

แนวการศึกษา
วิชา การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

หลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะ
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร

โดย

คณะทำงานผลิตวิชา
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น

คณะทำงานผลิตวิชา การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

๑. นายสมจิตร ธีระบุญชัยกุล	ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น	ประธานคณะทำงาน
๒. นางสาวเกศณี เถื่อนบัวระบัติ	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร	รองประธานคณะทำงาน
๓. เกษตรจังหวัดขอนแก่น		คณะทำงาน
๔. หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร สำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น		คณะทำงาน
๕. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชน สำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น		คณะทำงาน
๖. เกษตรอำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น		คณะทำงาน
๗. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชน สำนักงานเกษตรอำเภอแวงใหญ่		คณะทำงาน
๘. นางฉวีวรรณ อินทรายศ	นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ	คณะทำงาน
๙. นางวรนุช บูรภักดิ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	คณะทำงาน
๑๐. นางสาวบันดิษฐ ใสโศก	นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ	คณะทำงาน
๑๑. นายประพันธ์ แพงเพ็ง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	คณะทำงาน
๑๒. นางนิตยา ขจรนาถ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ	คณะทำงาน
๑๓. นางสาวธิรดา วงษ์กุดเลาะ	นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติการ	คณะทำงานและเลขานุการ

คำนำ

การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนั้น เป็นการส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น

วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจและเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นเศรษฐกิจฐานรากโดยรวมของประเทศ การทำกิจการวิสาหกิจชุมชนต้องตั้งอยู่บนฐานความรู้และแนวคิดของเศรษฐกิจแบบพอเพียงไม่ว่าจะเป็นในระดับใด วิสาหกิจชุมชนที่จะประสบความสำเร็จจึงควรเริ่มต้นด้วยการทำกิจการพื้นฐานขนาดเล็กที่ใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย สั่งสมความรู้และฝึกฝนจนเกิดทักษะความชำนาญพร้อมก้าวทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกและตลาดที่กว้างขึ้น แล้วจึงค่อยๆพัฒนาสู่วิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า

การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนี้จึงได้รวบรวมและประมวลเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนไปจนถึงการบูรณาการโครงการเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มต่อไป

คณะทำงานฯ
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น
มิถุนายน ๒๕๖๑

สารบัญ

รายการ		หน้า
คำนำ		
รายละเอียดชุดวิชา		ก
รายชื่อบทการเรียนรู้		ข
คำชี้แจงการเรียนรู้		ค
รายการผลิตสื่อ		ง
บทที่ ๑	วิสาหกิจชุมชน	๑
	ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา และความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน	๑
	ตอนที่ ๑.๒ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน	๒
บทที่ ๒	แผนธุรกิจและแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	๑๑
	ตอนที่ ๒.๑ แผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจชุมชน	๑๑
	ตอนที่ ๒.๒ การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	๑๘
บทที่ ๓	การจัดเวทีชุมชนเพื่อพัฒนาองค์กรเกษตรกร	๒๑
	ตอนที่ ๓.๑ องค์ประกอบการจัดเวทีชุมชน	๒๑
	ตอนที่ ๓.๒ เครื่องมือและเทคนิคในการจัดเวทีชุมชน	๒๗
	ตอนที่ ๓.๓ การเรียนรู้หลังทำงาน (After Action Review: AAR)	๓๔
บทที่ ๔	การจัดทำโครงการ	๓๕
	ตอนที่ ๔.๑ ความหมายและความสำคัญของโครงการ	๓๕
	ตอนที่ ๔.๒ วิธีการจัดทำโครงการ	๓๖
	ตอนที่ ๔.๓ การบริหารความเสี่ยงโครงการ	๓๘
	ตอนที่ ๔.๔ การติดตามและประเมินผลโครงการ	๔๑
บทที่ ๕	กรณีศึกษา	๔๗
บรรณานุกรม		๕๓

รายละเอียดชุดวิชา

คำอธิบายรายวิชา

การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้รวบรวมและประมวลเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนไปจนถึงการบูรณาการโครงการเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้และความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
๒. เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ได้

รายชื่อบทการเรียนรู้

ปฐมนิเทศวิชา และประเมินผลก่อนเรียน
บทที่ ๑ วิสาหกิจชุมชน
ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา และความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๑.๑ ความหมายของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๑.๒ ความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๑.๓ ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน
ตอนที่ ๑.๒ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๑ ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๒ รูปแบบของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๓ ประเภทของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๔ พ.ร.บ.วิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๕ การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๖ การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
บทที่ ๒ แผนธุรกิจและแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
ตอนที่ ๒.๑ แผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๒.๑.๑ ประโยชน์ของแผนธุรกิจ
เรื่องที่ ๒.๑.๒ องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจ
ตอนที่ ๒.๒ การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๒.๒.๑ การจัดทำแผนพัฒนาสำหรับวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน
เรื่องที่ ๒.๒.๒ การจัดทำแผนพัฒนาสำหรับวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า
บทที่ ๓ การจัดเวทีชุมชนเพื่อพัฒนาองค์กรเกษตรกร
ตอนที่ ๓.๑ องค์ประกอบการจัดเวทีชุมชน
ตอนที่ ๓.๒ เครื่องมือและเทคนิคในการจัดเวทีชุมชน
ตอนที่ ๓.๓ การเรียนรู้หลังทำงาน (After Action Review: AAR)
บทที่ ๔
ตอนที่ ๔.๑ ความหมายและความสำคัญของโครงการ
ตอนที่ ๔.๒ วิธีการจัดทำโครงการ
เรื่องที่ ๔.๒.๑ องค์ประกอบของโครงการ
เรื่องที่ ๔.๒.๒ ลักษณะของโครงการที่ดี
เรื่องที่ ๔.๒.๓ การบูรณาการโครงการ
ตอนที่ ๔.๓ การบริหารความเสี่ยงโครงการ
เรื่องที่ ๔.๓.๑ ความหมายและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงโครงการ
เรื่องที่ ๔.๓.๒ วิธีการบริหารความเสี่ยงโครงการ

ตอนที่ ๔.๔ การติดตามและประเมินผลโครงการ
เรื่องที่ ๔.๔.๑ ความหมายและความสำคัญ
เรื่องที่ ๔.๔.๒ วิธีการติดตามและประเมินผล
บทที่ ๕ กรณีศึกษา
ประเมินผลหลังเรียน

คำชี้แจงการเรียนรู้

๑. การดำเนินการเรียนรู้
   ๑.๑ ศึกษาแนวการเรียนรู้
   ๑.๒ ศึกษาประเด็นเนื้อหาสาระ
   ๑.๓ ทำกิจกรรมเรียนรู้ตามที่กำหนด
๒. การทำกิจกรรม e – learning
   ๒.๑ สัปดาห์ที่ ๑ ปฐมนิเทศวิชา และประเมินผลก่อนเรียน
      สื่อวีดีทัศน์ เวลา ๑๐ นาที
   ๒.๒ สัปดาห์ที่ ๒ บทที่ ๑ วิสาหกิจชุมชน
      สื่อวีดีทัศน์และเอกสารพาวเวอร์พ้อย เวลา ๔๐ นาที
   ๒.๓ สัปดาห์ที่ ๓ บทที่ ๒ แผนธุรกิจและแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
      สื่อวีดีทัศน์และเอกสารพาวเวอร์พ้อย เวลา ๓๐ นาที
   ๒.๔ สัปดาห์ที่ ๔ บทที่ ๓ การจัดเวทีชุมชนเพื่อพัฒนาองค์กรเกษตรกร
      สื่อวีดีทัศน์และเอกสารพาวเวอร์พ้อย เวลา ๓๐ นาที
   ๒.๕ สัปดาห์ที่ ๕ บทที่ ๔ การจัดทำโครงการ
      สื่อวีดีทัศน์และเอกสารพาวเวอร์พ้อย เวลา ๓๐ นาที
   ๒.๖ สัปดาห์ที่ ๖ บทที่ ๕ กรณีศึกษา
      สื่อวีดีทัศน์และเอกสารพาวเวอร์พ้อย เวลา ๑๐ นาที
๓. การประเมินผลการเรียนรู้
   ๓.๑ การเข้าร่วมการเรียนรู้ทุกสัปดาห์
   ๓.๒ การทำกิจกรรมในการเรียนรู้ทุกบท
   ๓.๓ การประเมินผลจากการสอบ คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ
๔. คำแนะนำการเข้าใช้ e – learning
   ให้ผู้เรียนศึกษาการเรียนรู้ผ่านระบบอินเตอร์เน็ตตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้
๕. เอกสาร สื่อคัดสรร แนะนำ
   ๕.๑ พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.๒๕๔๘
   ๕.๒ การจัดกระวนการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
   ๕.๓ การพัฒนาองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย
   ๕.๔ การจัดทำโครงการ

รายการผลิตสื่อ

ที่	ประเด็น	เวลา (นาที)	วิทยากร
๑	ประเมินผลก่อนเรียน	๑๕	-
๒	ปฐมนิเทศวิชา	๑๐	นายสมจิตร ธีระบุญชัยกุล
๓	บทที่ ๑ วิสาหกิจชุมชน ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา และความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน ตอนที่ ๑.๒ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน	๔๐	นางวรนุช บูรภักดิ์ นางสาวบันดิษฐ ใสโศก
๔	บทที่ ๒ แผนธุรกิจและแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ตอนที่ ๒.๑ แผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจชุมชน ตอนที่ ๒.๒ การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	๓๐	นางฉวีวรรณ อินทรายศ นางนิตยา อริยรัตนวงศ์
๕	บทที่ ๓ การจัดเวทีชุมชนเพื่อพัฒนาองค์กรเกษตรกร ตอนที่ ๓.๑ องค์ประกอบการจัดเวทีชุมชน ตอนที่ ๓.๒ เครื่องมือและเทคนิคในการจัดเวทีชุมชน ตอนที่ ๓.๓ การเรียนรู้หลังทำงาน (After Action Review: AAR)	๓๐	นายประพันธ์ แพงเพ็ง
๖	บทที่ ๔ การจัดทำโครงการ ตอนที่ ๔.๑ ความหมายและความสำคัญของโครงการ ตอนที่ ๔.๒ วิธีการจัดทำโครงการ ตอนที่ ๔.๓ การบริหารความเสี่ยงโครงการ ตอนที่ ๔.๔ การติดตามและประเมินผลโครงการ	๓๐	นางสาวธิรดา วงษ์กุดเลาะ
๗	บทที่ ๕ กรณีศึกษา	๑๐	
๘	ประเมินผลหลังเรียน	๑๕	-
	รวม	๑๘๐	

บทที่ ๑
วิสาหกิจชุมชน

๑. นางวรนุช บูรภักดิ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๒. นางสาวบันดิษฐ ใสโศก
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ

บทที่ ๑
วิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร ให้การส่งเสริมและขึ้นทะเบียนวิสาหกิจชุมชนไปกว่า ๗๐,๐๐๐ แห่ง แต่ส่วนมากเป็นวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน ที่ต้องการการพัฒนาศักยภาพอยู่อีกมาก ฉะนั้นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจึงเป็นบุคลากรสำคัญที่จะส่งเสริม สนับสนุน และผลักดัน ให้วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาต่อไป จึงต้องมีความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนก่อน ซึ่งเนื้อหาสาระประกอบไปด้วย ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา และความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๑.๑ ความหมายของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๑.๒ ความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๑.๓ ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน
ตอนที่ ๑.๒ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๑ ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๒ รูปแบบของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๓ ประเภทของวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๔ พ.ร.บ.วิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๕ การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน
เรื่องที่ ๑.๒.๖ การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา และความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

เรื่องที่ ๑.๑.๑ ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) มาจากคำว่า “วิสาหกิจ” หรือภาษาอังกฤษว่า “Enterprise” ซึ่งแปลว่า การประกอบการหรือกิจการ รวมกับคำว่า “ชุมชน” หรือภาษาอังกฤษว่า Community ซึ่งหมายถึง กลุ่มคนที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกัน และอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกัน

วิสาหกิจชุมชน จึงหมายถึง การประกอบการหรือกิจการของชุมชนที่กลุ่มคนในชุมชนเป็นเจ้าของและร่วมกันดำเนินการด้วยการใช้ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างมูลคาเพิ่มให้กับวัตถุดิบและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองการพึ่งตนเองและเพื่อสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน โดยกลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการอาจไม่เป็นนิติบุคคลหรือเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดก็ได้ หรืออาจกล่าวสั้นๆได้ว่า วิสาหกิจชุมชน ก็คือ กิจการของชุมชนโดยชุมชนเพื่อชุมชนนั้นเอง

เรื่องที่ ๑.๑.๒ ความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน เป็นคำที่เริ่มปรากฏขึ้นในสังคมไทยหลังจากที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี ๒๕๔๐ โดยกลุ่มคนจำนวนหนึ่งมีความเห็นว่าจะต้องวางรากฐานเศรษฐกิจและสังคมเสียใหม่ โดยเน้นการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในชุมชนโดยคนในชุมชนเพื่อให้เกิดระบบเศรษฐกิจชุมชนที่พึ่งตนเองได้ จึงได้มีการเสนอร่างกฎหมายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในปี ๒๕๔๔ และเมื่อพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนมีผลใช้บังคับในปี ๒๕๔๘ คำว่า “วิสาหกิจชุมชน” จึงเป็นที่รู้จักและแพร่หลายมากขึ้นในปัจจุบันในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นเศรษฐกิจฐานรากโดยรวมของประเทศ

เรื่องที่ ๑.๑.๓ ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

การรวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลที่มีกฎหมายรองรับทำให้วิสาหกิจชุมชนมีสิทธิและหน้าที่ สามารถเป็นเจ้าของทรัพย์สิน เป็นเจ้าหนี้และเป็นลูกหนี้ได้ ซึ่งสามารถกู้ยืมเงินเพื่อการลงทุนในการประกอบกิจการของกลุ่มได้ อีกทั้งเพื่อเป็นการสร้างงานสร้างอาชีพในชุมชน เป็นการใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีในชุมชนให้เกิดประโยชน์ จัดการผลผลิตในชุมชนให้เกิดประสิทธิภาพ รวมกลุ่มให้มีการส่งเสริมความรู้และทักษะภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง พร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าพัฒนาสู่ผู้ประกอบการระดับสูง ซึ่งภาครัฐให้การสนับสนุนได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย มีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ภาครัฐและภาคเอกชน และที่สำคัญที่สุดคือวิสาหกิจชุมชนเป็นตัวชี้วัดของการการพัฒนาชุมชน การพึ่งพาตนเอง สร้างความก้าวหน้าให้ชุมชน การสร้างงานสร้างอาชีพในชุมชน เป็นรากฐานการพัฒนาประเทศ เป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนให้มั่งคั่งได้

ตอนที่ ๑.๒ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน

เรื่องที่ ๑.๒.๑ ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน

๑) เป็นกิจการของชุมชนที่คนในชุมชนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันเป็นเจ้าของ และร่วมกันรับผลประโยชน์ คนนอกชุมชนอาจมีส่วนร่วมได้แต่มิใช่ผู้มีอำนาจหลักในการตัดสินใจ

๒) ผลผลิตมาจากทุน ทรัพยากร และกระบวนการในชุมชน อาจนำวัตถุดิบบางส่วนจากภายนอกได้แต่เน้นการใช้ทุนและทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นหลัก

๓) ใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น (local wisdom) ผสานกับความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อประยุกต์ให้เข้าสมัยและตอบสนองการใช้ชีวิตในสถานการณ์ปัจจุบัน

๔) ให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value adding) การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creation) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของชุมชน (community innovation) ไม่ใช่การลอกเลียนแบบจากผู้อื่น

๕) กิจกรรมที่ทำมีความหลากหลาย เชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน (synergy) เพื่อแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพและตอบสนองความจำเป็นในการดำรงชีวิต

๖) มีการเรียนรู้เป็นหัวใจและการจัดการเป็นเครื่องมือ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การพึ่งตนเองได้ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

เรื่องที่ ๑.๒.๒ รูปแบบของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน เป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวกับอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่มีรูปแบบที่หลากหลาย แต่เชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมในการผลิตสินค้าและกิจกรรมด้านบริการ ดังนี้

๑) การผลิตสินค้า

(๑) เป็นการแปรรูปหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลผลิตทางการเกษตรที่เป็นอาชีพหลักของคนในชุมชน เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตทางการเกษตร เช่น การแปรรูปข้าวเป็นผลิตภัณฑ์รูปแบบต่าง ๆ ในกลุ่มคนที่มีอาชีพทำนา หรือกลุ่มคนที่เป็นเครือข่ายกับชาวนา การทำผลไม้แปรรูปในกลุ่มคนที่เป็นชาวสวนผลไม้หรือกลุ่มคนที่เป็นเครือข่ายกับชาวสาวน เป็นต้น

(๒) การทำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรและภูมิปัญญาของชุมชน เพื่อการพึ่งตนเองหรือเพิ่มรายได้ เช่น การทำยาสมุนไพร เครื่องดื่มสมุนไพร เครื่องสำอางที่มีส่วนผสมของสมุนไพร หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น การทอผ้าไหมลายพื้นเมืองย้อมสีธรรมชาติ ฯลฯ

(๓) การทำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทดแทนการซื้อจากภายนอกเพื่อลดรายจ่ายและตอบสนองการพึ่งตนเองของชุมชน เช่น ปุ๋ยอินทรีย์ เครื่องมือเครื่องใช้ทางการเกษตร น้ำดื่ม สบู่ แชมพู น้ำยาล้างจาน ฯลฯ

๒) กิจกรรมด้านบริการ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวก และสร้างงาน สร้างรายได้ ให้กับสมาชิกและชุมชน กิจกรรมด้านบริการจึงมีได้หลายรูปแบบ เช่น

(๑) การบริการด้านการเงินและการสะสมทุน เช่น ออมทรัพย์ ธนาคารชุมชน

(๒) การบริการด้านการตลาด เช่น ร้านค้าชุมชน ปั๊มน้ำมันชุมชน ตลาดนัดชุมชน

(๓) การบริการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น ท่องเที่ยวชุมชน โฮมสเตย์ สปา นวดแผนไทย

(๔) การบริการที่เป็นการสร้างรายได้ การอำนวยความสะดวกหรือแก้ปัญหาให้กับอาชีพหลัก เช่น ลานเทปาล์ม การรวบรวมและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตทางการเกษตร การบริการซ่อมเครื่องจักรกลการเกษตร

ทั้งนี้ กิจการวิสาหกิจชุมชนของแต่ละชุมชนหรือแต่ละท้องถิ่นอาจต่างกันไปขึ้นกับอาชีพหลัก สภาพแวดล้อม ทรัพยากรหรือความหลากหลายทางชีวภาพ ภูมิสังคม และภูมิปัญญาที่สั่งสมกันมา

เรื่องที่ ๑.๒.๓ ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

กิจการวิสาหกิจชุมชนแม้จะมีหลากหลายรูปแบบ แต่จัดแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท ขึ้นกับวัตถุประสงค์ ระดับกิจการ และตลาดที่เป็นเป้าหมาย ได้แก่

๑) วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อกิน ใช้ ซื้อขายกันภายในชุมชนหรือระหว่างชุมชน หรือมุ่งเพียงตลาดท้องถิ่น เป็นกิจการที่ทำด้วยเทคนิควิธีการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน แต่ต้องถูกหลักสุขอนามัย เช่น เครื่องแกง น้ำดื่ม น้ำยาล้างจาน แชมพูสมุนไพร ปุ๋ยหมักชีวภาพ ข้าวกล้องจากโรงสีชุมชน เป็นต้น

เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน คือ การลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และเพื่อให้คนในชุมชนมีสินค้าคุณภาพดีสำหรับอุปโภค บริโภค

๒) วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นกิจการที่พัฒนาต่อเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน ใช้ความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยีที่สูงขึ้น มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และด้วยรูปแบบที่ทันสมัย กิจการที่ทำต้องมีการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานสากล และควรคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ถิ่นเพื่อบอกกล่าวเรื่องราวความเป็นมาที่น่าสนใจอันเป็นจุดขายที่สำคัญ

เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า คือ ตลาดใหญ่ภายนอกหรือตลาดแข่งขันทั้งระดับในประเทศ จนถึงการส่งออกไปต่างประเทศ เช่น ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ชนิดต่างๆ ที่เกิดจากกระบวนการวิสาหกิจชุมชน

เรื่องที่ ๑.๒.๔ พ.ร.บ.วิสาหกิจชุมชน

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘

ความเป็นมา

ในชุมชนปัจจุบันมีการรวมตัวกันเพื่อประกอบกิจการในระดับรากหญ้ากันอยู่มากมายซึ่งส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดเล็ก การรวมตัวกันมักจะอยู่ในลักษณะกลุ่มกิจกรรม หรือกลุ่มอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มดังกล่าวบางกลุ่มได้มีการทำงานช่วยเหลือกันในลักษณะเครือข่ายอีกด้วยโดยยังมีปัญหาที่ประสบอยู่คือ

๑. ยังไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนอื่นๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ

๒. การได้รับสนับสนุนจากภาครัฐ ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง เนื่องจากมีข้อมูลกลุ่มเป้าหมายและความต้องการไม่ชัดเจน ดังนั้น รัฐบาลจึงกำหนดให้มีการออกกฎหมายฉบับนี้เพื่อรองรับการประกอบกิจการของชุมชนให้ได้รับการพัฒนาต่อไป

เจตนารมณ์

เพื่อให้มีการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ เพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตไม่ว่าในระดับใด รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบกิจการขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ประกอบด้วย ๔ หมวด ๓๔ มาตรา สามารถศึกษารายละเอียดได้จาก “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘”

เรื่องที่ ๑.๒.๕ การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน

การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อรับทราบข้อมูลวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานส่งเสริมที่ชัดเจน

๒.เพื่อให้การรวมตัวกันประกอบกิจการของชุมชน ในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ได้มีความมั่นคง และได้รับการรับรองตามกฎหมาย คือ ได้รับการรับรองสถานการณ์รับรองกลุ่มของกลุ่มบุคคลเหล่านั้น ว่าเป็นวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ที่ได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ แล้ว จึงมีสิทธิ์ในการขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนต่อไป

ประโยชน์ของการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

๑. เกิดการรวมตัวกันของคนในชุมชนในการประกอบกิจการในระดับชุมชนเป็นวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน “ที่ได้รับการรับรองตามกฎหมาย”

๒. สามารถมีสิทธิในการได้รับการส่งเสริม หรือสนับสนุนตามความต้องการที่แท้จริงจากคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนต่อไป ทั้งนี้เป็นไปตามวิธีการที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ประกาศ

๓.สามารถมีสิทธิ์ในการขอรับการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนากิจการ ตามมาตรการที่คณะกรรมการจัดให้ มีดังนี้

- วิสาหกิจชุมชนระดับปฐมภูมิ ได้มีการประกอบกิจการอย่างครบวงจร
- วิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้แล้วอย่างต่อเนื่อง ได้มีการพัฒนาให้สูงขึ้น
- วิสาหกิจชุมชนประสงค์จะรวมตัวกันจัดตั้งเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือดำเนินการจัดตั้งเป็นองค์กรธุรกิจใดๆ
- การพัฒนามาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการรับรองเกี่ยวกับแหล่งกำเนิด
- มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการส่งเสริมและสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับด้านเงินทุน การจัดการฝึกอบรม หรือการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์และเป็นไปตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งการแก้ไข กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับใดๆที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน หรือการส่งเสริมกิจการวิสาหกิจชุมชน

๔.นำไปสู่ระบบเศรษฐกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความพร้อมที่จะพัฒนาสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ มาตรา ๕ บัญญัติว่า “ วิสาหกิจชุมชนใดที่จะขอรับการส่งเสริมตามพระราชบัญญัตินี้ต้องยื่นคำขอจดทะเบียนต่อกรมส่งเสริมการเกษตรตามระเบียบที่คณะกรรมการประกาศกำหนด” ซึ่งเป็นไปตามกฎหมาย ๓ ฉบับ ดังนี้ (๑) พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ (มาตรา ๘) (๒) ระเบียบคณะกรรมการส่งเสริม

วิสาหกิจชุมชนว่าด้วย การรับจดทะเบียนและการเพิกถอนทะเบียนวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘(๓) ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเรื่องคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และการต่อทะเบียนของวิสาหกิจชุมชน (ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐) ดังนี้

วิสาหกิจชุมชนจะต้องเป็นกิจการที่ดำเนินการหรือประสงค์ที่จะดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคลในพื้นที่ซึ่งเป็นที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชน และ/หรือ รวมถึงพื้นที่ข้างเคียงที่มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ซึ่งเป็นที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนด้วย ซึ่งอาจอยู่ภายในตำบลอำเภอ จังหวัดเดียวกันหรือไม่ก็ได้ โดยสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนมีวิถีชีวิตร่วมกันและสามารถดำเนินกิจการร่วมกันได้ อาจเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ จะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ร่วมกันในชุมชนไม่น้อยกว่า ๗ คน โดยต้องไม่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน และไม่มีรายชื่อปรากฏในทะเบียนบ้านเดียวกัน

วิสาหกิจชุมชนจะต้องเป็นกิจการที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือกิจการอื่นที่ทำให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน

วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินกิจการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรายได้เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพื่อประโยชน์สุขของคนในชุมชน

วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินกิจการโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน

วิสาหกิจชุมชนที่ประสงค์จะดำเนินกิจการต่อจะต้องแจ้งกรมส่งเสริมการเกษตรตามข้อ ๑๘ ของระเบียบคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ว่าด้วยการรับจดทะเบียนและการเพิกถอนทะเบียนวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ โดยต้องยื่นแบบคำขอดำเนินกิจการต่อของวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่สำนักงานรับจดทะเบียน พร้อมทั้งแนบเอกสารหลักฐานประกอบด้วย

(๑) หนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียน (ท.ว.ช.๒)

(๒) เอกสารสำคัญแสดงการดำเนินกิจการ (ท.ว.ช.๓)

(๓) สำเนาบัตรประชาชนของผู้ยื่นแบบ

(๔) หนังสือมอบอำนาจให้ทำการแทนวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

(๕) บันทึกแจ้งความ (กรณี ท.ว.ช.๒/ท.ว.ช.๓ สูญหาย)

(๖) ข้อบังคับ หรือข้อตกลงร่วมกันของสมาชิก

(๗) แผนประกอบการ

(๘) ผลการดำเนินงาน

ให้วิสาหกิจชุมชนจัดทำแผนประกอบการและผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแบบฟอร์มที่กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดข้อ ๑๐ หากวิสาหกิจชุมชนใดแนบเอกสารหลักฐานไม่ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๘ให้นายทะเบียนแจ้งให้วิสาหกิจชุมชนนั้นดำเนินการแก้ไขและนำมายื่นใหม่ภายในเวลาที่กำหนดข้อ ๑๑ หากวิสาหกิจชุมชนใดไม่ดำเนินการตามข้อ ๙ หรือข้อ ๑๐ ให้นายทะเบียนดำเนินการเพิกถอนทะเบียนวิสาหกิจชุมชนตามข้อ ๒๒ และข้อ ๒๓ ของระเบียบคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ว่าด้วยการรับจดทะเบียนและการเพิกถอนทะเบียนวิสาหกิจ-ชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘

ขั้นตอนการต่อทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในการปฏิบัติงานของพื้นที่ ประกอบด้วย๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ดำเนินการ ช่วงระยะเวลาดำเนินการ

๑. ตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลคงค้างในระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน (เรื่อง ต่อทะเบียน/เพิกถอนทะเบียน) ให้เรียบร้อย พฤศจิกายน - ธันวาคม

๒. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้วิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนทราบ เรื่องการต่อทะเบียนประจำปี ๒๕๖๑ ในเวทีพบปะชุมชนในพื้นที่ และสื่อในช่องทางอื่นๆ ธันวาคม

๓. การต่อทะเบียนประจำปี ๒๕๖๑ วันที่ ๑ – ๓๐ มกราคม

๔. ออกหนังสือแจ้งเตือนต่อทะเบียน (กรณีไม่มายื่นต่อทะเบียน ๒ ปีติดต่อกัน) ให้มายื่นต่อทะเบียนภายใน ๓๐ วัน หลังได้รับหนังสือแจ้งเตือน กุมภาพันธ์ - มีนาคม – เมษายน

๕. การเพิกถอนทะเบียน (กรณีแจ้งเตือนแล้วไม่มายื่นต่อทะเบียนภายในกำหนดเวลา) พฤษภาคม เป็นต้นไป

ในการต่อทะเบียนประจำปีเห็นควรให้มีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑. นายทะเบียน ควรต้องทำการพิจารณาก่อนการอนุมัติการต่อทะเบียนในเรื่องต่อไปนี้

๑.๑ กิจการของวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ยังคงต้องมีการดำเนินการจริงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การสอบถามข้อมูลและมีเอกสารหลักฐานประกอบดังนี้แผนประกอบการผลการดำเนินงาน และ บัญชีแสดงรายรับ/รายจ่ายของกิจการ (ถ้ามี)

๑.๒ กิจการที่ดำเนินการนั้น บังเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน

๑.๓ มีการต่อทะเบียนอย่างต่อเนื่องตามที่ พ.ร.บ. ระเบียบฯและประกาศฯ กำหนดไว้

๒. เตรียมแบบฟอร์มที่ใช้ในการยื่นขอต่อทะเบียน จำนวน ๔ แบบฟอร์ม ดังนี้

๒.๑ แบบคำขอดำเนินกิจการต่อ (แบบ สวช. ๐๓)

๒.๒ แผนประกอบการ

๒.๓ ผลการดำเนินงาน

๒.๔ แบบจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

๓. เมื่อวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน มายื่นขอต่อทะเบียน ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องและหลักฐานครบถ้วน เสนอต่อนายทะเบียนพิจารณา (ทั้งนี้ ต้องทำการจัดเก็บแบบเป็นหลักฐานไว้ที่สำนักงานเกษตรอำเภอ)

๔. เมื่อนายทะเบียนอนุมัติการต่อทะเบียนให้วิสาหกิจชุมชนแล้ว ให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลจากแบบคำขอดำเนินกิจการต่อ (แบบ สวช. ๐๓) ลงในระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนและต้องเลือก “อนุมัติการต่อทะเบียน” ในระบบฯ รวมทั้งต้องบันทึกข้อมูลแบบจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานฯ ลงในระบบฯ ให้เรียบร้อยด้วยเช่นกัน

เรื่องที่ ๑.๒.๖ การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

กฎหมายกำหนดให้มีการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจร ทั้งวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน และวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. ระดับปฐมภูมิ

๑.๑ ส่งเสริมการรวมตัวกันของเกษตรกรในการประกอบธุรกิจในระดับชุมชน ให้มีความมั่นคง ให้มีการจัดตั้งกลุ่ม วิเคราะห์และจำแนกประเภทวิสาหกิจชุมชน จดทะเบียนให้ได้มีรับการรับรองตามกฎหมาย

๑.๒ ส่งเสริมให้ความรู้ ประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่มและผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มและผู้บริโภค

๑.๓ จัดให้มีการจัดทำแผนแม่บทและแผนพัฒนาธุรกิจ

๑.๔ ทำการประเมินศักยภาพของกลุ่ม รวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การบริหารจัดการ การตลาด

๑.๕ มีการศึกษาวิจัยในการนำทุนชุมชนมาใช้เหมาะสม การร่วมมือกันในชุมชนเพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้

๒. ระดับสูงขึ้น

๒.๑ ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรักษาคุณภาพ

๒.๒ การศึกษาวิจัยเทคโนโลยีและการตลาด

๒.๓ การสร้างความเชื่อถือทางธุรกิจ และความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค

๒.๔ การประสานงานแหล่งเงินทุน เพื่อให้สามารถเป็นผู้ประกอบการสามารถพัฒนาไปสู่การประกอบธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง ต่อไป

๒.๕ ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความพร้อมที่จะพัฒนาสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต

๓. การส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

๓.๑ รัฐจะให้การสนับสนุนการจัดตั้งการประกอบการ การตลาด ความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่าย หรือภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นเพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

๓.๒ วิเคราะห์แยกแยะชนิดของวิสาหกิจชุมชนทั้งชนิดสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของกระทรวงอื่นๆนอกเหนือจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เช่น กระทรวง-พาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย เพื่อบรรจุแผนส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนได้

๓.๓ ส่งเสริมให้มีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่ประกอบอาชีพเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร การจัดหาปัจจัยวัตถุดิบ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงผลักดันและส่งเสริมในเกิดเครือข่ายประเภทอาชีพทางการค้า เพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการตลาด เชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นสายการผลิต จนถึงลูกค้าผู้จำหน่ายและที่เป็นลูกค้าผู้บริโภค เพื่อเป็นเครือข่ายยกระดับการแข่งขัน

ขั้นตอนการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

๑. การส่งเสริมและพัฒนาองค์กรและการจัดการ ได้แก่

๑.๑ ด้านองค์กร มีวิธีการคือ

๑) ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนมีคณะกรรมการบริหาร โดยแบ่งหน้าที่กันทำอย่างชัดเจน

๒) พัฒนาให้คณะกรรมการบริหารดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล/ฝ่าย

๑.๒ ด้านการจัดการ มีวิธีการคือ

๑) การจัดการวัสดุอุปกรณ์ ให้มีผู้ดูแล และลงทะเบียนให้เรียบร้อย

๒) การจัดการบุคลากร ได้แก่

- มีระเบียบ กฎ ข้อบังคับ
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก เช่น การประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นประจำ การประชุมประจำเดือนสมาชิก การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เป็นต้น

๓) การจัดการเงิน ได้แก่

- จัดหาแหล่งเงินทุน เช่น การลงหุ้น การออมทรัพย์ เป็นต้น
- จัดการเงินทุนหมุนเวียนให้สามารถทำธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
- การจัดสรรเงินกำไรให้แก่สมาชิก

๒. การส่งเสริมธุรกิจ ได้แก่

๒.๑ ด้านการผลิต

๑) การออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน (ฮาลาล และ อ.ย.)

๒) การคาดการณ์ ความต้องการของผลิตภัณฑ์ และวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับตลาด

๓) การออกแบบอุปกรณ์ และเครื่องจักรให้เหมาะสม

๔) การออกแบบการทำงานเพื่อประหยัด และมีประสิทธิภาพ

๕) การวางแผนควบคุมการปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพสม่ำเสมอ

๒.๒ ด้านการตลาด

๑) ขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องการตลาด มีดังนี้

- การซื้อวัตถุดิบให้ได้คุณภาพ เหมาะสม และประหยัด
- การขายผลิตภัณฑ์โดยช่องทางการจำหน่ายที่ดี
- การขนส่ง สะดวก และประหยัด
- การเก็บรักษาสินค้าไม่ให้เสื่อมคุณภาพ
- การเงิน การเก็บรักษาเงินสดไม่ให้รั่วไหล
- การจัดมาตรฐานสินค้าออกเป็นระดับต่างๆ
- การป้องกันสูญเสียของสินค้า
- การเก็บรวบรวมข้อมูลการตลาดให้เป็นปัจจุบัน

๒) การวางแผนการตลาด มีดังนี้

- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสม่ำเสมอ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- ราคา ต้องสะท้อนถึงต้นทุนจริง
- การจัดจำหน่าย พิจารณาถึงช่องทางการจำหน่ายที่มีคุณภาพ
- การส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคา การแจกไปทดลองใช้ เป็นต้น

๒.๓ ด้านการเงิน

๑) การจัดหาแหล่งเงินทุน เช่น การออมทรัพย์ การลงหุ้น การกู้ยืม เป็นต้น

๒) การบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน ต้องเพียงพอกับการผลิต และค่าใช้จ่ายในแต่ละงวด

๓) การบริหารจัดการเงินสด เช่น แต่งตั้งกรรมการเก็บรักษาเงินสดตามความจำเป็น ที่เหลือฝากธนาคาร เป็นต้น

๒.๔ ด้านการบัญชี

๑) ขั้นตอนการจัดทำบัญชี มีดังนี้

- การรวบรวมข้อมูลการเงิน
- การบันทึก
- การจำแนกข้อมูล
- การสรุปข้อมูลจัดหมวดหมู่

๒) รายงานการเงินที่สำคัญ

- งบดุล รายงานแสดงถึงฐานะการเงินของธุรกิจเวลาใดเวลาหนึ่ง
- งบกำไรขาดทุน รายงานแสดงถึงผลการดำเนินธุรกิจในหนึ่งรอบระยะเวลาบัญชี
- งบกระแสเงินสด รายงานแสดงถึง เงินสดรับ และแหล่งที่ใช้ไปของเงินสดจ่าย

๓. วิธีการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจวิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการดำเนินงาน กลุ่มควบคุมคุณภาพ รายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ ๑ ส่งเสริมการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน

ขั้นที่ ๒ การร่วมกันค้นหาปัญหาของวิสาหกิจชุมชน โดยคณะกรรมการบริหารกลุ่มและสมาชิก ตามกรอบพิจารณาจากข้อ ๑ และ ๒

ขั้นที่ ๓ การร่วมกันกำหนดหัวข้อเรื่องแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ ๔ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ ๕ การสำรวจสภาพปัจจุบัน เพื่อหาจุดเริ่มต้นในการแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ ๖ การทำงานตามขั้นตอน ได้แก่

- การวางแผนแก้ไขปัญหา
- การลงมือแก้ไขปัญหาที่วางไว้
- การตรวจสอบหลังการแก้ไขปัญหา
- การปรับปรุงแผนใหม่ และลงมือปฏิบัติ

ขั้นที่ ๗ การกำหนดมาตรฐานของกิจกรรม เพื่อให้กลุ่มยึดถือเป็นแนวปฏิบัติไม่ให้สภาพเดิมก่อนแก้ปัญหากลับมาอีก

บทที่ ๒
แผนธุรกิจและแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

๑. นางฉวีวรรณ อินทรายศ
นักวิชาการเกษตรชำนาญการพิเศษ
๒. นางนิตยา อริยรัตนวงศ์
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

บทที่ ๒
แผนธุรกิจและแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

แผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจชุมชน (Business Plan for Community Enterprise) คือ เอกสารที่แสดงถึงทิศทาง และแนวทางในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน แผนที่ดีต้องมาจากข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และผ่านการวิเคราะห์ร่วมกันของผู้นำและสมาชิก อย่างไรก็ตาม แผนของวิสาหกิจชุมชนพื้นฐานหรือวิสาหกิจชุมชนที่ยังไม่เข้าสู่ตลาดแข่งขัน กับแผนของวิสาหกิจก้าวหน้าที่จะเข้าสู่ตลาดใหญ่หรือตลาดแข่งขัน อาจมีความแตกต่างกันในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากแผนสำหรับวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน หรือวิสาหกิจชุมชนที่ยังไม่เข้าสู่ตลาดแข่งขัน อาจไม่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่ซับซ้อนมากนัก แต่จะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า จะทำอะไรหรือพัฒนาอะไร ทำแล้วได้อะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เมื่อไร ใครรับผิดชอบ

ซึ่งเนื้อหาสาระประกอบไปด้วย ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๒.๑ แผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจชุมชน
- เรื่องที่ ๒.๑.๑ ประโยชน์ของแผนธุรกิจ
- เรื่องที่ ๒.๑.๒ องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจ

ตอนที่ ๒.๒ การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
- เรื่องที่ ๒.๒.๑ การจัดทำแผนพัฒนาสำหรับวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน
- เรื่องที่ ๒.๒.๒ การจัดทำแผนพัฒนาสำหรับวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

ตอนที่ ๒.๑ แผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจชุมชน

เรื่องที่ ๒.๑.๑ ประโยชน์ของแผนธุรกิจ

การทำกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จต้องมีแผนที่ชัดเจนและมีการบริหารจัดการตามแผนอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จึงควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนธุรกิจ เนื่องจากแผนธุรกิจมีประโยชน์ ดังนี้

๑) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจให้เป็นระบบ มีแบบแผนมีประสิทธิภาพ

๒) เป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓) เป็นสื่อกลางที่ชัดเจนในการถ่ายทอดข้อมูล แนวความคิด และวิธีดำเนินงานแก่สมาชิก ชุมชนและผู้สนใจ

๔) ใช้ประกอบแผนงานโครงการเพื่อพัฒนากิจการทั้งที่เป็นการพัฒนาด้วยตนเอง หรือเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน แหล่งทุน สถาบันการเงิน หรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อกิจการให้มีความเข้มแข็ง มั่นคงและก้าวหน้ายิ่งขึ้น

เนื่องจากแผนธุรกิจเป็นเครื่องบ่งบอกว่า กิจการวิสาหกิจชุมชนมีอนาคตในการเติบโตหรือไม่ มีความน่าสนใจ หรือน่าให้การสนับสนุนเพียงใด แผนธุรกิจที่ดีจึงควรมีความชัดเจน ครบถ้วน ตรงตามความเป็นจริง แต่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน

เรื่องที่ ๒.๑.๒ องค์ประกอบและขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน

แผนธุรกิจประกอบด้วยส่วนย่อย ๆ หลายส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการบริหารจัดการ แผนการเงินการบัญชี และแผนการดำเนินการ

ก่อนที่จะจัดทำแผนธุรกิจวิสาหกิจชุมชนต้องเตรียมข้อมูลให้พร้อม เช่น ข้อมูลของกิจการ เอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลบุคคลที่ดำเนินการ และข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน มี ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ ๑ จัดทำข้อมูลทั่วไปและกำหนดชนิดผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจัดทำแผนธุรกิจ พร้อมทั้งวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๑. จัดทำข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อ ที่อยู่ของวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ของวิสาหกิจชุมชน ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

๒. กำหนดชนิดผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจัดทำแผนธุรกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

(๑) การกำหนดชนิดผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจัดทำแผนธุรกิจนั้น คำถามที่ต้องพิจารณาอันดับแรก คือ ผลิตภัณฑ์อะไรที่ต้องการจัดทำแผนธุรกิจ และใครคือลูกค้า ซึ่งหาก ผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์และศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจแล้ว จะจัดทำรายละเอียดในข้อนี้ได้

(๒) การดำเนินกิจการทุกประเภท จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และควรกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ด้วย

ขั้นตอนที่ ๒ จัดทำแผนการตลาด รายละเอียดของแผนการตลาดประกอบด้วย

๑. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ควรระบุให้เฉพาะเจาะจง หรือระบุให้ชัดเจน เนื่องจากสินค้าหรือบริการที่ผลิตขึ้นจะสามารถตอบสนองตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า การกำหนดลักษณะและจำนวนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อาจกำหนดได้จากพฤติกรรมหรือจิตวิทยาของผู้บริโภค ประชากร ภูมิศาสตร์ ทั้งนี้ควรระบุจำนวนลูกค้าที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อสินค้าหรือบริการไว้ด้วย

๒. กลยุทธ์ทางการตลาด

เป็นการแสดงถึงวิธีการหรือกระบวนการทางการตลาดที่จะนำเสนอสินค้าหรือบริการเพื่อไปให้ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่กำหนด กลยุทธ์ทางการตลาด แบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านส่งเสริมการขาย การระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด ควรให้ชัดเจนและมีความเฉพาะเจาะจงในกลยุทธ์ แต่ละด้านว่ามีวิธีการกำหนด และการดำเนินการอย่างไร ไม่ควรระบุแบบกว้าง ๆ เนื่องจากกลยุทธ์ที่เลือกใช้จะสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้

๑) กลยุทธ์ด้านการผลิตภัณฑ์ เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีการผลิตสินค้าหรือการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย องค์ประกอบที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ เช่น ความหลากหลาย คุณภาพ การออกแบบ คุณลักษณะ ตราสินค้า บรรจุภัณฑ์ ขนาดการบริการ การรับประกัน การส่งคืนผลิตภัณฑ์

๒) กลยุทธ์ด้านราคา เป็นการแสดงให้เห็นถึงการกำหนดราคาหรือการตั้งราคาเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย องค์ประกอบที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านราคา เช่น ราคาต่อหน่วย ส่วนลด

๓) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นการแสดงให้เห็นถึงช่องทางการจัดทำหน่ายสินค้าหรือบริการเพื่อสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้สามารถซื้อสินค้าและบริการได้โดยสะดวก องค์ประกอบที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ช่องทางการจัดจำหน่าย ทำเลที่ตั้ง และการขนส่ง

๔) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย เป็นการแสดงให้เห็นถึงการกำหนดวิธีการในการส่งเสริมการขาย รวมถึงการประชาสัมพันธ์เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการที่จะให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในการที่จะกลุ่มเป้าหมายรับรู้ จดจำ มีความสนใจ และตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าและบริการหรือเป็นการเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการจากเดิมที่เป็นอยู่ องค์ประกอบที่ควรแสดงไว้ในกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย เช่น การประชาสัมพันธ์ การขายในรูปแบบต่าง ๆ การใช้พนักงานขาย การทำตลาดทางตรง

ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำแผนการผลิต รายละเอียดของแผนการผลิต ประกอบด้วย

๑. ที่ตั้งของสถานประกอบการ

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับที่ตั้งในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ได้แก่ ที่อยู่ เลขที่ ถนน ตำบล อำเภอ จังหวัด หมายเลขโทรศัพท์ หมายเลขโทรสาร e-mail และควรจัดทำแผนที่แสดงที่ตั้งไว้ด้วย

๒. ตัวผลิตภัณฑ์

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งหมายถึง สินค้าหรือบริการที่วิสาหกิจชุมชนประสงค์จะจัดทำธุรกิจ โดยควรแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะผลิตภัณฑ์ให้ครบถ้วน ในกรณีที่มีการนำผลิตภัณฑ์เข้าประกวดหรือได้รางวัลใด ๆ ก็ตาม ให้แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับและระยะเวลาไว้ด้วยทุกครั้ง โดยอาจแสดงเป็นสำเนาแนบในภาคผนวก และควรมีภาพถ่ายผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย

๓. อุปกรณ์และเครื่องมือในการผลิต

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตตั้งแต่การเตรียมวัตถุดิบจนแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูปพร้อมจำหน่าย รุ่นของเครื่องที่ใช้ จำนวน และลักษณะการใช้งานของอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตสินค้าแต่ละขั้นตอน

๔. ขั้นตอนและกระบวนการผลิต

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จสมบูรณ์ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบ การบรรจุหีบห่อ การควบคุมคุณภาพจนกระทั่งเป็นผลิตภัณฑ์พร้อมจำหน่าย

๕. แผนผังกระบวนการผลิต

เป็นการแสดงแผนผังของกระบวนการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ต้นจนจบทุกขั้นตอนโดยเขียนเป็นภาพแผนผังแสดงลำดับขั้นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในกรณีที่มีหลายส่วนงานในการผลิตอาจแยกเป็นส่วน ๆ ตามลักษณะของกระบวนการในการผลิตก็ได้

๖. แผนดำเนินการในการผลิต

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับแผนดำเนินการในการผลิตตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ โดยอาจแยกแต่ละกิจกรรมที่ดำเนินการ และระยะเวลาที่ดำเนินการตามกิจกรรมนั้น ควรแสดงขั้นตอนต่าง ๆ และช่วงระยะเวลาตามแผนการผลิตซึ่งควรสอดคล้องกับแผนผังของขั้นตอนและกระบวนการผลิต

ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำแผนการบริหารจัดการ รายละเอียดของแผนการบริหารจัดการประกอบด้วย

๑. แผนผังการบริหาร

เป็นการแสดงถึงแผนผังและโครงสร้างการบริหาร ซึ่งรวมถึงการแสดงจำนวนสมาชิกเพื่อใช้ในการกำหนดแผนงานและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิกทั้งในส่วนการผลิต ส่วนบริหารและการจำหน่าย โดยอาจเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะของงานหรือการทำงานของสมาชิกแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะสมาชิกหรือบุคคลที่มีหน้าที่สำคัญในธุรกิจประกอบไว้ด้วย จะทำให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

๒. รายชื่อคณะกรรมการ

เป็นการแสดงรายชื่อและรายละเอียดของกรรมการให้ครบทุกคนตามบทบาทของการบริการ

ขั้นตอนที่ ๕ จัดทำแผนการเงินการบัญชี รายละเอียดของแผนการเงิน ประกอบด้วย

๑. นโยบายทางการเงิน

เป็นการแสดงรายละเอียดของนโยบายการดำเนินการด้านการเงิน การกำหนดที่มาของรายได้และรายจ่าย และการบริหารจัดการด้านการเงิน

๒. ประมาณการในการลงทุน

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายการการลงทุนที่มีมาก่อนหน้าและการลงทุนใหม่ โดยแสดงเป็นลำดับรายการ ส่วนใหญ่จะแยกมูลค่าการลงทุนเป็น ๒ ส่วน คือ

๑) ส่วนเงินลงทุนจากกลุ่มหรือสมาชิกกลุ่มที่เป็นเจ้าของ

๒) ส่วนที่เป็นเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

ในกรณีที่มีการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ เช่น เป็นเงินให้เปล่า เงินกู้ไม่มีดอกเบี้ยก็ให้แสดงรายการแยกไว้ให้ชัดเจน แล้วหาผลรวมเพื่อแสดงมูลค่าการลงทุนทั้งหมด

๓) ประมาณการรายได้

เป็นการแสดงถึงการกำหนดโครงสร้างรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ โดยกำหนดจากแผนการตลาดและแผนการผลิต ว่าจะสามารถผลิตสินค้าได้เท่าไร และมีจำนวนลูกค้าที่จะซื้อสินค้าในปริมาณเท่าไร

การแสดงรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์โดยตรงจะมาจาก

รายได้ = จำนวนผลิตภัณฑ์ที่จะขายได้ x ราคาขายต่อหน่วย

๔) ต้นทุนการผลิต

เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับต้นทุนผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปคำนวณหาต้นทุนขายผลิตภัณฑ์ต่อไป

หลักการคิดของต้นทุนการผลิต

ต้นทุนการผลิต = ต้นทุนวัตถุดิบ + ค่าแรงงาน + ค่าเสื่อมราคาในส่วนการผลิต

๕) ต้นทุนขายผลิตภัณฑ์

เป็นการแสดงถึงต้นทุนที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ที่พร้อมจะขาย ซึ่งธุรกิจหรือกิจการวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ ต้นทุนขายผลิตภัณฑ์จะไม่เท่ากับต้นทุนการผลิตเนื่องจากมีต้นทุนของผลิตภัณฑ์คงเหลือรวมเป็นส่วนของต้นทุนขายซึ่งอาจมากกว่าหรือน้อยกว่าก็ได้

หลักการคิดของต้นทุนขายผลิตภัณฑ์

ต้นทุนขายผลิตภัณฑ์ =

ต้นทุนการผลิต + ต้นทุนผลิตภัณฑ์คงเหลือต้นงวด - ต้นทุนผลิตภัณฑ์คงเหลือปลายงวด

๖) ค่าใช้จ่ายบุคลากร

เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของบุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของวิสาหกิจชุมชน โดยคำนวณประมาณการจากอัตราจ้างและจำนวนประมาณการที่ใช้ในการบริหารและการขาย

๗) ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

เป็นการแสดงรายการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับการบริหารกิจการและการขายผลิตภัณฑ์เท่านั้น เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยพิจารณาว่าไม่ว่าจะมีการผลิตหรือไม่ ก็ต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนนี้

๘) การจัดทำประมาณการทางการเงินล่วงหน้า

เป็นการจัดทำประมาณการทางการเงินล่วงหน้า โดยแสดงงบการเงินของวิสาหกิจชุมชนภายในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามลักษณะของวัตถุประสงค์ อย่างน้อยควรแสดงมากกว่า ๑ ปีขึ้นไป ระยะ เวลาที่แสดงทั่วไปจะกำหนดรอบระยะเวลา ๓ ปี แต่ทั้งนี้อาจจะแสดงในระยะเวลามากกว่านี้ก็ได้

๙) งบกำไร ขาดทุน

เป็นงบการเงินแสดงผลการดำเนินกิจการในรอบระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งมักกำหนดเป็นรายปี โดยมีองค์ประกอบหลัก คือ งบการเงินซึ่งแสดงผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนโดยทั่วไปจะกำหนดรอบระยะเวลา ๑ ปี

งบการเงิน ในรอบระยะเวลา ๑ ปี ประกอบด้วย ๓ รายการหลัก ได้แก่ (๑) ตัวเลขแสดงยอดขายหรือรายได้ (๒) ตัวเลขแสดงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือ ต้นทุน (๓) ผลต่างของตัวเลขเป็นผลกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ

๑๐) งบดุล

เป็นงบการเงินที่แสดงฐานะทางการเงินของวิสาหกิจชุมชน ภาระผูกพันในการชำระหนี้ และส่วนทุนของวิสาหกิจชุมชน ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ณ วันสิ้นงวดของรอบระยะบัญชี

งบดุล ประกอบด้วย ๓ ส่วน

(๑) สินทรัพย์ ได้แก่ สินทรัพย์หมุนเวียน + สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

(๒) หนี้สิน ได้แก่ หนี้สินหมุนเวียน + หนี้สินไม่หมุนเวียน

(๓) ส่วนของกลุ่ม (ทุน + กำไร + (ขาดทุน) สะสม)

โดยงบดุลจะขึ้นกับพื้นฐานสมการบัญชี : สินทรัพย์ = หนี้สิน + ทุน

ขั้นตอนที่ ๖ จัดทำแผนดำเนินการ เป็นการกำหนดการทำกิจกรรมภายใต้แผนธุรกิจด้านต่าง ๆ ในรอบปี เพื่อใช้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปแผนที่กำหนด โดยจัดทำแผนปฏิบัติแต่ละเดือน

ตัวอย่างการเขียนแผนดำเนินการ

กิจกรรม	ปี ๒๕๕๗											
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. ด้านการตลาด												
-จัดทำแผ่นพับ ใบปลิว												
- ขายส่งให้ลูกค้าในประเทศ												
-												
๒. ด้านการเงิน												
- จัดซื้อวัตถุดิบ												
- อบรมเพิ่มทักษะสมาชิก												
- ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่												
-												
๓. ด้านบริหารจัดการ												
- ประชุมใหญ่สามัญประจำปี												
- ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ												
-												
๔. ด้านการเงิน												
- วิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเงินของกลุ่ม												
- ระดมทุนจากสมาชิก												
- จัดทำงบดุลประจำปี												
- ปันผลให้สมาชิก												
-												

โครงร่างแผนธุรกิจสำหรับวิสาหกิจชุมชน จึงมีลักษณะ ดังนี้

แผนธุรกิจสำหรับวิสากิจชุมชน

๑. ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ ที่อยู่ ของวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ของวิสาหกิจชุมชน ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

๑.๒ ชนิดผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจัดทำแผนธุรกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๒. แผนการตลาด

๒.๑ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

๒.๒ กลยุทธ์ทางการตลาด

(๑) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

(๒) กลยุทธ์ด้านราคา

(๓) กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

(๔) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย

๓. แผนการผลิต

๓.๑ ที่ตั้งสถานประกอบการ

๓.๒ ตัวผลิตภัณฑ์

๓.๓ อุปกรณ์และเครื่องมือในการผลิต

๓.๔ ขั้นตอนและกระบวนการผลิต

๓.๕ แผนผังกระบวนการผลิต

๓.๖ แผนดำเนินการในการผลิต

๔. แผนการบริหารจัดการ

๔.๑ แผนผังการบริหาร

๔.๒ รายชื่อคณะกรรมการ

๕. แผนการเงินการบัญชี

๕.๑ นโยบายทางการเงิน

๕.๒ ประมาณการในการลงทุน

๕.๓ ประมาณการรายได้

๕.๔ ต้นทุนการผลิต

๕.๕ ต้นทุนขายผลิตภัณฑ์

๕.๖ ค่าใช้จ่ายบุคลากร

๕.๗ ค่าใช้จ่ายในการบริหารการขาย

๕.๘ การจัดทำประมาณการทางการเงินล่วงหน้า

๕.๙ งบกำไร ขาดทุน

๕.๑๐ งบดุล

๖. แผนดำเนินการ (ระบุกิจกรรมตามแผนย่อย ๆ ในรอบปี)

วิสากิจชุมชน ควรมีแผนย่อยทุกแผน และพยายามจัดทำรายละเอียดตามหัวข้อที่ระบุภายใต้แต่ละแผนย่อยให้ได้มากที่สุด เพราะเมื่อแผนธุรกิจมีข้อมูลเพียงพอ จะเป็นเสมือนหนึ่งมีพิมพ์เขียว หรือแผนที่มีในการเดินทางที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ

ตอนที่ ๒.๒ การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

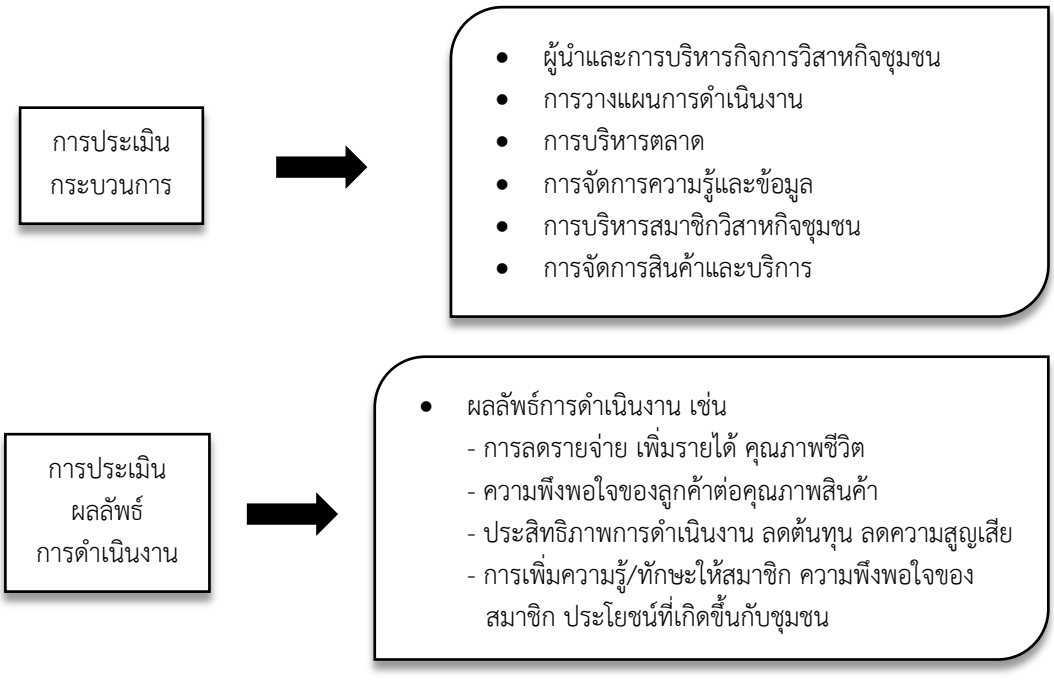
เรื่องที่ ๒.๒.๑ การจัดทำแผนพัฒนาสำหรับวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน

ข้อมูลที่ควรใช้ในการทำแผน มาจาก ๒ แหล่งที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลจากการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน และข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์การผลิตสินค้าหรือบริการ ดังนี้

๑) ข้อมูลจากการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ จะต้องทำการประเมินศักยภาพ ซึ่งเป็นการเรียนรู้เบื้องต้นเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนรู้จักตัวเอง โดยใช้ “แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งเป็นแบบประเมินตนเองที่กรมส่งเสริมการเกษตร ในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้จัดทำขึ้นสำหรับวิสาหกิจชุมชนที่ได้จดทะเบียนแล้ว ทั้งนี้ ประเด็นในการประเมินศักยภาพ ประกอบด้วย การประเมินกระบวนการและประเมินผลลัพธ์การดำเนินงาน

วิสาหกิจชุมชนที่ประเมินศักยภาพแล้ว นอกจากจะได้ทราบระดับศักยภาพเบื้องต้นว่าอยู่ในระดับดีหรือระดับกลาง หรือระดับที่ต้องปรับปรุงแล้วจะทราบด้วยว่า ประเด็นที่ควรพัฒนา คืออะไร เช่น ภาวะผู้นำ หรือการจัดการความรู้ การบริหารตลาด หรือการบริหารสมาชิก



ภาพที่ ๑ แสดงการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินงาน
ที่มา : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๕๗

๒) ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์การผลิตสินค้าและบริการ

ซึ่งเป็นข้อมูลตามสถานการณ์จริงว่า กิจการที่ดำเนินการอยู่นั้นจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้าง แล้วจึงมากำหนดเป็นแผนพัฒนา ซึ่งอาจมีได้หลายแผนขึ้นกับผลการการวิเคราะห์ แผนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในลักษณะเช่นนี้ เป็นแผนที่ผู้นำและสมาชิกวิเคราะห์และจัดทำขึ้นมาเพื่อพัฒนากิจการโดยกลุ่มเอง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

รายละเอียดของแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย

(๑) ชื่อเรื่องที่ต้องการพัฒนา (ทำอะไร)

(๒) เหตุผลและวัตถุประสงค์ (ทำทำไม)

(๓) เป้าหมาย (ทำจำนวนเท่าไร และให้มีคุณภาพระดับใด)

(๔) วิเคราะห์ศักยภาพ (สิ่งที่มี) และปัญหา (สิ่งที่ขาด)

(๕) การบริหารจัดการ (ทำอย่างไร)

- สมาชิก
- ทุน
- วัตถุดิบ
- ตลาด

(๖) สถานที่ดำเนินการ (ทำที่ไหน)

(๗) ระยะเวลา (ทำเมื่อไหร่)

(๘) ผู้รับผิดชอบ (ใครทำ)

เรื่องที่ ๒.๒.๒ การจัดทำแผนพัฒนาสำหรับวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้าซึ่งมีเป้าหมายสู่ตลาดใหญ่หรือตลาดแข่งขัน จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าสินค้าอะไรที่จะผลักดันในเชิงธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้ประเด็นที่ต้องพัฒนาอย่างแท้จริง เครื่องมือหนึ่งที่มีการใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันตามระบบเพชร (Diamond Model) ร่วมกับ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันตามระบบเพชร (Diamond Model) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ๔ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านสถานะปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)

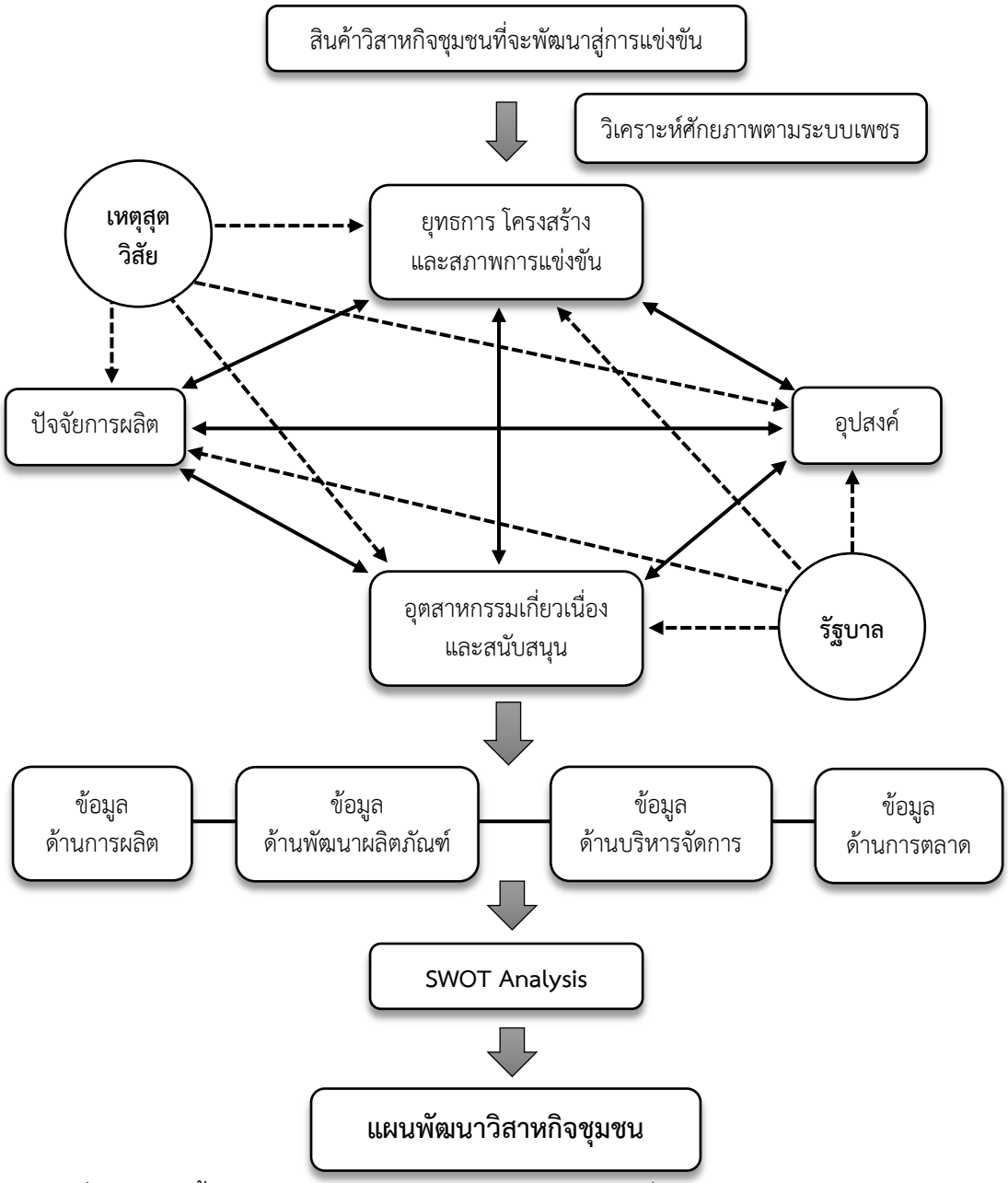
๒) ด้านสถานะอุปสงค์หรือความต้องการซื้อสินค้า (Demand Conditions)

๓) ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries)

๔) ด้านยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry)

ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันตามระบบเพชร จะครอบคลุมทั้งในด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการ และการตลาดของวิสาหกิจชุมชน จากนั้นจึงทำการ

วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายในอก (SWOT Analysis) แล้วนำข้อมูลจาก SWOT Analysis มาทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่ต้องดำเนินการภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้นำ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ เพื่อนำมาสู่การจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประกอบด้วย กุลยุทธ์ แผนงาน และโครงการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน โดยจะต้องจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของโครงการทั้งหมดแล้วจึงมากำหนดเป็นแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน



ภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อตลาดแข่งขัน โดยใช้ Diamond Model, SWOT Analysis และ TOWS Matrix

ที่มา : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๕๗

บทที่ ๓
การจัดเวทีชุมชนเพื่อพัฒนาองค์กรเกษตรกร

นายประพันธ์ แพงเพ็ง
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

บทที่ ๓
การจัดเวทีชุมชนเพื่อพัฒนาองค์กรเกษตรกร

การจัดเวทีชุมชน เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนซึ่งต้องเริ่มจากสิ่งที่ชุมชนมีอยู่ เรียนรู้จากภายนอกชุมชน และนำมาปรับประยุกต์ใช้ในชุมชน การจัดเวทีชุมชนเพื่อให้เกษตรกรสามารถเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนากลุ่ม/ชุมชนซึ่งต้องมีการจัดอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย ๓ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๓.๑ องค์ประกอบการจัดเวทีชุมชน

ตอนที่ ๓.๒ เครื่องมือและเทคนิคในการจัดเวทีชุมชน

ตอนที่ ๓.๓ การเรียนรู้หลังทำงาน (After Action Review: AAR)

ตอนที่ ๓.๑ องค์ประกอบการจัดเวทีชุมชน

การเรียนรู้ของเกษตรกร สามารถดำเนินการได้หลายวิธีทั้งการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสาธิต การฝึกปฏิบัติ รวมถึงการจัดเวทีชุมชน ซึ่งแต่ละวิธีมีขั้นตอน กระบวนการที่แตกต่างกันไป ในที่นี้เป็นการนำเสนอถึงวิธีการจัดเวทีชุมชนเพื่อการเรียนรู้ของเกษตรกร

๑. การเตรียมการจัดเวทีชุมชน ก่อนดำเนินการจัดเวทีเรียนรู้ จะต้องดำเนินการประชุมผู้ร่วมดำเนินการเพื่อเตรียมการดังต่อไปนี้

๑. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดเวทีให้ชัดเจนและทุกคนรับรู้เหมือนกันว่าต้องการให้ผู้เข้าร่วมเวทีเรียนรู้อะไร

๒. กำหนดเรื่อง/ประเด็นในการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

๓. กำหนดขั้นตอน/วิธีการในการจัดเวที เช่นมีการบรรยาย ฝึกปฏิบัติ แบ่งกลุ่มอภิปราย ดูงาน หรือแสดงนิทรรศการ เป็นต้น

๔. กำหนดระยะเวลา วันจัดเวที ช่วงเวลา และเลิกเวลาใด

๕. กำหนดสถานที่

๖. กำหนดบุคลที่จะเข้าร่วมเวทีเรียนรู้ ผู้สังเกตการณ์ พร้อมทั้งจำนวนของผู้เข้าร่วมเวทีด้วย

๗. กำหนดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่จะต้องใช้ในการจัดเวที

๘. กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการจัดเวที ในแต่ละด้านให้ชัดเจน เช่น จัดเตรียมสถานที่ น้ำดื่ม อาหาร วัสดุอุปกรณ์ หนังสือเชิญผู้เข้าร่วมเวที ฯลฯ ใครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

๒.สถานที่จัดเวทีชุมชน สถานที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงในการจัดเวทีเรียนรู้เพราะจะเป็นส่วนช่วยในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ดังนั้นการเลือกสถานที่ที่ต้องเหมาะสมและมีความพร้อมที่จะจัดเวที จึงต้องคำนึงสิ่งต่อไปนี้

๑ .สถานที่ต้องสะดวกแก่ทุกคนที่จะเดินทางเข้าร่วมเวที

๒. เป็นสถานที่ที่เป็นศูนย์กลางของชุมชนหรือของกลุ่มผู้เรียนรู้

๓. หากมีการฝึกปฏิบัติหรือดูงานด้วย บริเวณข้างเคียงของเวทีควรมีจุดดูงานหรือสถานที่ฝึกปฏิบัติได้

๔. มีสภาพแวดล้อมที่ดี ไม่มีเสียงรบกวน ผู้คนไม่พลุกพล่าน

๕. อากาศถ่ายเทสะดวก ห้องไม่คับแคบหรืออยู่ห้องเล็ก หรือร้อนอบอ้าว

๖. การจัดผังที่นั่งของเวที ต้องจัดให้ทุกคนเห็นหน้ากัน ทั้งผู้เข้าร่วมเวที ผู้สังเกตการณ์ และวิทยากร

ไม่ควรจัดในลักษณะห้องเรียน

๓. ผู้ร่วมเวที ในส่วนของผู้ร่วมเวทีการเรียนรู้อาจมีหลากหลายทั้งที่เป็นเกษตรกร เป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องนั้น ๆ แต่มีข้อควรคำนึงในเรื่องของผู้ร่วมเวที ดังนี้

๑. ในการจัดเวทีเรียนรู้สิ่งที่ต้องคำนึงสิ่งหนึ่งคือ จำนวนของผู้เข้าร่วมเวที ควรมีจำนวนไม่เกิน ๓๐ คน

๒. ผู้เข้าร่วมต้องเป็นผู้ที่สนใจ หรือเกี่ยวข้องกับเรื่องหรือประเด็นการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

๓. เป็นผู้ที่พร้อมจะให้ และเปิดใจรับในเรื่องและประเด็นนั้นๆในเวทีเรียนรู้

๔. อาจมีผู้นำชุมชนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ผู้นำอาชีพเข้าร่วมด้วย

๕. บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งคือ นักวิชาการ ผู้รู้จริง ผู้มีประสบการณ์ตรง ปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อเป็นผู้ให้ข้อคิดในการตัดสินใจของเวที

๔.วิทยากรกระบวนการ

วิทยากรกระบวนการ (Facilitator) “Facilitator” มาจากคำว่า Facilitate แปลว่า ความง่าย ความสะดวก การทำให้ง่าย การทำให้สะดวก ดังนั้นคำว่า Facilitator แปลว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ให้ความสะดวกซึ่งอาจหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม หรือดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดกระบวนการ ควบคุมกระบวนการประชุมตั้งแต่ต้นจนจบ ให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่จะมีหน้าที่ในการเป็นผู้สนับสนุนหรือเป็นพี่เลี้ยง และกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมเวทีได้แลกเปลี่ยนความคิดกันอย่างจริงจัง ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยน และสะท้อนประสบการณ์หรือปัญหา รวมทั้งแนวทางแก้ไข ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มรับฟังซึ่งกันและกัน ช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มคิดเป็นระบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์จนเข้าใจปัญหาที่แท้จริงอย่างถ่องแท้ ร่วมกันวางแผนและดำเนินงานตามแผนบนพื้นฐานประโยชน์ร่วมกัน เปรียบเสมือนการเป็นทั้งผู้จัดการ ผู้ประสานงาน ผู้สังเกต ผู้กระตุ้น ผู้สร้างบรรยากาศ ผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการสื่อสารแนวราบ เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ไปกับสมาชิกในกลุ่ม และเป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้หรือการแก้ไขปัญหาวิทยากรกระบวนการมาจากคำว่า "วิทยากรและกระบวนการ"

"วิทยากร" คือผู้รู้และมีความชำนาญเฉพาะสามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนซึ่งรวมถึงผู้ที่สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

"กระบวนการ" หมายถึงขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น “วิทยากรกระบวนการ” จึงหมายถึง ผู้ที่สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีขั้นตอนการเรียนรู้และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ผู้ที่จะเป็นวิทยากรกระบวนการได้นั้นจะต้องมีไหวพริบในการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ถ้าขั้นตอนใดมีความเครียดมากเกินไปก็มีกิจกรรมที่ทำให้เกิดความผ่อนคลายได้

๔.๑ บทบาทวิทยากรกระบวนการ วิทยากรกระบวนการเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสะท้อนว่ากำลังเรียนรู้อะไร และจะแก้ไขปัญหาได้อย่างไร รวมถึงมีบทบาท ดังต่อไปนี้

๑) เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) การปฏิบัติในฐานะผู้ประสาน การติดต่อกับสมาชิกกลุ่มและบุคคลที่เป็นแกนหลักที่อยู่นอกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ การให้คำแนะนำในการเลือกปัญหา

๒) เป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) การดึงบุคคลให้ออกมาจากลักษณะการกระทำในอดีต และนำไปสู่การวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรม

๓) เป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer) ความมีใจจดจ่อในกระบวนการเรียนรู้

๔) เป็นผู้สร้างบรรยากาศ (Climate setter) การจัดบรรยากาศกลุ่มให้มีการเปิดใจกว้าง เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

๕) เป็นผู้ช่วยการสื่อสาร (Communicator enabler) ช่วยสมาชิกในการพัฒนาทักษะของการให้และการรับสารสนเทศ ความคิดเห็นและประสบการณ์

๖) เป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Learning coach) ช่วยสมาชิกในการจัดการกับประสบการณ์ของตนเองเหมือนกับเป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ การช่วยเหลือสมาชิกในการรับผิดชอบการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของสมาชิก

๔.๒ หน้าที่ของวิทยากรกระบวนการ หน้าที่สำคัญของผู้ที่จะเป็นวิทยากรกระบวนการในกระบวนการเรียนรู้ มีดังนี้

๑) ทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน ว่าต้องการอะไร เพียงใดและต้องออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้

๒) เตรียมการจัดสถานที่ ให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์บรรยากาศเป็นส่วนตัว มีผนังหรือกระดานสำหรับติดกระดาษในระหว่างการระดมความคิดเห็นของผู้เข้าเรียนรู้

๓) แจ้งให้ผู้ร่วมเวที ได้ทราบกติกามารยาทในการเรียนรู้

๔) กระตุ้นให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน สะท้อน/ทวน/เชื่อมโยง/สรุปประเด็นให้ตรงกับความหมายที่แท้จริงของผู้ร่วมเวที ตัดการอภิปรายที่ยืดเยื้อนอกประเด็น หรือการป้องกัน/แก้ไขข้อขัดแย้งทางความคิดด้วยความนุ่มนวล

๕) สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีความสนุกสนานในการแสดงความคิดเห็น กระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก

๖) สร้างความชัดเจนในข้อความของสมาชิกบางคนที่เขียนหรือพูดแล้วสื่อความหมายไม่ตรงตามประเด็น ควรซักถามให้เขียนหรืออธิบายเพิ่มเติม

๗) ยืดหยุ่นปรับกำหนดเวลาและกระบวนการได้ตามความจำเป็นซึ่งจะทำให้กระบวนการราบรื่นส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

๔.๓ คุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการ จากบทบาทและหน้าที่ของวิทยากรกระบวนการที่กล่าวมา บุคคลที่สามารถทำหน้าที่ของวิทยากรกระบวนการได้ดี ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

๑) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี รู้จักวิธีการทำให้ทุกคนมีปฏิกิริยาโต้ตอบกันด้วยสัมพันธภาพที่ดีสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ

๒) รู้จักการใช้คำถามที่เหมาะสมและกระตุ้นให้คิด รู้จักใช้คำพูดที่กระชับ ตรงประเด็น ชัดเจนฟังและจับประเด็น เชื่อมโยงความคิด และสรุปได้ดี

๓) มีความยืดหยุ่นทางความคิด คิดในแง่ดี รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ครอบงำความคิดผู้อื่น

๔) มีบุคลิกภาพเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน ไวต่อความรู้สึกของสมาชิกที่เปลี่ยนไป รู้จักการคลี่คลายสถานการณ์และผ่อนคลายบรรยากาศเคร่งเครียด

๕) วางตัวเป็นกลาง ไม่ตัดสินความคิดเห็นใดว่าถูกหรือผิด

๖) เชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ด้อยโอกาสและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของทุกคน

๗) มีความสามารถในการพูดจูงใจคน โน้มน้าวให้คนตั้งใจฟังและเรียนรู้ร่วมกัน

๘) มีความสามารถในการยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนกำหนดเวลาและกระบวนการได้ตามความจำเป็นและสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้กระบวนการราบรื่น เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

๙) เป็นบุคคลที่พยายามเปลี่ยนแปลง ฝึกฝน พัฒนาตนเองและบุคคลในทีมให้เป็นผู้รอบรู้ มีโลกทัศน์ ที่ถูกต้อง (Personal Mastery)

๑๐) ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ และสังคมโดยเฉพาะการสื่อสาร สองทาง (Two way communication)

๑๑) กล้าตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบสูง

๔.๔ ทักษะที่จำเป็นของวิทยากรกระบวนการ วิทยากรกระบวนการนอกจากต้องมีบทบาทหน้าที่ คุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญแล้ว เพื่อให้การจัดกระบวนการเรียนรู้บรรลุผลตามที่วางไว้ วิทยากรกระบวนการมีความจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ ดังนี้

๑) การตั้งคำถาม เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกที่ร่วมเรียนรู้มีส่วนร่วมในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ได้สำเร็จ ซึ่งลักษณะการตั้งคำถามที่ดี มีดังนี้

(๑) คำถามปลายเปิด เป็นคำถามที่ผู้ตอบ ตอบได้อย่างอิสระ ไม่กำหนดคำตอบตายตัวคือเป็นคำถามที่คำตอบมักยาว เป็นคำถามที่ทำให้ผู้ตอบต้องคิดและต้องตอบโดยความคิดเห็นหรือความรู้สึกเปิดโอกาสให้ผู้ถูกถามได้อธิบาย หรือพูดถึงแนวความคิดของตัวเองได้อย่างอิสระ เช่น ท่านมีความรู้สึกต่อเรื่องนี้อย่างไร สถานการณ์นี้จะส่งผลกระทบต่อพวกเราอย่างไร

(๒) คำถามเจาะลึก เป็นการถามเพื่อติดตาม ถามเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงว่าเหตุการณ์ที่เล่าให้ฟังนั้นเกิดขึ้นจริงหรือไม่ จะต้องพยายามให้เล่ารายละเอียดที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ

เรื่องขั้นตอนปฏิบัติ มักเป็นชุดคำถามที่ถามเพื่อให้ได้รายละเอียดในประเด็นต่างๆ เช่น การดำเนินงานตามระบบใหม่ทำอย่างไร แตกต่างจากระบบเดิมอย่างไร ผลเป็นอย่างไรบ้าง

(๓) คำถามโยนลูก เป็นการถามเพื่อดึงดูดให้ผู้ร่วมเรียนรู้ได้หันกลับมาสนใจกับสิ่งที่กำลังเรียนรู้ โดยวิทยากรกระบวนการโยนคำถามให้เพื่อนในกลุ่มได้ตอบคำถามเมื่อมีคนถาม เช่น ท่านอื่นๆ คิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ ใครมีประสบการณ์เรื่องนี้บ้าง

(๔) คำถามสะท้อนเพื่อความเข้าใจหรือคำถามสรุป เช่น ขอความกรุณาช่วยสรุปด้วย

(๕) คำถามสะท้อนความรู้สึก เป็นคำถามสะท้อนความรู้สึกของสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งอาจใช้ตรวจสอบเพื่อการปรับบรรยากาศในการเรียนรู้ของกลุ่ม เช่น คุณรู้สึกไม่ค่อยสบายใจกับข้อเสนอที่ได้สรุปไปเมื่อสักครู่ใช่ไหม

(๖) คำถามที่มีคำตอบแน่นอน คือมีคำตอบให้เลือก คำถามต้องการคำตอบเป็นจำนวนหรือต้องการคำตอบเพียงใช่หรือไม่ หรือเป็นคำตอบสั้น ๆ ที่ไม่มีการอธิบายรายละเอียด ประโยชน์ที่ได้รับจากคำถามประเภทนี้จะช่วยให้ประหยัดเวลา ตรงเป้าหมาย ได้คำตอบที่ต้องการในเวลาอันสั้น ส่วนใหญ่ต้องการคำตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เท่านั้น

(๗) คำถามที่ไม่ต้องการคำตอบ คือ ประโยคคำถามที่ผู้พูดไม่คาดหวังว่าจะได้รับคำตอบแต่มีวัตถุประสงค์เพื่อจุดประกายให้ผู้ฟังคิด วิเคราะห์ และหาคำตอบ

(๘) คำถามท้าทาย คือ คำถามสั้นๆ ที่ต่อท้ายประโยคบอกเล่าเพื่อใช้เน้นข้อความหรือยุยงให้ผู้อื่นคล้อยตามผู้พูด เช่น ผมว่าเรามาปลูกถั่วหลังนาเพื่อเป็นปุ๋ยพืชสดกันดีกว่าหรือคิดว่าไม่ดี

๒) การฟัง หมายถึง การที่ผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อให้ทราบ การฟังให้เข้าใจสิ่งที่ผู้เรียนรู้บอกถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งของการจัดกระบวนการเรียนรู้ การฟังที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้ร่วมแสดงความคิดเห็นและแสดงให้เห็นว่าวิทยากรกระบวนการให้คุณค่าต่อความคิดเห็นของเขา ยิ่งฟังผู้เรียนรู้มากขึ้นเท่าไร ผู้เรียนรู้จะยิ่งฟังวิทยากรกระบวนการมากขึ้นเท่านั้น การฟังที่ดีจะต้องใช้ทั้งตาและหู รับรู้ภาษากายและคำพูด ทำความเข้าใจในความหมายของสิ่งที่สื่อออกมาทั้งหมด ไม่ใช่เข้าใจอย่างผิวเผิน

๓) การสังเกต หมายถึง การเฝ้าดูพฤติกรรมบางอย่างระหว่างการเรียนรู้ ผู้ทำหน้าที่สังเกตอาจจะเป็นวิทยากรกระบวนการ หรือผู้นำ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสังเกต คือการนำผลการสังเกตนั้นไปใช้กระตุ้นหรือแทรกแซงเพื่อให้กลุ่มมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ละเว้นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แนวทางสำหรับการสังเกต ได้แก่

(๑) ไม่เข้าร่วมในเนื้อหาของการอภิปรายขณะสังเกต ผู้สังเกตควรนั่งออกมาจากกลุ่มที่กำลังอภิปรายกันอย่างชัดเจน และไม่ควรเข้าร่วมในการอภิปราย ควรใส่ใจกับวิธีการอภิปรายและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

(๒) การนำเสนอผลการสังเกต ผู้สังเกตควรนำเสนอเฉพาะในส่วนที่ตนเห็นและได้ยินเท่านั้น ไม่ควรเป็นตัวแทนความคิดของผู้อื่น การนำเสนอควรบรรยายอย่างเป็นระบบ เช่น ตามลำดับการเกิดเหตุการณ์หรือตามหัวข้อในการสังเกต

(๓) การอภิปรายผล ควรให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอผลการสังเกตของตนว่าแตกต่างไปจากสิ่งที่ ผู้สังเกตเห็นหรือไม่

๔) การให้ข้อมูลป้อนกลับ คือการสะท้อนให้ผู้ใดผู้หนึ่งทราบถึงผลการกระทำของเขา ซึ่งแนวทางสำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับ มีดังนี้

(๑) ยอมรับความจำเป็นของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อปรับปรุงการจัดกระบวนการเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนรู้ควรทำความตกลงกันว่าการให้และการรับข้อมูลป้อนกลับเป็นวิธีการที่ทุกคนยอมรับ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานร่วมกัน

(๒) สังเกตพฤติกรรมของสมาชิก วิทยากรกระบวนการและผู้เรียนรู้ควรสังเกตว่าพฤติกรรมใดที่เป็นประโยชน์สำหรับการจัดกระบวนการเรียนรู้ พฤติกรรมหรือคำพูดใดที่ทำให้ผู้เรียนรู้ไม่สบายใจหรือเกิดความร้าวฉาน

(๓) พิจารณาโอกาสที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผู้ให้และผู้รับ ควรให้ข้อมูลป้อนกลับโดยเร็วที่สุดที่มีโอกาส

(๔) วิเคราะห์เป้าหมาย บุคคล สถานที่ เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับคือการแสดงความชื่นชมกับพฤติกรรมที่ดี และการขอให้เปลี่ยนพฤติกรรม การวิเคราะห์บุคคลจะทำให้กำหนดวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างเหมาะสม ส่วนสถานที่สำหรับการให้ข้อมูลป้อนกลับ หากเป็นการชื่นชมกับพฤติกรรมที่ดีควรทำในที่เปิดเผย แต่ถ้าเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมควรเป็นการคุยกันตัวต่อตัว

๕) การใช้ภาษากาย เป็นสิ่งที่วิทยากรกระบวนการสื่อไปยังผู้เรียนนอกเหนือจากภาษาพูด ซึ่งในระหว่างการจัดกระบวนการเรียนรู้อาจจะมีการส่งผ่านภาษากายระหว่างผู้เรียนรู้ วิทยากรกระบวนการที่มีไหวพริบจะไม่ส่งภาษากายซึ่งอาจจะได้รับการแปลความหมายในทางลบโดยผู้เรียนรู้ซึ่งทำให้การอภิปรายไม่คืบหน้า เช่นการดูนาฬิกา อาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดว่าอยากให้หยุดพูด

๕.ความแตกต่างระหว่างบทบาทของ วิทยากร และ วิทยากรกระบวนการ

วิทยากรในความหมายเดิม	วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)
๑. เป็นครูนักบรรยาย (Lecturer)	๑. เป็นครูฝึก (Coach) ตั้งคำถาม/สะท้อนความคิด พร้อมให้คำปรึกษา
๒. เป็นผู้นำความรู้มาให้ เน้นการถ่ายทอดและการฟัง	๒. เป็นผู้จัดกระบวนการให้เกิดความรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ต้องเตรียมข้อมูลความรู้มาด้วย แต่ไม่จำเป็นต้องสอน/ถ่ายทอด)
๓. มีเป้าหมายให้ผู้ฟังเชื่อในสิ่งที่นำเสนอ	๓. มีเป้าหมายให้ริเริ่ม เกิดความรู้ ความคิดใหม่
๔. วิทยากรเป็นศูนย์กลาง	๔. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง
๕. เป็นผู้ตัดสินการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	๕. เป็นเพียงกระจกสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงตนเอง

วิทยากรในความหมายเดิม	วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)
๖. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นความรับผิดชอบของวิทยากร	๖. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันกับวิทยากร
๗. การสื่อสารทางเดียว	๗. การสื่อสารสองทาง
๘. มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	๘. มีความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ(องค์รวม)
๙. ต้องตอบคำถามได้ทุกอย่าง	๙. ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้รู้ทุกอย่าง ความรู้อยู่ที่การเรียนรู้ร่วมกัน
๑๐. สนใจให้รับความรู้ พึ่งพาวิทยากร	๑๐. สนใจให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันนำไปสู่พลังทวีคูณและการพึ่งพาตนเอง
๑๑. มุ่งยกระดับตัวความรู้	๑๑. มุ่งยกระดับความคิด
๑๒. มักเป็นระบบปิด และไม่ยืดหยุ่น	๑๒. เป็นระบบเปิดและยืดหยุ่น
๑๓. สนใจเนื้อหามากกว่ากระบวนการ	๑๓. ให้ความสนใจต่อกระบวนการ การปฏิสัมพันธ์และการเกิดความรู้และวิธีการทำงานของผู้เข้าร่วมสัมมนาใหม่ ๆ มากกว่าการมารับฟังเนื้อหาเพียงอย่างเดียว

๖.ข้อควรคำนึงในการจัดเวทีชุมชน นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การจัดเวทีเรียนรู้ยังมีข้อควรคำนึงอื่นๆ พอสรุปได้ คือ

๑) ก่อนจัดเวทีเรียนรู้ต้องมีการกำหนดข้อตกลงร่วม เช่น ตรงเวลา เข้าร่วมทุกครั้งไม่ขาด เลิกตรงเวลายอมรับมติในเวที ทั้งนี้ต้องมีการตกลงร่วมกันก่อน

๒) ต้องดำเนินการในลักษณะการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

๓) การกำหนดวันเวลาจัดเวทีต้องคำนึงถึงวันว่างของเกษตรกรไม่ใช่ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร เช่น ไม่ตรงวันสำคัญของชุมชน ไม่ตรงวันปลูก และเก็บเกี่ยวผลผลิต

๔) เรื่องประเด็นต้องเป็นความต้องการของชุมชน หากต้องการให้เกษตรกรเรียนรู้ในประเด็นที่ต้องการต้องพยายามสอดแทรกในขณะจัดเวที แต่ต้องไม่กำหนดเป็นประเด็นหลัก

๕) วิทยากรกระบวนการต้องทำหน้าที่วิทยากรอย่างแท้จริง

๖) เมื่อจัดเวทีเรียนรู้เสร็จแล้วควรมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อสรุปการจัดเวที เพื่อร่วมกันประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดเวทีที่กำหนดไว้หรือไม่

ตอนที่ ๓.๒ เครื่องมือและเทคนิคในการจัดเวทีชุมชน

ในการจัดเวทีชุมชนหรือการจัดกระบวนการเรียนรู้ ผู้ที่เป็นวิทยากรกระบวนการจะต้องมีทักษะและความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสม ซึ่งการเลือกใช้เครื่องมือแต่ละชนิดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ในการจัดกระบวนการเรียนรู้

๑. บัตรคำ (Card Technique) บัตรคำเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เรียนรู้ที่สำคัญยิ่งชนิดหนึ่งโดยให้ผู้เรียนรู้เขียนข้อความสำคัญของข้อมูลความ

คิดเห็น มักใช้รวบรวมปัญหาเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหา การเขียนความคิดเห็นลงในกระดาษโดยไม่ระบุชื่อผู้เขียน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยให้ผู้เรียนรู้สามารถนำเสนอข้อมูลของตนไปพร้อมๆ กับรับทราบความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นให้คนที่ไม่กล้าแสดงออก หรือพูดไม่เก่งได้มีโอกาส แสดงความคิดเห็น ตลอดจนช่วยควบคุมบุคคลที่พูดมากให้สรุปความคิด ทำให้ทุกคนกลั่นกรองความคิดเห็นได้ดีกว่าการพูดเพียงอย่างเดียว อาจใช้เป็นการนำขึ้นต้น โดยใช้กระดาษแผ่นเล็กๆ ตอบคำถามสั้นๆ เช่น คาดหวังอะไร วิธีที่เคยใช้ได้ผลดีที่สุดคืออะไร ฯลฯ เพื่อไปสู่การอภิปรายที่มีประสิทธิภาพได้ข้อมูลหลากหลายรวบรวมไว้ ภายในเวลาที่จำกัด ความคิดเห็นที่รวบรวมได้ควรบันทึกสรุปสั้นๆ บนกระดาษแผ่นพลิก (Flip Chart) ให้ทุกคนอ่านได้อย่างชัดเจน การนำกระดาษที่สมาชิกทุกคนบันทึกติดลงบนกระดาษแผ่นใหญ่ๆ ตามประเด็นที่ตั้งไว้ โดยความคิดเห็นของแต่ละคนจะปรากฏให้สมาชิกอื่นๆ รับรู้ได้ในเวลาสั้นๆ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถเชื่อมโยงกับประเด็นคำถามที่ตั้งขึ้นใหม่ วิธีนี้เป็นการช่วยลดการโต้เถียงขัดแย้งและการข่มความคิดของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนการใช้บัตรคำ

๑. ใช้กระดาษ ขนาด เอ ๔ ตัดครึ่งหรือแบ่งเป็นสามส่วนตามแนวยาว

๒. วิทยากรกระบวนการกำหนดโจทย์ที่ต้องการให้ผู้ร่วมเรียนรู้เขียนคำสั้นๆ ลงในบัตรคำ

๓. ผู้เรียนรู้เขียนคำหลักหรือวลีสั้นๆ ที่ได้ใจความลงบนแผ่นกระดาษเพื่อตอบโจทย์ที่ตั้งไว้ (ใช้บัตรคำ ๑ ใบ เขียน ๑ ความหมายเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการจัดกลุ่มหรือหมวดหมู่ในหมวดหมู่เดียวกัน หรือการให้แต่ละคนอ่านบัตรคำของตนและทำการจดบันทึก

๔. จัดหมวดหมู่ของบัตรคำ หากไม่แน่ใจว่าข้อความบนบัตรคำควรจัดอยู่ในหมวดหมู่ใด ต้องถามความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมเวที

๕.ในกรณีที่ต้องจัดลำดับความสำคัญของประเด็นหลักต่างๆ วิทยากรกระบวนการอาจแจกกระดาษสติกเกอร์สี ให้แก่ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เพื่อติดในประเด็นที่ตนเห็นว่าสำคัญ

ประโยชน์ของบัตรคำ

๑. ช่วยในการระดมความคิดเห็นผู้เรียนรู้ทุกคน ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน

๒. ช่วยให้บุคคลสามารถนำเสนอข้อมูลในการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการรับทราบความคิดเห็นของผู้อื่นในการเรียนรู้ด้วย

๓. ช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายในเวลาที่จำกัด

๔. ช่วยกระตุ้นให้ผู้ที่มักไม่กล้าแสดงออก หรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็นตรงๆ หรือพูดไม่เก่ง ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นโดยผ่านบัตรคำ

๕. ช่วยควบคุมบุคคลที่พูดมาก หรือพูดไม่หยุดให้เลือกนำเสนอเฉพาะประเด็นหลักที่สำคัญ

๒. แผนที่ความคิด (Mind Map) แผนที่ความคิดเป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบในการจัดเวทีชุมชนในการระดมความคิดวิธีหนึ่ง สามารถใช้ในการบันทึกความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมเวที โดยวิธีการจัดระเบียบความคิดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและ เรียบง่ายที่สุด ประหยัดที่สุด สามารถทำให้เห็นความคิดที่หลากหลาย ในมุมมองที่กว้างและชัดเจน สามารถแสดงความเชื่อมโยงของประเด็น

ความคิดต่างๆ ได้อย่างดี นอกจากนั้น ยังสามารถเพิ่มเติมประเด็นความคิดเห็น ได้ตลอดเวลาอีกด้วย ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่เขียนแผนที่ความคิดต้องมีสมาธิในการฟัง มีจินตนาการ มีภูมิหลังเกี่ยวกับเรื่องนั้นบ้าง มีความสามารถในการสรุปประเด็นที่พูดคุยเป็นใจความสำคัญสั้นๆ ได้ ข้อดีของการใช้แผนที่ความคิดคือเป็นการรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เรียบง่าย ประหยัด และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการนำเสนองานที่ดี

ขั้นตอนการใช้แผนที่ความคิด (Mind Map)

๑. วิทยากรกระบวนการนำผู้ร่วมเวทีเข้าสู่กระบวนการ

๒. วิทยากรกระบวนการแจ้งโจทย์ หรือคำถามที่ต้องการให้ผู้ร่วมเวทีตอบ เช่น ปัญหาการทำนาส่วนวิธีการเขียนข้อความให้เริ่มจากกึ่งกลางหน้ากระดาษ วาดรูปสัญลักษณ์เรื่องที่พูดคุยกัน เช่น เรื่องข้าวอาจวาดเป็นทุ่งนาหรือรวงข้าว เรื่องวัวอาจวาดเป็นรูปวัว หรือวาดเป็นรูปเรขาคณิต รูปหัวใจ ฯลฯ ทั้งนี้ข้อความตรงกลางเรียกว่า “แก่นแกน” ซึ่งเป็นหัวใจของเรื่องที่เวทีกำลังแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

๓. ลากเส้นหลักออกไปจากรูปสัญลักษณ์ (แก่นแกน) โดยเน้นน้ำหนักหรือขนาดเส้นที่ส่วนโคนคล้ายกิ่งไม้ และควรเริ่มที่เวลา ๑ นาฬิกา และหมุนไปตามเข็มนาฬิกา เส้นนี้เรียกว่า “กิ่งแก้ว” ซึ่งเป็นเส้นเลือดใหญ่หรือประเด็นหลัก ๆ ของเรื่อง เช่น ปัจจัยการผลิต เทคนิคการผลิต เป็นต้น

๔. เขียนข้อความที่ผู้ร่วมเวทีเสนอเป็นประเด็นหลักไว้ที่โคนเส้นชิดกับรูปสัญลักษณ์ ข้อความที่เขียนเป็นใจความสั้น ๆ ตรงประเด็น

๕. ลากเส้นย่อยด้วยปากกาเคมีปลายแหลมต่อจากเส้นหลัก (กิ่งแก้ว) คล้ายกิ่งสาขา เส้นนี้เรียกว่า“กิ่งก้อย” อาจใช้ปากกาสีต่าง ๆ กันตามประเด็น เพื่อแยกแยะและเพื่อความสวยงาม

๖. เขียนข้อความที่เป็นประเด็นย่อยลงบนกิ่งก้อย ทั้งนี้ประเด็นย่อยจะต้องมีความสัมพันธ์กับประเด็นใหญ่ การเขียนข้อความบนกิ่งก้อยควรให้มีขนาดตัวอักษรเล็กกว่าหรือบางกว่า ตัวอักษรบนกิ่งแก้ว เช่น ปุ๋ยแพง ขาดแรงงาน ดินไม่ดี ใช้ปุ๋ยไม่ถูกวิธี นอกจากนี้ ในการเขียนข้อความลงบนกิ่งแก้วและกิ่งก้อย ความยาวของอักษรต้องมีความยาวเท่ากับความยาวเส้นกิ่งและข้อความที่เขียนต้องอยู่บนเส้นกิ่ง

๗. หากผู้บันทึกมีฝีมือทางวาดรูปอาจใช้รูปสัญลักษณ์แทนข้อความได้

๘. ในกรณีที่ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญหรือข้อตกลงด้วยการนับคะแนนอาจแจกสติ๊กเกอร์ให้ผู้เข้าร่วมเวทีนำไปติดในประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้

๙. การเขียนข้อความลงบน Mind Map ต้องบันทึกในแนวเดียว และสามารถอ่านได้จากมุมเดียวเพราะในขณะจัดเวที เราไม่สามารถหมุนกระดาษเพื่อเขียนข้อความได้)

ประโยชน์ของแผนที่ความคิด (Mind Map)

๑. ช่วยในการบันทึกข้อมูลเพื่อใช้ในการนำเสนอในที่ประชุมได้อย่างชัดเจน

๒. ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นข้อมูลชัดเจน

๓. ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมจดจำเรื่องราวต่างๆ ในการประชุมได้ง่าย และนานขึ้น

๔.ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถเห็นภาพรวมและสามารถปะติดปะต่อรายละเอียดได้ง่ายขึ้น

๓. การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต “SWOT” มาจากอักษรภาษาอังกฤษ ที่มีความหมายดังนี้

S. (Strengths) หมายถึง จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W. (Weaknesses) หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบของสภาพภายใน

O. (Opportunities) หมายถึง โอกาสที่จะดำเนินการได้

T. (Threats) หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานจากสถานการณ์ภายนอก

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมภายใน ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคจากสภาพการณ์ภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในจะช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อชุมชน จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ในระดับที่เหมาะสมต่อไป

ขั้นตอนการใช้ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT นั้นต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาเกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถภายใน ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้

“จุดแข็ง” (S-Strengths)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในเองว่าปัจจัยใดที่เป็น ข้อได้เปรียบ หรือจุดเด่นที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข็มแข็ง

“จุดอ่อน” (W-Weaknesses)

เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในว่าปัจจัยภายในใดที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการค้นหาโอกาสและอุปสรรคของการดำเนินงานที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

“โอกาส” (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก ปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบ และเกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อชุมชนในระดับมหภาค และเราสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้นได้

“อุปสรรค” (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเราจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับตัวให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

๓. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน / โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง/จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส/อุปสรรคจากภายนอกเพื่อ ดูว่าเรากำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์นั้นเราควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT กลุ่มจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบ ดังนี้

- สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง/โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากมีทั้งจุดเด่นและโอกาสที่ดีหลายประการ ดังนั้น เราควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

- สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน/ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากเรากำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

- สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน/โอกาส) สถานการณ์กลุ่มมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีจุดอ่อนอยู่ในกลุ่ม ดังนั้นทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaroundoriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

- สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง/อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่มีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มี ในการสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างไร จุดแข็งจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะเป็นปัญหาในการดำเนินงาน โอกาสจะเป็นสถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาไป

ในทางที่เหมาะสม เพราะการวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นบน จุดแข็ง และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนให้มีน้อยที่สุดได้

๔. แผนผังเหตุและผล (Cause and Effect Mapping) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมพร้อมกันไปด้วย อาจนำเทคนิคบัตรคำหรือแผนที่ความคิดมาใช้ประกอบ เป็นการจัดแผนผังให้มีลักษณะการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นแผนผังเหตุและผลมี ๒ ชนิด คือ แผนผังก้างปลา (Fish Bone) และแผนผังต้นไม้ (Problem Tree)

๔.๑ แผนผังก้างปลา (Fish Bone) ใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนึงถึงสาเหตุและผลของปัญหา และเพื่อแยกแยะสาเหตุของปัญหาออกจากผลของปัญหา

ขั้นตอนการทำแผนผังก้างปลา

ในที่นี้วิธีการจะอธิบายโดยเป็นการต่อเนื่องจากการใช้บัตรคำ แต่เพิ่มเติมขั้นตอนของการวิเคราะห์หาปัญหาและสาเหตุ

๑. วิทยากรกระบวนการเชิญชวนให้ผู้ร่วมเวทีวิเคราะห์บัตรคำในแต่ละกลุ่มปัญหาว่าบัตรคำใดเป็นสาเหตุใหญ่ บัตรคำใดเป็นสาเหตุร่วมและบัตรคำใดเป็นปัญหาย่อย ติดไว้บนผนังหรือกระดาษก่อนปัญหาย่อย ก้างกลางตัวแสดงปัญหาสาเหตุร่วม ส่วนหัวปลาจะแสดงผลของปัญหา

๒. วิทยากรกระบวนการเชิญชวนให้ผู้ร่วมเวที ช่วยกันคิดวลีที่เป็นปัญหาสาเหตุใหญ่ ไปติดไว้ที่ส่วนหัวของปลา

๓. สร้างแกนรอง (ก้างใหญ่) ตามจำนวนปัญหาสาเหตุ นำบัตรคำที่เป็นปัญหาเหตุหลัก มาติดไว้ที่ปลายก้างเล็ก

๔. สร้างแกนย่อย (ก้างเล็ก) และนำปัญหาเหตุย่อย มาติดไว้ที่แกนย่อยตามกลุ่มปัญหานั้นๆ ลูกศรต้องหันไปทิศทางเดียวกัน

๔.๒ แผนผังต้นไม้ (Problem Tree) เป็นแผนผังที่ใช้ในการค้นหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา ซึ่งอยู่ที่รากของต้นไม้ ส่วนลำต้นจะแสดงส่วนของปัญหาหลัก และส่วนยอดของแผนผังต้นไม้จะแสดงผลที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนการทำแผนผังต้นไม้

๑. วิทยากรกระบวนการเชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมเวทีวิเคราะห์ปัญหาโดยเขียนในบัตรคำ จากนั้นนำบัตรคำมาจัดกลุ่ม และคัดเลือกในแต่ละกลุ่มปัญหาว่าบัตรคำใดเป็นปัญหาหลัก (เป็นที่รวมของหลายๆ ปัญหา) จากนั้นเขียนใส่บัตรคำขนาดและสีพิเศษ (แตกต่างจากบัตรคำปกติ) นำไปติดตรงกลางกระดาน

๒. วิทยากรกระบวนการเชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมเวทีวิเคราะห์บัตรคำในแต่ละกลุ่มคำว่าบัตรใดเป็นสาเหตุ บัตรใดเป็นผลของปัญหาหลัก บัตรใดเป็นสาเหตุให้ติดด้านล่างบัตรพิเศษ บัตรคำใดเป็นผลจากปัญหาหลักให้ติดด้านบนบัตรพิเศษ นอกจากนั้นในสาเหตุใหญ่ ยังมีสาเหตุย่อยๆ อยู่ภายใต้เป็นชั้นๆ

๓. วิทยากรกระบวนการเชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมเวที ช่วยกันวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงบัตรคำต่างๆด้วยลูกศร โดยเชื่อมโยงสาเหตุของปัญหา (รากต้นไม้) กับผลกระทบที่เกิดขึ้น (ยอดต้นไม้) ซึ่งการเชื่อมโยงอาจข้ามกลุ่มปัญหาได้

๔. สาเหตุย่อยที่อยู่ด้านล่าง คือ รากเหง้าของปัญหาที่ต้องกำจัดออกไป เป็นการตัดรากถอนโคนปัญหาอย่างตรงจุดและถูกต้อง

ประโยชน์ของแผนผังเหตุและผล (Cause and Effect Mapping)

๑. สามารถใช้แยกประเด็นสาเหตุ ประเด็นผลที่เกิดขึ้น สาเหตุหลัก สาเหตุรองของปัญหาต่างๆได้เป็นอย่างดี

๒.ทำให้ผู้เข้าร่วมเวทีมองเห็นภาพต่างๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน มองภาพองค์รวมได้ชัดเจน และยังสามารถมองเห็นองค์ประกอบของสิ่งๆนั้นได้

๓.เมื่อมองเห็นปัญหาต่างๆแล้ว จะสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ง่ายขึ้น ตรงประเด็นสามารถเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาได้

๕. เส้นแบ่งเวลา (Timeline) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์สำคัญๆที่เกิดขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนช่วยกันนำประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งต่างมีข้อมูลที่ตนรู้ ตนทราบ มาบันทึกไว้ให้เป็นรูปธรรม ช่วยทำให้ข้อมูลสำคัญในอดีตไม่สูญหาย ทำให้เข้าใจที่มาที่ไปของรากเหง้าในอดีต และได้ข้อมูลอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้การที่ชุมชนได้ร่วมกันเรียบเรียงข้อมูลเหตุการณ์ในอดีต ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในชุมชน

ขั้นตอนการใช้เส้นแบ่งเวลา (Timeline)

๑.วิทยากรกระบวนการอธิบายให้ผู้ร่วมเวทีเข้าใจวัตถุประสงค์ ประโยชน์ ตลอดจนวิธีการ

๒.ติดกระดาษแผ่นพลิก (Flip Chart) วางต่อกันไป โดยมีเส้นแบ่งเวลาตามที่กำหนดไว้แล้วในพื้นที่ที่เห็นว่าเหมาะสมและสะดวกที่จะให้สมาชิกได้เขียนหรือใส่ข้อมูลเพิ่มเติมอย่างทั่วถึง (อาจเป็นฝาผนังห้องหรือพื้นห้อง โดยเรียงไปตามลำดับของช่วงเวลาก็ได้)

๓.ให้ผู้ร่วมเวทีได้ครุ่นคิด รำลึกถึงเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์สำคัญๆที่ผ่านมาที่ตนรู้จำความได้ แล้วเขียนข้อมูลลงในกระดาษแผ่นพลิกที่วางไว้นั้นในบรรยากาศที่เป็นอิสระ

๔.ร่วมกันสรุปภาพรวมทั้งหมด พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เพิ่มเติมข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ขึ้นได้

ประโยชน์ของเส้นแบ่งเวลา (Timeline)

๑.ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องราวของตนในอดีตได้เป็นลำดับขั้นตอนขึ้น ทำให้ทุกคนเข้าใจเห็นที่มาจากการมองภาพของอดีต โดยการสะท้อนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ของแต่ละคนมาหลอมรวมกันเพื่อวางแผนอนาคต

๒.ช่วยให้สามารถทำความเข้าใจที่มาของปัจจุบันจากอดีตได้อย่างชัดเจนขึ้น เป็นการเชื่อมโยงว่าปัญหาในวันนี้ล้วนมาจากอดีต

๓.อธิบายเหตุการณ์และช่วยให้เห็นพัฒนาการของชุมชน

๔.สามารถวางแผนการจัดการอนาคตได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ ๓.๓ การเรียนรู้หลังทำงาน (After Action Review: AAR)

การเรียนรู้หลังทำงาน (After Action Review: AAR) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดเวทีชุมชนหรือการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อทบทวนวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นการค้นหาคนที่ทำงานผิดพลาด หรือการกล่าวโทษใคร แต่เป็นการเรียนรู้และทบทวนกระบวนการทำงาน เพื่อสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้น สรุปวิธีการที่ใช้ได้ผลดี และวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการจัดเวทีครั้งต่อไป

ขั้นตอนการเรียนรู้หลังทำงาน มี ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ทำ AAR ทันที หรืออย่างเร็วที่สุดหลังจากจบการจัดกระบวนการเรียนรู้นั้นๆ เพื่อให้จำเหตุการณ์ และบทเรียนที่ได้รับสามารถประยุกต์ใช้ได้ทันที

๒. ไม่มีการกล่าวโทษ ซ้ำเติม ตอกย้ำซึ่งกันและกัน มีแต่บรรยากาศที่เป็นกันเอง

๓. มี “วิทยากรกระบวนการ” ช่วยให้ทีมได้เรียนรู้ ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยมี “คุณอำนวย”เป็นผู้อำนวยความสะดวก ตั้งคำถาม กระตุ้นให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

๔. ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ทีมงานเข้าใจตรงกันว่าสิ่งที่คาดหวังคืออะไร

๕.ค้นหาคำตอบจาก ๔ คำถาม ต่อไปนี้

(๑) ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดกระบวนการเรียนรู้คืออะไร

(๒) ผลที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร

(๓) ทำไมผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังจึงแตกต่างกัน

(๔) สิ่งที่ได้เรียนรู้คืออะไร วิธีการลดหรือแก้ไขความแตกต่างของผลที่เกิดทำอย่างไร

๖. จดบันทึกเพื่อเตือนความจำว่าวิธีการใดบ้างที่เคยนำมาแก้ปัญหาแล้ว บันทึกผลการประชุม AAR ในประเด็นที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ของทีม

๗. การแบ่งปันการเรียนรู้ ให้ผู้ร่วมเวทีเรียนรู้และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ประโยชน์ของการเรียนรู้หลังทำงาน (AAR)

๑.ทำให้ผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ตระหนักว่าในการจัดกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ไม่ควรชื่นชมความสำเร็จเพียงด้านเดียวหรือเพียงแต่จัดให้เสร็จเท่านั้น แต่ต้องยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น และควรให้ความสนใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นให้มาก เพราะปัญหาคือโอกาสในการพัฒนาคนเพื่อพัฒนางาน

๒.ฝึกการรับฟังและยอมรับความคิดเห็นหรือคำแนะนำของผู้ร่วมจัดกระบวนการเรียนรู้

๓. ฝึกการทำงานเป็นทีม

๔. เป็นการทบทวนการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทีมผู้จัดเวทีต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่ควรได้รับคืออะไร ทำไมจึงแตกต่างกัน ทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ได้เรียนรู้อะไร เพื่อครั้งต่อไปจะได้ทำให้ดีขึ้น ค้นหาความจริงเพื่อดูว่ามีปัญหาอะไรบ้าง เปรียบเทียบแผนกับความเป็นจริง

บทที่ ๔
การจัดทำโครงการ

นางสาวธิรดา วงษ์กุดเลาะ
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติการ

บทที่ ๔
การจัดทำโครงการ

การจัดทำโครงการเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ของกลุ่ม และเป็นปัจจัยหลักในการขอรับการสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่างๆของวิสาหกิจชุมชน เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย ๔ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๔.๑ ความหมายและความสำคัญของโครงการ
ตอนที่ ๔.๒ วิธีการจัดทำโครงการ
เรื่องที่ ๔.๒.๑ องค์ประกอบของโครงการ
เรื่องที่ ๔.๒.๒ ลักษณะของโครงการที่ดี
เรื่องที่ ๔.๒.๓ การบูรณาการโครงการ
ตอนที่ ๔.๓ การบริหารความเสี่ยงโครงการ
เรื่องที่ ๔.๓.๑ ความหมายและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงโครงการ
เรื่องที่ ๔.๓.๒ วิธีการบริหารความเสี่ยงโครงการ
ตอนที่ ๔.๔ การติดตามและประเมินผลโครงการ
เรื่องที่ ๔.๔.๑ ความหมายและความสำคัญ
เรื่องที่ ๔.๔.๒ วิธีการติดตามและประเมินผล

ตอนที่ ๔.๑ ความหมายและความสำคัญของโครงการ

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายนั้น ต้องมีความเข้าใจถึงความหมายและความสำคัญของโครงการ เพื่อให้เกิดการตระหนักในการดำเนินโครงการต่อไป นอกจากนั้นควรมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานโครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

๑. ความหมาย

โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อนำมาลงทุนสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย โดยกิจกรรมดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และบริหารได้ นอกจากนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่ชัด การดำเนินงานจะต้องอยู่ภายใต้งบประมาณที่ได้ตั้งไว้ และได้ผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

๒. ความสำคัญ

โครงการ คือกลุ่มของกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเดียวกัน มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง โครงการเปรียบเสมือนตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามนโยบายหรือแผนที่ได้กำหนดไว้

ตอนที่ ๔.๒ วิธีการจัดทำโครงการ

หลักสำคัญในการจัดทำโครงการ คือต้องแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน มีขั้นตอนวิธีการอย่างไร ใช้งบประมาณเท่าไร ระยะเวลานานเท่าใด ผู้รับผิดชอบคือใคร ซึ่งก็คือการเรียบเรียงเนื้อหาสาระต่างๆให้ครบถ้วน และมีความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน

เรื่องที่ ๔.๒.๑ องค์ประกอบของโครงการ

องค์ประกอบพื้นฐานของโครงการมีดังนี้

๑. ชื่อโครงการ

เป็นสิ่งที่บ่งบอกให้ทราบในเบื้องต้นถึงโครงการที่จะดำเนินการ ชื่อโครงการควรเป็นชื่อที่ชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย

๒. หลักการและเหตุผล

เป็นการอธิบายถึงที่มา ปัญหา และเหตุจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำโครงการ โดยมีข้อมูลมาสนับสนุน นอกจากนั้นควรชี้แจงถึงผลที่จะได้รับจากการดำเนินโครงการด้วย

๓. วัตถุประสงค์

สิ่งที่ต้องการจะได้รับหรือผลงานที่ได้จากการดำเนินโครงการ โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่มีความเฉพาะเจาะจงซึ่งควรประกอบไปด้วย SMART คือ

S = Specific หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม จับต้องได้

M = Measurable คือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถวัดและประเมินผลงานได้

A = Attainable คือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถทำให้บรรลุได้

R = Realistic คือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง

T = Timely คือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีการกำหนดกรอบเวลาที่แน่นอน

๔. เป้าหมาย

ผลลัพธ์สุดท้ายที่จะได้รับจากการดำเนินโครงการซึ่งเป็นการกำหนดในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ และอาจจะเป็นจำนวนผู้ที่เข้าร่วมโครงการหรือจำนวนผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากโครงการก็ได้

๕. วิธีดำเนินการ

เป็นสิ่งที่ระบุถึงลำดับขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมย่อยต่างๆ ของโครงการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

๖. ระยะเวลาดำเนินการ

เป็นการบ่งบอกถึงระยะเวลาการดำเนินโครงการที่ตั้งไว้ โดยมีจุดบอกเวลาตั้งแต่เริ่มต้นและสิ้นสุด

๗. สถานที่

เป็นการระบุสถานที่หรือพื้นที่ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ โดยจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนและเจาะจง

๘. ผู้รับผิดชอบโครงการ

เป็นการบ่งบอกหัวหน้าโครงการหรือผู้ที่รับผิดชอบโครงการ ควรจะระบุชื่อบุคคลรวมทั้งตำแหน่งและหน้าที่ ไม่ควรระบุเป็นชื่อของหน่วยงานเพียงอย่างเดียวเพราะอาจเกิดความยากลำบากในการติดตามหาผู้รับผิดชอบโครงการ

๙. งบประมาณ

เป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดทำโครงการ โดยอาจจำแนกออกเป็นหมวดหมู่ เช่น ค่าดำเนินโครงการ ค่าบริหารจัดการโครงการ ค่าติดตามและประเมินผลเป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องระบุแหล่งที่มาของงบประมาณที่ได้รับด้วยว่ามาจากแหล่งใด

๑๐. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สิ่งที่จะได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อมถ้าดำเนินโครงการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยต้องระบุให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

๑๑. การประเมินผล

เป็นการระบุวิธีการประเมินหรือประเด็นที่ควรประเมิน เพื่อจะได้ทราบว่าโครงการที่จัดทำนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

เรื่องที่ ๔.๒.๒ ลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่องค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงการที่ดีย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และผลตอบแทนที่องค์การหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่า อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาของหน่วยงานนั้นๆ ลักษณะที่ดีของโครงการมีดังต่อไปนี้

๑. สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้

๒. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานและปฏิบัติได้

๓. รายละเอียดของโครงการต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของโครงการต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นต้น

๔. รายละเอียดของโครงการสามารถเข้าใจได้ง่าย สะดวกต่อการดำเนินงานตามโครงการ

๕. เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ สอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์การและสามารถติดตามประเมินผลได้

๖. โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่มีความเป็นจริง และเป็นข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

๗. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนในด้านทรัพยากร และการบริหารอย่างเหมาะสม

๘. โครงการต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงาน กล่าวคือต้องระบุถึงวันเวลาที่เริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ

และแม้ว่าโครงการจะมีลักษณะที่ดีเพียงใด แต่ถ้าไม่อาจแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การ หน่วยงาน หรือสังคมของชนกลุ่มใหญ่ได้ตามที่ได้เขียนไว้ อาจเป็นเพราะมีปัจจัยอื่นๆที่ทำให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างด้อยประสิทธิภาพ นอกจากนี้โครงการหนึ่งอาจเป็นโครงการที่ดีที่สุดในระยะหนึ่ง และอาจเป็นโครงการที่มีประโยชน์น้อยในอีกเวลาหนึ่งได้

เรื่องที่ ๔.๒.๓ การบูรณาการโครงการ

การบูรณาการ หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสนับสนุนการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ซึ่งมีหลายด้าน เช่น ด้านบุคลากร เครื่องมือ แผนงาน เป็นต้น และยังรวมถึงการบูรณาการในทุกภาคส่วนด้วย

วัตถุประสงค์ของการบูรณาการโครงการ

๑. เพื่อลดความทับซ้อนในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๒. เพื่อให้ทุกภาคส่วนดำเนินงานมุ่งสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน

๓. เพื่อให้เกิดการดำเนินการและติดตามผลร่วมกัน

ตอนที่ ๔.๓ การบริหารความเสี่ยงของโครงการ

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ซึ่งถ้าเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหรือเกิดความเสียหาย ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องมีการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานโครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

เรื่องที่ ๔.๓.๑ ความหมายและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงโครงการ

ความหมาย

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยลดเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ลดระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารโครงการ ช่วยเป็นหลักประกันว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

เรื่องที่ ๔.๓.๒ วิธีการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) สามารถแบ่งออกได้เป็น ๘ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง โดยจะประกอบด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมองความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงโดยบุคลากรทั้งหมดในองค์กรรวมไปถึงปรัชญาการ บริหารความเสี่ยงกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความซื่อสัตย์กับคุณค่าทางจริยธรรม และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑ วิสัยทัศน์ พันธะกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์

๒.๒ ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน

๒.๓ ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒.๔ ด้านการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง จะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ หรือการระบุความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

๓.๑ ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ

๓.๒ แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

๓.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ ลักษณะ ดังนี้

๔.๑ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

๔.๒ ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (In-herent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างองค์กร
- กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การจัดการความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือเมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่ องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการคือ

๑. การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

๒. การร่วมจัดการ (Share) การร่วมมือหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

๓. การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. การยอมรับ (Acept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

๕. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

๖. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแล และผู้ถือหุ้น เป็นต้น

๗. การติดตาม (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีคุณภาพและมีความเหมาะสม สามารถดัดแปลงเท่าที่จำเป็น การติดตามดูแลต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามการบริหารความเสี่ยง สามารถทำได้ ๒ แบบคือ

๑. การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

๒. การติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

ตอนที่ ๔.๔ การติดตามและประเมินผลโครงการ

การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นคำที่มักจะใช้ควบคู่กัน การติดตามและประเมินผล จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่มีความก้าวหน้ามีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจะได้แก้ไขหาอุปสรรคเหล่านั้น และป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป

การติดตาม (Monitoring) และ การประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการที่แตกต่างกัน มีจุดหมายไม่เหมือนกัน แต่กระบวนการทั้งสองมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และเมื่อนำแนวคิดและหลักการติดตามและประเมินผลมาประสานใช้ด้วยกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถกำกับ ทบทวน และพัฒนางาน โครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เรื่องที่ ๔.๔.๑ ความหมายและความสำคัญ

การติดตาม (Monitoring) โครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) การดำเนินงาน (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) เกี่ยวกับโครงการ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) สำหรับการกำกับ ทบทวน และแก้ไขปัญหาขณะดำเนินโครงการ

การประเมิน (Evaluation) โครงการ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณค่า (Value Judgement) เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และผลการดำเนินโครงการ เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินโครงการ สรุปผลสำเร็จของโครงการและพัฒนาโครงการต่อไป

การดำเนินงานโครงการต่างๆ มักจะประสบปัญหาอยู่เสมอคือการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือผลสำเร็จของการดำเนินงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งถ้ามีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบแล้ว จะช่วยลดหรือบรรเทาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ สามารถสรุปความสำคัญของการติดตามและประเมินผลได้ดังนี้

๑) ทราบความก้าวหน้าและผลสำเร็จในการดำเนินงาน ให้ข้อมูลด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) ทราบปัญหาและข้อขัดข้อง ช่วยให้สามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆได้ล่วงหน้าหรืออย่างทันท่วงที

๓) ใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ

๔) ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

๕) ช่วยกระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

๖) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานของงานได้ชัดเจนขึ้น

เรื่องที่ ๔.๔.๒ วิธีการติดตามและประเมินผล

๑. วิธีการติดตามโครงการ

การติดตามเป็นการเก็บและรวบรวมข้อมูลซึ่งโดยทั่วไปกระทำได้หลายวิธี เช่น เก็บและรวบรวมข้อมูลจากผู้ดำเนินงานโดยตรง/การสอบถามผู้ดำเนินโครงการ หรือผู้ให้ดำเนินการจัดส่งข้อมูลตามแบบสอบถาม/แบบรายงาน หรือดำเนินการทั้ง ๒ วิธี ควบคู่ไปกับการไปดูสถานที่ปฏิบัติการหลังจากเก็บและรวบรวมข้อมูลได้แล้ว จะนำมาประมวลวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานกับ

เป้าหมาย เพื่อประเมินความก้าวหน้าว่าผลงานได้ผลประการใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่หากมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในขั้นตอนใด กล่าวคือ ขั้นตอนการวางแผน (Planning) หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผน (Implementation) จะได้นำมาใช้ประโยชน์หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขจัดทำรายงานเป็นระบบและต่อเนื่อง

๑) ขั้นตอนการติดตามโครงการ

การติดตามโครงการจะมีขั้นตอนใหญ่ ๆ เช่นเดียวกับขั้นตอนการดำเนินงานอื่น ๆทั่วไป คือ ขั้นตอนการวางแผน, ปฏิบัติ และสรุปหรือวินิจฉัย ซึ่งแต่ละขั้นตอนดังกล่าวอาจแยกย่อยดังนี้คือ ขั้นตอนการวางแผนอาจประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์, กำหนดขอบเขต, กำหนดและ/หรือสร้างตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ และกำหนดแหล่งรวมทั้งวิธีการเก็บข้อมูล ขั้นตอนปฏิบัติอาจประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล, วิเคราะห์ข้อมูล, รายงานผล และกำหนดหรือเสนอแนะแนวทางแก้ไข ขั้นสุดท้าย คือ ขั้นตอนสรุปหรือวินิจฉัยนั้น อาจประกอบด้วย การสรุปรายงานผลการติดตามงาน ในที่นี้จึงแบ่งขั้นตอนออกเป็น ๖ ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตามงาน การวางแผนการปฏิบัติหรือดำเนินการตามแผน การวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานและการวินิจฉัย/สั่งการ ซึ่งมีสาระแต่ละขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

(๑) การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตาม การติดตามโครงการเริ่มดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลของโครงการที่จะติดตาม ว่ามีวัตถุประสงค์หลักอะไร มีการกำหนดการติดตามหรือประเมินไว้หรือไม่ ถ้ากำหนดไว้แล้วมีความชัดเจนเพียงใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ใครเป็นผู้ใช้ผลการติดตาม เป็นต้น จากนั้นศึกษาว่าผู้ใช้ผลต้องการนำผลไปใช้ประโยชน์อย่างไร เมื่อใดข้อมูลหลัก ๆ ที่ต้องการคืออะไร ต้องการให้รายงานผลเป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ มีข้อเสนอแนะในการติดตามผลอย่างไร ซึ่งการศึกษาดังกล่าวอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์และ/หรือสังเกตแล้วนำผลที่ได้มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และขอบเขตในการติดตาม

(๒) วางแผนติดตาม นำวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตามงานจาก ข้อ ๑ มาวิเคราะห์ แล้วเขียนรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นหลัก ๆ คือ วัตถุประสงค์การติดตาม แหล่งข้อมูล, เวลาที่เก็บข้อมูล, วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นสร้างเครื่องมือซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแบบสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม กำหนดการทดลองและปรับปรุงเครื่องมือ

(๓) ดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผน เป็นการดำเนินการตามที่ระบุไว้ ข้อ ๒ ซึ่งสิ่งสำคัญที่ต้องการในขั้นนี้ คือ ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังนั้น แม้จะวางแผนไว้ดีและได้ข้อมูลที่มีคุณภาพเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าในเชิงปริมาณได้น้อยก็ต้องติดตามเพิ่มเติมจนกว่าจะได้ครบขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ตามแผน

(๔) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการติดตามที่กำหนดไว้แต่ละข้อ โดยอาจใช้วิธีการทางสถิติพื้นฐาน เช่น การแจงนับ, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นต้น หรืออาจใช้การวิเคราะห์แบบ Matrix, การพรรณนาเปรียบเทียบ หรืออาจใช้หลาย ๆวิธีประกอบกันตามความเหมาะสม

(๕) รายงานผล เป็นการรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยรายงานตามแบบที่กำหนดไว้ตามแผน ทั้งนี้ การรายงานผลการติดตามงาน โครงการหนึ่ง ๆ อาจมีหลายลักษณะก็ได้ตาม

ความเหมาะสมของผู้ใช้ สำหรับโครงการขนาดใหญ่และมีความสำคัญมาก ในการรายงานผลการติดตามโครงการอาจเขียนเป็นรายงานเชิงเทคนิคซึ่งประกอบด้วย บทคัดย่อหรือบทสรุป สำหรับผู้บริหารบทนำซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมาของโครงการที่จะติดตามโดยสรุปวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการติดตาม ต่อมาจะเป็นบทที่ ๑ ระเบียบวิธีการติดตามงานจะประกอบด้วยขอบเขตการติดตาม ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการรายงานผล บทที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การติดตามแต่ละข้อเกี่ยวกับประเด็นที่จะวิเคราะห์ และผลที่ได้รับจากการติดตาม บทที่ ๓ สรุปและข้อเสนอแนะ จะประกอบด้วย สรุปผลการติดตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงการ และส่วนสุดท้าย คือ บรรณานุกรม (ถ้ามี) และภาคผนวก อย่างไรก็ตามเนื้อหาดังกล่าวไม่ได้กำหนดตายตัวแต่อย่างใด เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้ติดตามผลสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม

(๖) การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจได้รับรายงานสรุปแล้วจะวินิจฉัย/สั่งการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้จากรายงานสรุป ซึ่งอาจกระทำโดยตรงหรือเสนอตามรายงานก็ได้ตามความเหมาะสม

ประโยชน์ของการติดตามโครงการ

การติดตามมีประโยชน์ที่สำคัญที่สุด คือ การนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างดำเนินโครงการ รองลงมา คือ ใช้สำหรับวางแผนการจัดโครงการในอนาคต ซึ่งประโยชน์ดังนี้

๑. ทราบถึงสถานภาพและสถานการณ์ต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการ

๒. ทราบข้อดี/ข้อบกพร่อง ตลอดจนปัจจัยที่ทำให้การดำเนินโครงการมีปัญหาทำให้สามารถแก้ไขได้ทุกจุดอย่างทันท่วงที และ/หรือในโอกาสต่อไป

๓. ประหยัดเวลา งบประมาณ และทรัพยากรในการดำเนินโครงการ

๔. สามารถเก็บรวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อนำเสนอผลการดำเนินโครงการในเชิงสถิติหรือวิทยาศาสตร์ ทำให้ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง

๕. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ มีความสำนึกต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และกระตือรือร้นในการแก้ไข ตลอดจนคิดค้นปรับปรุงโครงการอย่างสม่ำเสมอ

๖. ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของโครงการสามารถวินิจฉัย/สั่งการได้อย่างรัดกุมมีเหตุผล

๗. สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานของโครงการตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง

๘. เป็นขวัญ/กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติ

๙. เป็นสารสนเทศสำหรับการประเมินผล

๒. ขั้นตอนการประเมิน

ในการประเมินแต่ละครั้งผู้ประเมินจำเป็นต้องดำเนินงานตามขั้นตอนการประเมินผลดังต่อไปนี้

๑) การวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน เป็นการศึกษารายละเอียดของโครงการและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของโครงการที่จะประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินเกิดความรู้และความ

เข้าใจโครงการ ตั้งแต่หลักการและเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ การเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล จนถึงผลของโครงการ การวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดรอบคอบจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ประเมินเกิดแนวคิดต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การกำหนดประเด็นของการประเมินได้ดังนั้น การวิเคราะห์โครงการที่จะประเมินจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในขั้นตอนแรกของการประเมิน

๒) การศึกษารูปแบบของการประเมิน ผู้ประเมินต้องมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบของการประเมิน (Model) แบบต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง รูปแบบการประเมินแต่ละแบบจะได้มาจากแนวความคิดของผู้พัฒนารูปแบบแต่ละบุคคล และการศึกษารูปแบบการประเมินหลาย ๆ แบบนั้นจะทำให้ผู้ประเมินได้เห็นทางเลือกที่หลากหลายที่จะนำไปสู่การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับโครงการที่จะประเมิน แต่โดยส่วนใหญ่โครงการแต่ละโครงการไม่สามารถประเมินโดยใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างเดียวเสมอไป ผู้ประเมินจึงใช้การผสมผสานหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อให้ผลประเมินสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้

๓) การกำหนดประเด็นของการประเมิน ผู้ประเมินต้องกำหนดประเด็นการประเมินอย่างเหมาะสมเพื่อจะนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดในขั้นตอนต่อไป อย่างสมบูรณ์ตามประเด็นที่กำหนด ผู้ประเมินสามารถกำหนดประเด็นของการประเมินได้จากการวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน (ขั้นตอนที่ ๑) ผสมผสานกับการศึกษารูปแบบของการประเมิน (ขั้นตอนที่ ๒) ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้ผลประเมินซึ่งอาจจะเป็นผู้ให้ทุน ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจตัดสินใจ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ฯลฯ เพื่อให้ผลจากการประเมินประโยชน์อย่างแท้จริง

๔) การพัฒนาตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์ ในการประเมินสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อถือในผลการประเมินได้ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของตัวชี้วัด (Indicator) และเกณฑ์(Criteria) ดังนั้น ขั้นตอนสำคัญของการประเมินอีกขั้นตอนหนึ่งก็คือ การพัฒนาตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะได้มาจากประเด็นของการประเมินที่ผู้ประเมินได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๓ ผู้ประเมินต้องต้องหาตัวชี้วัดที่สามารถแสดงประสิทธิภาพของแต่ละประเด็นให้ชัดเจนที่สุดซึ่งสามารถสังเกตหรือวัดได้ เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินได้ว่าผลการดำเนินงานของโครงการที่พิจารณาจากตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเกณฑ์มากน้อยเพียงใด

๕) การออกแบบประเมิน หลังจากที่ได้กำหนดประเด็นของการประเมินตัวชี้วัด/เกณฑ์ ที่เหมาะสมแล้วก็เริ่มออกแบบประเมินได้ เริ่มตั้งแต่การผสมผสานความคิดทั้งหมดเป็นรูปแบบการประเมินที่เลือกใช้ให้เหมาะสมกับโครงการที่จะประเมิน การกำหนดวิธีการประเมิน การสุ่มตัวอย่าง ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่จะใช้ แหล่งข้อมูลที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูลการออกแบบ การประเมินจึงเป็นเสมือนแนวทางการประเมินที่ผู้ประเมินได้เตรียมการออกแบบไว้สำหรับแต่ละโครงการ

๖) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนนี้จะสอดคล้องกับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ ถ้าผู้ประเมินเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีใด เครื่องมือที่ใช้ต้องสอดคล้องกับวิธีการนั้น เช่น ถ้าใช้วิธีการสอบ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบ ถ้าใช้วิธีการสอบถามเครื่องมือที่ใช้ก็คือ แบบสอบถาม ผู้ประเมินจำเป็น ต้องมีความรู้ในเรื่องการสร้างเครื่องมือแต่ละชนิดให้มีคุณภาพ เพราะผลการประเมินจะเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับเครื่องมือที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งข้อควรคำนึงในการสร้างแบบสอบถามพิจารณาได้ดังนี้

(๑) คำถามต้องง่าย กระชับ ชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจตรงกันว่าผู้ถามต้องการจะถามอะไร

(๒) ในแต่ละคำถามควรถามประเด็นเดียว

(๓) การตั้งคำถามต้องไม่เป็นการถามนำหรือชี้แนะคำตอบ

(๔) เรียงลำดับข้อคำถามจากง่ายไปหายาก จากทั่วไป ไปหาเฉพาะเจาะจงหรือเรียงดำลับเหตุการณ์

(๕) ต้องคำนึงถึงความรู้ ประสบการณ์ และวัยของของผู้ตอบเสมอ

(๖) มีคำชี้แจงชัดเจนว่าจะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร

(๗) สร้างแบบสอบถามแล้วควรทดลองใช้ (Try Out) ก่อนทุกครั้ง

๗) การเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากได้ออกแบบประเมินไว้แล้ว ผู้ประเมินต้องลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ โดยอาจจะใช้วิธีการหลาย ๆ อย่าง เช่น การสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม ซึ่งการเลือกใช้วิธีการใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินและลักษณะข้อมูลที่ต้องการเป็นสำคัญ

๘) การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อผู้ประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการได้แล้วผู้ประเมินต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน

๙) การตัดสินผลการดำเนินงาน สรุปผล และอภิปรายการประเมินหลังจากได้ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติแล้ว ผู้ประเมินจำเป็นต้องตัดสินว่าโครงการดังกล่าวดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงโดยพิจารณาทั้งผลผลิต (Output /Product) และผลลัพธ์ (Outcome/Impact) จากนั้นผู้ประเมินจะต้องสรุปผลการประเมินให้เห็นภาพรวมทั้งหมดและเพื่อให้เกิดแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ผู้ประเมินจำเป็นต้องอภิปรายผลการประเมินด้วย เพื่อจะได้ทราบเหตุผลต่าง ๆ ที่เกิดผลการประเมินดังเช่นที่ปรากฏ

๑๐) การเขียนรายงานการประเมิน เมื่อการประเมินได้เสร็จสิ้น ผู้ประเมินต้องเขียนรายงานการประเมิน โดยนำเสนอการดำเนินการประเมินโครงการทุกขั้นตอน เพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบและเข้าใจการประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เทคนิคการเขียนรายงานการประเมินจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

บทที่ ๕
กรณีศึกษา

๑. นางวรารัตน์ ปราสาทหินพิมาย
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ
๒. นางโสมฉาย จุ่นหัวโทน
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ
๓. นางสายทิพย์ มาลา
ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านโคกสว่าง

บทที่ ๕
กรณีศึกษา

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านโคกสว่าง ตำบลคอนฉิม อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น เป็นตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนอีกกลุ่มหนึ่งที่ได้จัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยผ่านวิธีการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มหาข้อดีข้อเด่น ข้อด้อยข้อเสีย ความได้เปรียบเสียเปรียบ โอกาสและอุปสรรค จนได้โครงการที่เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของกลุ่ม ทำให้ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านโคกสว่าง ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและกายภาพจากทางภาครัฐและเอกชน สามารถเป็นศูนย์เรียนรู้ของชุมชนตนเองได้ เป็นวิสาหกิจที่สร้างงานสร้างรายได้ให้กับชุนชนอย่างแท้จริง

๑. ข้อมูลทั่วไป

บ้านโคกสว่าง เดิมชื่อบ้านหนองแสบง อยู่ในการปกครองของอำเภอชนบท ต่อมาขึ้นอยู่กับอำเภอพล จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๒๐ จึงขึ้นการปกครองกับกิ่งอำเภอแวงใหญ่ หมู่บ้านโคกสว่างมีพื้นที่ประมาณ ๑,๙๐๐ ไร่ มีครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด ๖๓ ครัวเรือน มีจำนวนประกรทั้งหมด ๒๘๖ คน แยกเป็นชาย ๑๔๕ คน หญิง ๑๔๑ คน

อาณาเขต

ทิศเหนือติดต่อกับ	เทศบาลแวงใหญ่ อำเภอแวงใหญ่
ทิศใต้ติดต่อกับ	บ้านดอนโจด ตำบลคอนฉิม
ทิศตะวันออกติดต่อกับ	ห้วยเสือเคี่ยว บ้านคอนฉิม ตำบลคอนฉิม
ทิศตะวันตกติดต่อกับ	ตำบลวังแสง อำเภอชนบท

บ้านโคกสว่างตั้งอยู่ห่างจากอำเภอแวงใหญ่ ๔ กิโลเมตร พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ราบลุ่มและที่ดอนเหมาะสำหรับการทำการเกษตรปลูกข้าว ประชากรในหมู่บ้านจึงมีอาชีพหลักในการทำนา นอกจากนั้นยังมีรายได้เสริมจากผลิตภัณฑ์ข้าวแตนสมุนไพรเป็นสินค้า OTOP ระดับ ๕ ที่มีชื่อเสียงของอำเภอแวงใหญ่และเป็นธุรกิจที่ทำรายได้ให้กับคนในชุมชนได้เป็นอย่างมาก และผลิตภัณฑ์ผ้าไหมหมัดหมี่ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือนหลังฤดูการเก็บเกี่ยว โดยเฉลี่ยครัวเรือนละ ๑๐ เมตร/เดือน ราคาขายเมตรละ ๓๕๐ บาท

๒. ประวัติความเป็นมา

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านโคกสว่าง ตำบลคอนฉิม อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนเมื่อวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๔๘ รหัสทะเบียน ๔-๔๐-๑๓-๐๑/๑-๐๐๐๑ สมาชิกเริ่มจัดตั้ง ๗ คน

ปี ๒๕๔๓ มีจำนวนสมาชิกเพิ่มเป็น ๑๗ ราย ได้จัดตั้งเป็นจุดถ่ายทอดเทคโนโลยีการแปรรูปข้าวของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลคอนฉิม และวิสาหกิจการเกษตรครบวงจรตำบลคอนฉิม

ปี ๒๕๔๖ มีจำนวนสมาชิกเพิ่มเป็น ๔๓ ราย

ปี ๒๕๔๙ มีจำนวนสมาชิกเพิ่มเป็น ๗๐ ราย

ปี ๒๕๕๑ - ปัจจุบัน มีจำนวนสมาชิก ๗๕ ราย

ประธานกลุ่ม นางสายทิพย์ ลามา

ที่ทำการกลุ่ม ๖๑ หมู่ ๗ ตำบลคอนฉิม อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น โทร. ๐๘๗ - ๒๓๑ - ๗๘๙๑

ข้าวแตนสมุนไพรสายทิพย์ มีจุดกำเนิดจาก นางสายทิพย์ ลามา ประธานกลุ่มคนปัจจุบัน หลังจากได้ไปต่อสู้ชีวิตขายแรงงานที่ประเทศญี่ปุ่น เป็นระยะเวลานานกว่า ๘ ปี (๒๕๓๔ – ๒๕๔๑) เพื่อหาเงินมาเลี้ยงครอบครัว หลังจากกลับจากต่างประเทศ เงินทองที่เก็บออมไว้ก็หมดไปกลับการใช้จ่ายต่างๆ จึงคิดหาอาชีพที่จะสร้างรายได้ให้พอมีพอกิน อยู่ที่บ้านเกิด ในปี ๒๕๔๑ ขณะที่หาช่องทางทำอาชีพอยู่คุณย่าซึ่งอยู่ที่จังหวัดลำปาง ได้ไปขอซื้อสูตรข้าวแตนมาให้ในราคา ๑๐,๐๐๐ บาท เพื่อมาให้นางสายทิพย์ลองทำเป็นอาชีพจากนั้นได้ชวนญาติ ๆ ๓ - ๔ คน ลองทำตามสูตรที่ซื้อมา ลองผิดลองถูกโดยทำเป็นแผ่นสี่เหลี่ยมส่งขายตามร้านในหมู่บ้านต่างๆยังไม่มีชื่อและยี่ห้อพัฒนารูปแบบการปั้นมาเรื่อยๆ จนปี ๒๕๔๓ ทางสำนักงานเกษตรอำเภอแวงใหญ่ได้มาจัดตั้งเป็นจุดถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรเรื่องการแปรรูปข้าว (ข้าวแตน) ของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลคอนฉิม ได้มีผู้คนสนใจมาศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น จึงมีความคิดที่จะรวมกลุ่มและจดทะเบียนเป็นกลุ่มแม่บ้านโคกสว่าง เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกสร้างงานสร้างรายได้ให้สมาชิกตลอดจนลดการเคลื่อนย้ายอพยพแรงงานภายในชุมชนและที่สำคัญเป็นการร่วมกันผลิตข้าวแตนโดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า เป็นการแก้ปัญหาราคาสินค้าการเกษตรตกต่ำ ทางกลุ่มได้มีการพัฒนาการแปรรูปและผลิตภัณฑ์ของตนเองเรื่อยมาจนมาถึงจุดเปลี่ยนที่สำคัญคือ การนำสมุนไพรที่มีในท้องถิ่นตดหมูตดหมา หรือเถากระพังโหมมาใช้ทดแทนผงฟู โดยการแนะนำของ นายขัญติภาณ ศรีใส เกษตรตำบลผู้รับผิดชอบตำบลคอนฉิม ในขณะนั้น จากภูมิปัญญาชาวบ้านที่นำตดหมูตดหมามาทำข้าวโป่งทำให้ข้าวพองตัวและมีความกรอบประกอบกับตดหมูตดหมาเป็นพืชสมุนไพรพื้นบ้านที่มีขึ้นอยู่ทั่วไปชาวบ้านนำมาใช้แก้ท้องอืดเฟ้อ จุดเสียด ขับลม ขับปัสสาวะ รักษาแผลลำไส้อับเสบ ไข้ข้ออับเสบ พัฒนาจนมีรสชาติเฉพาะตัวจนเป็นที่นิยมของผู้บริโภคและเป็นเอกลักษณ์ของ “ข้าวแตนสมุนไพรสายทิพย์” มาจนถึงปัจจุบัน

๓. กิจกรรมในการดำเนินงาน

๑) กลุ่มแม่บ้านโคกสว่าง มีการรวมกลุ่มกันผลิตข้าวแตนสมุนไพร การผลิตขนมจีนสุขภาพอบแห้งสายทิพย์ (อยู่ระหว่างการปรับปรุงพัฒนารูปแบบยังไม่ผลิตออกจำหน่าย) มีกำลังการผลิตข้าวแตน วันละ ๑๕๐ – ๒๕๐ กิโลกรัมต่อวัน ช่วงมีการออกร้านแสดงสินค้าจะผลิต ๓๕๐ - ๕๐๐ กิโลกรัมต่อวันหรือจำนวน ๖,๐๐๐ - ๘,๕๐๐ กิโลกรัม/เดือน (ประมาณ ๒๕ วัน)

๒) แหล่งวัตถุดิบกลุ่มได้มีการรับซื้อวัตถุดิบจากเครือข่ายและจากร้านค้าข้างนอกโดยใช้ข้าวสารสัปดาห์ละ ๑,๕๐๐- ๒,๐๐๐ กก. ซื้อจากเครือข่ายโรงสีข้าวชุมชนอำเภอแวงใหญ่ ซึ่งในบางช่วงศูนย์ข้าวฯ ไม่สามารถผลิตข้าวสารให้ทันตามที่ต้องการเนื่องจากไม่มีข้าวเปลือกเก็บไว้ ทำให้กลุ่มต้องซื้อข้าวสารจากโรงสีบ้านไผ่ ส่วนเถากระพังโหม (ตดหมูตดหมา) รับซื้อจากสมาชิกกลุ่มและผู้สูงอายุ

๓) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ในช่วงแรก ๆ กลุ่มจะส่งขายตามร้านค้าในชุมชนและจะส่งสินค้าให้กับพ่อค้าเองลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าภายในจังหวัดขอนแก่น จนในปี ๒๕๔๙ เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทางกลุ่มได้รับผลกระทบเนื่องจากวัตถุดิบในการผลิตมีราคาสูง แต่ทางกลุ่มไม่ยอม

หยุดการผลิตยอมขาดทุน และสมาชิกยอมให้ลดค่าแรง เพื่อให้สมาชิกกลุ่มมีงานทำมีรายได้และกลุ่มอยู่รอด จนทำให้กลุ่มพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส เนื่องจากกลุ่มอื่นขาดทุนหยุดผลิต ทำให้กลุ่มมีพ่อค้าใหม่ๆ สั่งซื้อผลิตภัณฑ์จนกลุ่มต้องเพิ่มกำลังการผลิตขึ้น ๒๐๐ – ๒๕๐ กิโลกรัม ตลาดของกลุ่มแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ

๓.๑) กลุ่มตลาดพ่อค้าประจำ มี ๗ ราย

๓.๒) ตลาดตามงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ได้แก่ แสดงสินค้า OTOP อตก. ฝากเครือข่ายจำหน่าย งานแสดงสินค้าของจังหวัด เช่น งานกาชาดฯ งานเกษตรภาค ฯลฯ

๓.๓) ผลิตตามคำสั่งซื้อ เช่น เป็นอาหารว่างเวลาประชุม เป็นของฝากในหน่วยงานและโอกาสต่าง ๆ

๔) การจัดสรรผลประโยชน์

๔.๑) มีการปันผลหุ้นร้อยละ ๑๕

๔.๒) ค่าแรงงาน ตามเนื้องานที่ทำได้ จ่ายค่าตอบแทนให้สมาชิกเดือนละ ๒ ครั้ง โดยสมาชิกมีรายได้สูงสุดประมาณ ๘,๐๐๐ – ๑๒,๐๐๐ บาท /เดือน แล้วแต่ช่วงที่มีงานมากน้อยและรายได้ต่ำสุดประมาณ ๓,๐๐๐ - ๕,๐๐๐ บาท /เดือน

๔.๓) ส่วนแบ่งจากการขายในการออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์

๔.๔) การบรรยาย/วิทยากรแก่หน่วยงานต่าง ๆ / คณะศึกษาดูงาน

๔. ผลการดำเนินงาน

๑) การได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์

๑.๑) มาตรฐาน OTOP

ปี ๒๕๕๔ – ปัจจุบัน ข้าวแตนสมุนไพร เป็น ๕ ดาว (หน้ามะม่วงหิมพานต์)

ปี ๒๕๔๙ ยกระดับจากปี ๒๕๔๗ เป็น ๔ ดาว (รสจืด)

ปี ๒๕๔๗ ส่งคัดสรรผลิตภัณฑ์ ตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

ปี ๒๕๔๗ ได้ระดับ ๒ ดาว ข้าวแตนสมุนไพร (รสจืด)

ปี ๒๕๔๖ ส่งผลิตภัณฑ์คัดสรร OTOP ระดับอำเภอได้อันดับ ๑ (ประเภทอาหาร)

๑.๒) มาตรฐาน GMP

ปี ๒๕๖๐ ได้รับรางวัล Quality Award จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

ปี ๒๕๕๘ ได้รับรางวัล Quality Award จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

ปี ๒๕๕๗ ได้รับ Primary GMP จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

๑.๓) มาตรฐานฮาลาล

ปี ๒๕๕๕ ได้รับ กอท.ฮล. ๙๗๙/๒๕๕๔ ให้ไว้ ณ วันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗ จากสำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย

๑.๔) มาตรฐาน มผช.

ปี ๒๕๕๖ ได้รับ มผช. ๔๘๙๕๔ - ๓๐๓/๓๖
ให้ไว้ ณ วันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๖
จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

๑.๕) มาตรฐานสินค้า อย.

ปี ๒๕๕๓ ข้าวแตนพันหน้าได้รับมาตรฐาน อย. ทั้งหมด ๑๔ ตัว

ปี ๒๕๔๙ ข้าวแตนรสหมูหยองน้ำพริกเผาได้รับมาตรฐาน
อย. ๔๐–๒-๐๐๖๔๗–๒๐๐๐๓

ปี ๒๕๔๙ ข้าวแตนรสหวาน ได้รับมาตรฐาน
อย. ๔๐–๒-๐๐๖๔๗–๒๐๐๐๒

ปี ๒๕๔๗ ข้าวแตนรสจืดได้รับมาตรฐาน อย. ๔๐–๒-๐๐๖๔๗–๒ ๐๐๐๑

๒) จากการดำเนินงานธุรกิจของกลุ่มตั้งแต่ปี ๒๕๔๑ เป็นต้นมา กลุ่มได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านของตัวผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์เพื่อให้เป็นที่ต้องการของตลาดและลูกค้าทำให้กิจการของกลุ่มเติบโตขึ้นมีจำนวนสมาชิกแรกตั้ง ๗ รายในปี ๒๕๔๑ จนในปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิก ๗๕ ราย ทำให้สถานะทางการเงินของกลุ่มเติบโตและมีความมั่นคงตามด้วย มีสมาชิกที่ถือหุ้น ๗๕ ราย เป็นเงิน ๗,๕๐๐ บาท มีเงินออม ๗๕,๐๐๐ บาท โดยมีข้อตกลงให้สมาชิกมีการออมปีละ ๑๐๐ บาททุกคน

จากเงินหุ้นและเงินออมที่ใช้เป็นทุนหมุนเวียนภายในกลุ่มแล้ว ทางกลุ่มยังได้รับการสนับสนุนในเรื่องของทุน อุปกรณ์เครื่องมือและการฝึกอบรมจากหน่วยงานต่างๆ ในการผลิตแปรรูปข้าวแตน ดังนี้

ด้านเงินทุน ได้รับการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ ดังนี้

๑. เงินกู้จากศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลคอนฉิม
ปี ๒๕๔๗ จำนวน ๙๐,๐๐๐ บาท ไม่มีดอกเบี้ย (ซื้อวัสดุอุปกรณ์)

๒. เงินกู้จากศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลคอนฉิม (เพิ่มเติม)
ปี ๒๕๔๘ จำนวน ๗๐,๐๐๐ บาท (สร้างอาคารผลิต)

๓. เงินกู้สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
ปี ๒๕๔๙ จำนวน ๓๐๐,๐๐๐ บาท (สร้างโรงตาก)

๔. เงินกู้สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
ปี ๒๕๕๑ จำนวน ๒๐๐,๐๐๐ บาท (เพิ่มกำลังการผลิตโดยขยายโรงงาน)

๕. สำนักงาน อย. ให้การสนับสนุนทุนเงินปรับปรับอาคารและเครื่องมือการผลิต
ปี ๒๕๕๖ จำนวน ๘๐,๐๐๐ บาท

๖. กระทรวงพลังงานร่วมกับมหาวิลัยศิลปกร ให้การสนับสนุนโรงอบพลังงานแสงอาทิตย์พร้อมอุปกรณ์
ปี ๒๕๕๖ จำนวน ๘๐๐,๐๐๐ บาท

สนับสนุนเป็นเงินอุดหนุนและวัสดุอุปกรณ์ มีดังนี้

ปี ๒๕๔๘ งบสาธารณสุขอำเภอ ๑๐,๐๐๐ บาท (ค่าวัสดุ)

ปี ๒๕๔๘ งบอุตสาหกรรมภาค ๕ ๓๐,๐๐๐ บาท (ค่าบรรจุภัณฑ์)

ปี ๒๕๔๙ งบพัฒนาชุมชนอำเภอ ๓๐,๐๐๐ บาท (ค่าบรรจุภัณฑ์)

ปี ๒๕๔๙ งบสำนักงานเกษตรจังหวัด ๓๐,๐๐๐ บาท (ค่าถุงและสติกเกอร์)

ปี ๒๕๕๐ งบ (CEO) ผ่านทางพัฒนาชุมชนอำเภอ ๗๐,๐๐๐ บาท

- ค่าตู้อบ ๓๕,๐๐๐ บาท
- เครื่องซีล ๑๕,๐๐๐ บาท
- บรรจุภัณฑ์ ๒๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๑ งบองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ๘๐,๐๐๐ บาท

- เครื่องซีล ๓๐,๐๐๐ บาท
- ตู้อบ ๕๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๑ งบอยู่ดีมีสุขอำเภอแวงใหญ่ ๑๗๐,๐๐๐ บาท

- ค่าข้าว ๗๐,๐๐๐ บาท
- ค่าน้ำตาล ๕๐,๐๐๐ บาท
- ค่าน้ำมัน ๕๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๑ KBO คณะเทคโนโลยีอาหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

- การอบรมการแต่งหน้าผลิตภัณฑ์

ปี ๒๕๕๑ สำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น

- อบรมและถ่ายทอดความรู้โครงการวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มต้นแบบของอำเภอ) งบประมาณ ๑,๔๐๐ บาท
- โครงการศึกษาดูงานโครงการแหล่งเรียนรู้วิสาหกิจเทิดไท้ ๘๐ พรรษา งบประมาณ ๑๙,๕๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๑ องค์การบริหารส่วนตำบลคอนฉิม การศึกษาดูงานกลุ่มแม่บ้าน ๑๖,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๒ สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น ๔๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๒ สนับสนุนป้ายประชาสัมพันธ์

ปี ๒๕๕๑ เงินกู้สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน ๒๐๐,๐๐๐ บาท (เพิ่มกำลังการผลิตโดยขยายโรงงาน)

ปี ๒๕๕๖ กระทรวงพลังงานร่วมกับมหาวิลัยศิลปกร ให้การสนับสนุนโรงอบพลังงานแสงอาทิตย์พร้อมอุปกรณ์ ปี ๒๕๕๖ จำนวน ๘๐๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๖ สำนักงาน อย. ให้การสนับสนุนทุนเงินปรับปรับอาคารและเครื่องมือการผลิตจำนวน ๘๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๖ มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะเทคโนโลยีอาหาร อบรมแต่งหน้าขนมแตน งบประมาณ ๒๐๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๖ สำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น ให้การสนับสนุนอาคารผลิตขนมจีนอบแห้ง พร้อมอุปกรณ์การผลิต จำนวน ๑,๒๐๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๕๗ สำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น สนับสนุนป้ายประชาสัมพันธ์และอบรมกลุ่มแม่บ้าน

ปี ๒๕๕๘ สำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น สนับสนุนการปรับปรุงสถานที่และอุปกรณ์การผลิต จำนวน ๓๐,๐๐๐ บาท

ปี ๒๕๖๐ สำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น สนับสนุนอุปกรณ์การผลิตข้าวแตนและขนมจีนอบแห้ง จำนวน ๕๗๙,๐๐๐ บาท

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการเกษตร. ๒๕๔๘. ข้อควรรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กรมส่งเสริมการเกษตร. ๒๕๕๖. คู่มือปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร เรื่อง การพัฒนาองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และเครือข่าย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กรมส่งเสริมการเกษตร. ๒๕๕๗. การประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนเพื่อรองรับการเข้าสู่ AEC. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

บพิตร ปริปุณณากร. การจัดเวทีชุมชนเพื่อพัฒนาองค์กรเกษตรกร. สืบค้นจาก www.cdoae.doae.go.th/๕๕/infor/K/vatee-chumchon%๒๐.pdf

พรทิพย์ อุดมสิน และคณะ. การจัดกระบวนการเรียนรู้. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ราชกิจจานุเบกษา. ๒๕๔๘. พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘. เล่มที่ ๑๒๒ ตอนที่ ๖ ก. มกราคม ๒๕๔๘.