

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ประวัติความเป็นมาของหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่

อนุ เนินหาด พ.ศ. (2545) ได้เขียนไว้ในหนังสือ “100 ปี อำเภอหางดง” ว่า อำเภอหางดง มีชื่อเดิมว่า “แขวงท่าซ่าง” เป็นเขตการปกครองหัวเมืองชั้นในของจังหวัดเชียงใหม่ หัวน้ำเรียกว่า “นายแขวง” นายแขวงคนแรก คือ หลวงคชดิษฐาภิบาล (ไผ่) ระหว่างปี พ.ศ. 2451-2453

ปี พ.ศ. 2457 ทางกรมได้เปลี่ยนชื่อใหม่ตาม ตำบลที่ตั้งที่ว่ากรมอำเภอตั้งอยู่เป็น “หางดง” เพราะอยู่ทางทิศใต้ของดงกรรม คำว่า หาง แปลว่าท้าย คือ ทางทิศใต้ หรือ ท้ายของดงกรรม พื้นที่อำเภอหางดงก่อนนี้ มีสภาพรกร้างว่างเปล่า ทั้งหมู่บ้านและราษฎรมีน้อย

ความเป็นมาของธุรกิจหัตถกรรมไม้ แต่เดิมชาวบ้านกลุ่มหนึ่งในตำบลขุนคอง คือ “หมู่บ้านถวายเป็น” ประกอบอาชีพหลักทางการเกษตร เมื่อประสบความแห้งแล้ง อาชีพทำนา ทำสวนไม่สามารถทำได้ เนื่องจากไม่มีน้ำเพียงพอ และปัญหาการขาดแคลนน้ำ ผลผลิตไม่ดีเท่าที่ควรทำให้ชาวบ้านมีฐานะยากจน หลังฤดูเก็บเกี่ยวก็ออกไปรับจ้างทำงานในตัวเมืองเชียงใหม่ และบางส่วนไปค้าขายไม่ได้ประกอบอาชีพอยู่กับถิ่นฐานของตัวเอง

ส่วนผู้หญิงก็รับจ้างทำสี ดินทอง แต่งเส้น ดัดกระຈกทำให้มีทักษะด้านทำสี ต่อมาไม่นานก็นำมาทำที่บ้านกันเช่น พวกคลับ กล่องข้าว แจกกัน ได้วิชา ความชำนาญ และทักษะมาก็ถ่ายทอดให้คนอื่นและลูกหลาน เมื่อมีนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในหมู่บ้านก็เริ่มขายได้

ในระยะเริ่มต้น ประมาณปี พ.ศ. 2500 คนบ้านถวายเป็นรุ่นแรกๆ ที่ไปทำงานรับจ้างแกะสลักไม้ในตัวเมืองเชียงใหม่คือหนานแดง นายชัย พุทธิ กำนันวัน พุทธิ ส่วนใหญ่ไปรับจ้างอยู่ร้านน้อมศิลป์ ตั้งอยู่ถนนวัวลายใกล้ประตูเชียงใหม่ ก็มีความชำนาญ ทักษะ และความสามารถด้านแกะสลักไม้เกิดกับชาวหมู่บ้านถวายเป็นกลุ่มนั้น โดยได้แกะสลักไม้เป็นแผ่นลวดลายต่างๆ เช่น ลายรามเกียรติ์ ลายครุฑ ตึกคานนครี ต่อมาก็เริ่มทำเป็นตัวพระพุทธรูป สิงห์หน้าวัด และรับซ่อมแซมตกแต่งของเก่าประเภทงานไม้ และเริ่มลอกเลียนแบบของเก่ามีผู้นำมาซ่อมแซม พร้อมทั้งออกแบบที่เกิดเป็นเอกลักษณ์ของบ้านถวายเป็น ส่วนกลุ่มสตรีแม่บ้านที่มีการรับจ้างทำสีแอนดิก(สีเลียนแบบของเก่า) ตกแต่งลายเส้น ดัดกระຈก พัฒนาฝีมือทำลายทอง ดินทอง ลงบนเกิดมีทักษะทางด้านนี้ เมื่อมีงานเพิ่มขึ้น จากงานรับจ้าง ก็ก้าวมาสู่ผลิตส่งไปยังร้านในตัวเมืองเชียงใหม่ เกิดธุรกิจหมู่บ้านแต่ละบ้านปรับบริเวณบ้านของตัวเอง โดยใช้บริเวณหน้าบ้านเป็นร้าน หลังบ้านเป็นที่ทำงานหัตถกรรมไม้

ช่วงแรก การขยายตัวของธุรกิจประเภทนี้เป็นไปอย่างรวดเร็วในบริเวณรอบๆหมู่บ้าน ถวายได้มีธุรกิจหัตถกรรมไม้ขนาดเล็กๆ ในแบบธุรกิจครอบครัวผลิตกันเองภายในครอบครัวใช้วิธีการจัดการแบบเดิมคือ ญาติพี่น้องช่วยกันทำงาน การดำเนินธุรกิจหัตถกรรมไม้ก็เจริญเติบโตขยายกิจการจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจขนาดเล็ก ผู้ระดับธุรกิจขนาดกลาง และได้เพิ่มจำนวนของธุรกิจประเภทมากขึ้น มีการจ้างพนักงาน ได้ซื้อไม้และสตั๊กจากแหล่งผลิตอื่นได้แก่ อำเภอบ้านหลุกและอำเภอห้างฉัตรจังหวัดลำปาง อำเภอสันป่าตองและอำเภอสันกำแพงจังหวัดเชียงใหม่ อำเภอบ้านทาและอำเภอป่าซางจังหวัดลำพูน มาซัดเกลา ตกแต่งทำสี เพื่อให้เกิดมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

ในปัจจุบัน สองข้างถนนเชียงใหม่-ฮอดจากสี่แยกสนามบินถึงอำเภอหางดงได้มีธุรกิจหัตถกรรมไม้เกิดมากมาย รวมสองข้างถนนแยกหมู่บ้านถวาย ประกอบด้วยธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้แก่ ร้านขายสินค้าหัตถกรรมไม้ โรงงานผลิตหัตถกรรมไม้ ศูนย์จำหน่ายหัตถกรรมไม้ขึ้นหลายศูนย์ จำนวนของธุรกิจหัตถกรรมไม้ก็เพิ่มขึ้นจากสถิติของจดทะเบียนพาณิชย์ สำนักงานตัวแทนทะเบียนพาณิชย์ ประจำอำเภอหางดง และสำนักงานทะเบียนพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ก่อนปี พ.ศ. 2543 มีการขอมีการจดทะเบียนเป็นผู้ประกอบธุรกิจหัตถกรรมไม้อยู่แต่เดิม คือ ประเภทบุคคลธรรมดา 272 กิจการ นิติบุคคล 42 กิจการ ในปี พ.ศ. 2543 พบว่า มีการขอจดทะเบียนพาณิชย์ใหม่ บุคคลธรรมดา ร้านค้าจำนวน 24 กิจการ นิติบุคคล จำนวน 7 กิจการ ในปี พ.ศ. 2544 มีการขอจดทะเบียนพาณิชย์ใหม่เพิ่มขึ้นบุคคลธรรมดา ร้านค้าจำนวน 38 กิจการเพิ่มขึ้นร้อยละ 36.84 นิติบุคคล 8 กิจการเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.30 และในปี พ.ศ.2545 ถึงวันที่ 24 กันยายน พ.ศ.2545 มีการขอจดทะเบียนพาณิชย์ใหม่ บุคคลธรรมดา ร้านค้าจำนวน 31 กิจการ นิติบุคคล 8 กิจการ รวมในปัจจุบันมีผู้จดทะเบียนเป็นผู้ประกอบกิจการหัตถกรรมไม้ ทั้งหมด 430 กิจการ แยกเป็นบุคคลธรรมดา ร้านค้า 365 กิจการ และนิติบุคคล 65 กิจการ

จากสถิติของ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่ สินค้าส่งออกหัตถกรรมไม้และสตั๊กของระดับบ้านทำด้วยไม้ ในจังหวัดเชียงใหม่ มีมูลค่ารวมเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด ในปี 2543 มียอดส่งออก มูลค่า 900.8 ล้านบาท ในปี 2544 มียอดส่งออก มูลค่า 1,145.5 ล้านบาท อัตราการขยายตัวร้อยละ 27.16 ในปี 2545 มียอดส่งออก มูลค่าส่งออก 1,318.2 ล้านบาท อัตราการขยายตัวร้อยละ 15.08 โดยในปี 2545 ส่วนมากมีส่งออกไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา รองลงมาคือ ประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป (ประกอบด้วย สวิตเซอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส เยอรมนี อิตาลี สเปน และเบลเยียม) ยังมีส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และประเทศอื่นๆ ตามลำดับ แสดงว่า สินค้าในกลุ่มหัตถกรรมไม้เป็นสินค้าส่งออกมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และสามารถทำรายได้เข้าประเทศเป็นจำนวนมาก (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่, 2545 : เพิ่มข้อมูลคอมพิวเตอร์)

ในการร่วมมือกันของผู้ประกอบธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง มีการรวมกลุ่มเพื่อส่งเสริมการขายและเผยแพร่ชื่อเสียง โดย มีการเสนอผลิตภัณฑ์หัตถกรรมไม้ให้เป็นสินค้าหนึ่ง

ตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP = One Tambol One Product) ซึ่งก็ได้รับคัดเลือกจากรัฐบาลไทยเมื่อเดือนพฤษภาคม 2546 ให้เป็นหนึ่งในสินค้าที่มีคุณภาพดี มีศักยภาพในการแข่งขันส่งออกระดับโลก นอกจากนี้ยังมี การจัดงานแสดงศิลปหัตถกรรมไม้บ้านถวาย ในหมู่บ้านถวาย อำเภอหางดง ประจำทุกปี ใช้ชื่อว่า “งานหัตถกรรมไม้แกะบ้านถวาย อนุรักษ์ศิลปพื้นบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น” โดยจัดประมาณเดือนมกราคม ของทุกปีเริ่มครั้งแรกในปี 2533 จนถึงปัจจุบันปี 2545 เป็นครั้งที่ 14 และยังมีบางสถานประกอบการร่วมกับ ศูนย์ส่งออกภาคเหนือจังหวัดเชียงใหม่ กระทรวงพาณิชย์ และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมโดยการเข้าร่วมแสดงสินค้ากับทางจังหวัด ทั้งในและต่างประเทศ

จากสถิติของจำนวนผู้ส่งออกสินค้าประเภทไม้แกะสลัก ของขวัญของชำร่วย ของที่ระลึก ของตกแต่งบ้านที่ทำจากไม้ และเฟอร์นิเจอร์ไม้ ที่จดทะเบียนเป็นผู้ส่งออกกับศูนย์ส่งออกภาคเหนือ กระทรวงพาณิชย์ ในส่วนของจังหวัดเชียงใหม่ พบมีทั้งหมด 40 ราย พบว่าส่วนใหญ่เป็นกิจการที่ตั้งอยู่ในอำเภอหางดง ถึง 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 55 นอกนั้นเป็นอำเภออื่นๆเพียง 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 45 จึงถือได้ว่าธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดงได้ประสบความสำเร็จ ในด้านรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ทั้งเป็นธุรกิจหัตถกรรมตัวอย่าง เกิดผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่ สร้างงานให้คนในพื้นที่ สร้างชื่อเสียงในทุกระดับ ระดับอำเภอหรือระดับจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศ และระดับโลก สร้างรายได้จากการส่งออกหลายล้านบาทในปี 2545 (กระทรวงพาณิชย์ ศูนย์ส่งออกภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่, 2545:ออนไลน์)

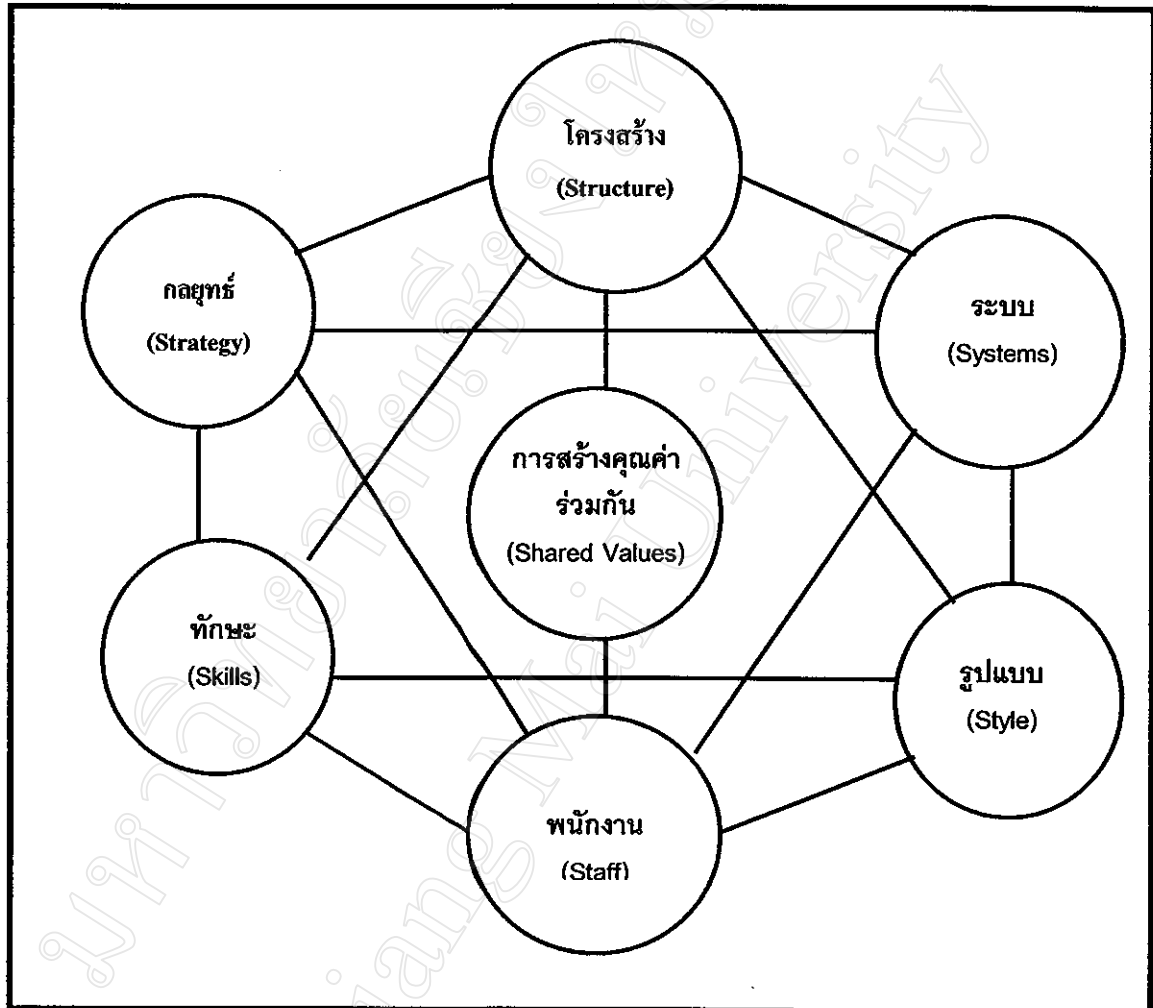
ทฤษฎีและแนวคิด

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

แนวคิดการดำเนินงานของ แมคคินซี 7 เอส (McKinsey 7s)

เป็นแนวคิดการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จขององค์กรธุรกิจเป็นที่ยอมรับกันมากกว่า แนวคิดโครงสร้างการทำงาน Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips ซึ่งขณะนั้น เป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ชื่อบริษัท McKinsey จึงชื่อแนวคิดว่า McKinsey 7s (พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542)

รูปที่ 1 แสดงโครงสร้างการทำงาน McKinsey 7-S (McKinsey 7-S framework) (Kotler 1999: 83)



ให้คำแนะนำการดำเนินงานธุรกิจได้ กำหนดโครงสร้างการทำงานไว้ 7 ประการ แยกเป็น 2 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนประกอบหลักในการทำงาน ประกอบด้วย

1) **โครงสร้าง (Structure)** เป็นการกำหนดโครงสร้างการทำงานทั้งหมดที่เหมาะสม ซึ่งมีหลายแบบ แต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน

ประเภทของโครงสร้างมี 3 แบบ

1. **โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)** เป็น โครงสร้างที่เจ้าของดำเนินกิจการ ดำเนินงานเอง จับสินค้าเฉพาะอย่างและพนักงานมีอยู่ไม่กี่คน เหมาะสำหรับองค์กรขนาดเล็ก

2. โครงสร้างที่แบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure) เป็นโครงสร้างการบริหารที่มีการแบ่งตามหน้าที่ของงานพนักงานจะมีความชำนาญเฉพาะอย่างดำเนินธุรกิจอยู่อุตสาหกรรมเดียวเหมาะสำหรับธุรกิจขนาดกลาง เช่น มีการแยกเป็น แผนกการผลิต แผนกการตลาด แผนกการเงิน แผนกบุคคล

3. โครงสร้างที่แบ่งตามสายงาน (Division Structure) เป็นโครงสร้างการบริหารที่มีการแบ่งองค์กรเป็นฝ่าย(Division) อาจแยกตามลักษณะสินค้าตลาดภูมิภาค หรือตามลักษณะลูกค้าเหมาะสำหรับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีสินค้าและบริการหลายชนิดในอุตสาหกรรมหลายประเภทที่มีความสัมพันธ์กัน พนักงานมีความชำนาญเฉพาะทาง

ส่วนประกอบของโครงสร้างขององค์กร

1. หน้าที่
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่
3. ขอบข่ายของการควบคุม
4. การรวมกลุ่มของงาน อาจจำแนกตาม หน้าที่งาน กลุ่มสินค้า ลูกค้า ภูมิภาค เทคโนโลยี ปรัชญาการบริหาร และกลยุทธ์ เป็นต้น
5. จำนวนชั้นของอำนาจหน้าที่ในองค์กร
6. การรวมหรือกระจายอำนาจ
7. กลไกของการประสานงาน เช่น วิธีการ กฎ นโยบาย รายละเอียดของงาน เป้าหมาย เป็นต้น

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง

โครงสร้างแบบเก่า	แนวโน้มโครงสร้างแบบใหม่
- เป็นแบบราชการ	- กว้างเบียดน้อยลง
- วางกฎระเบียบ นโยบาย	- ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำ
- มีหลายระดับ	- งานสามารถตอบสนองลูกค้าได้อิสระ
- ผู้บริหารระดับสูงจัดการ	
- งานขึ้นระหว่างกัน	

2) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน หรือวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ระดับกลยุทธ์ในองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ระดับ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หน้าที่การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารระดับสูงแบ่งตามการขยายตัว ไปสู่ทิศทางต่างๆ (Diversified Businesses) แบ่งเป็น 3 กลุ่ม

1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม เมื่อธุรกิจเป็นช่วงดาวรุ่ง (Star) ซึ่งเป็นช่วงธุรกิจมีศักยภาพในด้านการทำกำไรอัตราการเติบโตของธุรกิจสูงมักจะมีทุนพอขยายธุรกิจและช่วงมีปัญหา (Question Marks) แต่มีโอกาสเติบโตสู่ช่วงดาวรุ่ง ส่วนลักษณะในการเติบโต ได้แก่

- การเติบโตจากภายใน (Intensive Growth) ได้แก่ การเจาะตลาดใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาด
- การขยายไปสู่ธุรกิจต่อเนื่อง (Integrative Growth) ได้แก่ การขยายในแนวนอน การขยายแนวตั้งทั้งด้านหน้าและด้านหลัง
- การขยายข้ามธุรกิจ (Diversification) ได้แก่ การขยายธุรกิจที่เชื่อมต่อกัน โดยใช้ความรู้ด้านสินค้าเดิมหรือตลาดเดิมไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ หรืออาจการไปทำธุรกิจที่ไม่มี ความเกี่ยวข้อง กับธุรกิจเดิมเลย

1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมเมื่อธุรกิจเป็นช่วงวัวนม (Cash Cows) เป็นช่วงที่ธุรกิจมีการเติบโตต่ำ หรือหดตัวลงและมีส่วนของตลาดสูง หรืออาจเป็นช่วงที่มีปัญหา (Question Marks) แต่เสียเปรียบผู้ประกอบการอื่น จึงควรระมัดระวังธุรกิจ และเก็บเกี่ยวเงินสดไม่ลงทุนเพิ่ม การดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างระมัดระวัง และไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก

1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมเมื่อธุรกิจเป็นช่วงสุนัข (Dog) เป็นช่วงที่อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่ำ และธุรกิจก็มีส่วนแบ่งของตลาดต่ำ ควรปรับเปลี่ยนลด/เลิกสินค้าบางตัวที่ไม่มีศักยภาพ ลดพนักงานส่วนที่ไม่จำเป็น หรือเลิกกิจการ

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรผู้บริหารระดับรองลงมาจะนำเอากลยุทธ์ระดับองค์กรมาวางในระดับธุรกิจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สร้างข้อได้เปรียบการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เช่น ด้านสินค้า ด้านบริการ พนักงาน องค์กร ภาพลักษณ์

2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านทุน (Cost Leadership Strategy) เช่น การลดขนาดขององค์กร ให้กระทัดรัด ลดของเสีย พัฒนาเทคโนโลยี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานกับผู้จัดส่งวัตถุดิบหาช่องทางจัดการจำหน่ายที่มีต้นทุนต่ำ

2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) เป็นการมุ่งเน้นบางกลุ่มของตลาด หรือสินค้าบางสายการผลิต

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ธุรกิจหรือระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ด้านแบ่งกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางธุรกิจกลยุทธ์ระดับองค์กรและธุรกิจประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด มักใช้ 4 P ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์(Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย(Place) การส่งเสริมการตลาด(Promotion)

3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานหรือการผลิต

3.3 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.4 กลยุทธ์ด้านการเงิน

3.)ระบบ (Systems) มีการกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานหลายอย่างที่เกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันและประสานงานกันได้ดี ที่สำคัญได้แก่ ระบบการเงิน (Financial System) ระบบบัญชี (Accounting System) ระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication System) ระบบขบวนการผลิต (Process System) ระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality Control System) ระบบข้อมูล (Data Base System) ระบบการวัดผลงาน (Measure System)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านระบบ

ระบบเดิม	แนวโน้มระบบใหม่
- ข้อมูลการดำเนินงานน้อย	- มีข้อมูลผลการดำเนินงานมาก โดยเฉพาะข้อมูลลูกค้า คู่
- ข้อมูลนำเสนอต่อผู้บริหารเท่านั้น	- แข่ง
- การฝึกอบรมเน้นผู้บริหารระดับสูง	- ข้อมูลถูกแจกจ่ายให้ผู้บริหารระดับต่างๆและพนักงาน
	- มีการฝึกอบรมพนักงานทั้งองค์กร

ส่วนที่ 2 ส่วนประกอบย่อยในการทำงาน ประกอบด้วย

4) รูปแบบ (Style) หมายถึง การทำงานของพนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

5) ทักษะ (Skill) หมายถึง ประสิทธิภาพและความชำนาญของ พนักงานในการดำเนินงาน เช่น ความสามารถในการบริการลูกค้า ความสามารถในการคิดค้นออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ความชำนาญในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีให้กับลูกค้า

6) บุคลากร (Staff) หมายถึง การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถ โดยเริ่มจากการจัดหาบุคคล(การสรรหาและคัดเลือก)ที่เหมาะสมเข้าทำงาน การให้การฝึกอบรมให้พนักงาน การให้

ความรู้แก่พนักงาน รวมทั้งการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้บุคลากร การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตัวเอง

7) การสร้างคุณค่าร่วมกัน(Shared Values) หมายถึงพนักงาน ผู้บริหาร โครงร่างการทำงานทั้งส่วนที่เป็นหลักของการทำงานและส่วนที่เป็นส่วนประกอบถือว่ามีส่วนในการสร้างคุณค่าร่วมกัน

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วีระ ระวัง(2539) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอาชีพเกษตรกรรวมมาประกอบอาชีพแกะสลักไม้ของเกษตรกรอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า เกษตรกรในหมู่บ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้เปลี่ยนมาประกอบอาชีพแกะสลัก ไม้ส่วนใหญ่ใช้แบบแผนการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า มีรายได้หลักจากการรับจ้างแกะสลักไม้และมีร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลักเป็นของตัวเอง นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลเกือบทั้งหมดระบุว่าสาเหตุสำคัญที่ได้เปลี่ยนอาชีพ เนื่องจากสามารถหารายได้จากประกอบอาชีพแกะสลักมากกว่าการประกอบอาชีพเกษตรกร อย่างไรก็ตามส่วนมากสามารถแกะสลักไม้ด้วยตัวเองและเรียนรู้วิธีการแกะสลักจากญาติพี่น้องหรือเพื่อนบ้านโดยใช้ไม้ฉำฉาเป็นวัตถุดิบซึ่งจัดหาจาก จังหวัดลำปาง ลำพูน และบางจังหวัดในภาคอีสาน ส่วนมากจำหน่ายโดยมีลูกค้าซื้อถึงบ้านหรือร้านในหมู่บ้าน ผู้ซื้อส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย และจำหน่ายมากที่สุด ในฤดูหนาวตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงกุมภาพันธ์

ลักษณะทางด้านจิตวิทยา ผู้ให้ข้อมูลส่วนมากมีความมุ่งมั่นในชีวิตในระดับมากกล่าวคือเกือบทั้งหมดต้องการรักษาศิลปหัตถกรรม การแกะสลักให้คงอยู่และสืบทอดถึงลูกหลานต่อไป ส่งลูกให้ได้รับการศึกษาสูงๆ อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติสุขและส่วนมากต้องการมีรายได้จากการประกอบอาชีพเพิ่มขึ้นมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนเป็นครอบครัวที่มีความเจริญทัดเทียมกับครอบครัวอื่นที่มีฐานะร่ำรวยมีบ้านใหญ่สวยงาม รวมถึงยังมีเครื่องอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวันในระดับมากขณะเดียวกันต้องการเป็นบุคคลที่ได้รับการนับหน้าถือตาจากชุมชนในระดับปานกลาง

สำหรับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการประกอบอาชีพแกะสลักไม้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ประสบปัญหาเกี่ยวกับเงินลงทุน และส่วนมากมักแก้ปัญหาด้วยการ ขอยืมจากญาติพี่น้องหรือเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนมากยังได้ให้คำแนะนำว่าทางราชการควรก่อตั้งกองทุนเงินพิเศษเพื่อให้ผู้ประกอบการแกะสลักไม้สามารถกู้ยืมไปลงทุนได้ โดยคิดดอกเบี้ยอัตราต่ำ

พิจิต เทพวรรณ และคณะ(2544) ศึกษาเรื่อง ปัญหาในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs)ประเภทไม้แกะสลัก กรณีศึกษา ชุมชนบ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของธุรกิจ ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ปัญหาด้านการเงินและบัญชี การตลาด การผลิต การบริหารและจัดการ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในหน่วยงาน

ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่บ้านถวาย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเจ้าของคนเดียว ผู้ประกอบการร้อยละ 74.1 เริ่มต้นธุรกิจด้วยตนเองมีบุคคลดำเนินการไม่เกิน 20 คน ร้อยละ 79.6 ของทั้งหมด เปิดดำเนินงานมาประมาณ 3-10 ปี มีทุนจดทะเบียนหรือทุนในการดำเนินธุรกิจไม่เกิน 1 ล้านบาท หรือร้อยละ 92.8 ของทุนจดทะเบียนการค้าทั้งหมด เป็นสมาชิกของศูนย์หัตถกรรมถวาย ร้อยละ 45.9 ของทั้งหมด ผู้ประกอบการรู้จักหน่วยงานที่สนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์ และมีการติดต่อขอความช่วยเหลือจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นสถาบันการเงินและองค์กรของรัฐที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ สาเหตุที่ธุรกิจเหล่านี้ไม่ใช้บริการส่งเสริมจากรัฐบาลส่วนกลางเนื่องมาจากการเสนอโครงการขอรับทุนส่งเสริมมีโอกาสได้รับน้อย และมีข้อจำกัดในการให้บริการของรัฐบาลในส่วนกลางในด้านงบประมาณ

ปัญหาในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทไม้แกะสลัก อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญของปัญหาคือ ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการจัดการ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอธิบายในรายละเอียดได้ลำดับคือ

1. ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี คือ ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการหาเงินทุน ซึ่งเนื่องมาจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ข้อจำกัดในการระดมเงินทุน ส่วนมากเกิดขึ้นเนื่องจากหน่วยธุรกิจไม่รู้จักสถาบันการเงินที่ให้ความช่วยเหลือ ทำให้ไม่สามารถใช้บริการทางการเงินที่รัฐมีไว้ให้ได้เต็มที่

2. ปัญหาด้านการตลาด คือ ปัญหาการแข่งขันด้านราคาระหว่างภาคธุรกิจ และส่วนมากจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าที่มีลักษณะใกล้เคียงกันทั้งในรูปแบบของตัวสินค้า และราคา จึงทำให้เกิดการแข่งขันในด้านการตลาดของธุรกิจเดียวกัน ซึ่งอยู่ในพื้นที่จำหน่ายสินค้าชนิดหรือแบบเดียวกัน กลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกัน

3. ปัญหาด้านการผลิต จัดอยู่ในระดับปานกลางไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัจจัยนำเข้า ปัญหาที่พบคือ วัตถุดิบและเครื่องมือขาดแคลนและมีราคาสูง ความรู้พื้นฐานของพนักงาน/คนงานในการรองรับเทคนิคที่ช่วยในการผลิตที่ทันสมัย และปัญหาการขาดศักยภาพในการผลิต

4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ การวางแผนและด้านการจัดการอื่นเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านพินความรู้ของผู้ประกอบการ มีการจัดการแบบครอบครัวหรือการเรียนรู้ผิดจากประสบการณ์ ทั้งนี้เพราะขาดความรู้และเทคนิคการจัดการที่เป็นระบบ

5. ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือปัญหาการขาดแคลนแรงงาน หรือแรงงานมีความรู้ความสามารถค่อนข้างต่ำ แรงงานมีการเข้าออกบ่อย หรือเมื่อฝึกจนเป็นแรงงานที่มีฝีมือก็จะแยกตัวไปประกอบการเอง ทำให้คุณภาพแรงงานไม่สม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังขาดเงินทุนในการพัฒนาฝีมือแรงงาน