

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในอำเภอปายจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมงานเขียนและงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งสามารถแบ่งแยกได้ดังนี้

1. ความหมายและที่มาของวิสาหกิจชุมชน
2. การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน
3. หลักการบริหารกิจการวิสาหกิจชุมชน
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายและที่มาของวิสาหกิจชุมชน

ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2548) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนไว้ว่าเป็น กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพัฒนาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

ที่มาของวิสาหกิจชุมชน

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเกิดจากปัญหาของชุมชนที่มีการประกอบกิจการในระดับรากหญ้า 2 ประการ คือ

1. การประกอบกิจการของชุมชนไม่เป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนอื่นๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ
2. การสนับสนุนของภาครัฐไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของชุมชน

ดังนั้น จึงมีการออกกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน นั่นคือ “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548” ซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 เป็นต้นไป

เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548

เพื่อให้มีการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน มีผลให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตไม่ว่าในระดับใด รวมถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

คุณสมบัติและหลักเกณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

1. เป็นกิจการที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน
2. เป็นกิจการที่ดำเนินการหรือประสงค์จะดำเนินการร่วมกันในชุมชนโดยคณะ บุคคลที่เป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคล และประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ร่วมกัน ในชุมชนไม่น้อยกว่า 7 คน โดยบุคคลดังกล่าวต้องไม่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน
3. เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรายได้ เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพื่อ ประโยชน์สุขของคนในชุมชน
4. เป็นกิจการที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย ความสงบเรียบร้อย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

2.การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ได้รับรู้ศักยภาพและความสามารถของวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ในเรื่อง ทิศทางวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน การบริหารการตลาด การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน โดยใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและสรุปผลการประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลให้กับวิสาหกิจชุมชนใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง และหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง ใช้พิจารณากำหนดแนวทางส่งเสริมสนับสนุนตามศักยภาพ

ขั้นตอนในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน

1. การจัดทีมประเมินร่วมกับวิสาหกิจชุมชน

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจังหวัด/กรุงเทพมหานคร แต่งตั้งทีมประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน อำเภอละ 1 ทีม ประกอบด้วยเกษตรอำเภอ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาคีที่รับผิดชอบพื้นที่อำเภอ ได้แก่ พัฒนาชุมชน ธนาคาร เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) เจ้าหน้าที่จากองค์กรท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ มีหน้าที่ช่วยเหลือ หรือดำเนินการร่วมกับวิสาหกิจชุมชน ในการประเมิน สรุป และรายงานผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่รับผิดชอบให้แก่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่วิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

2. การชี้แจงทำความเข้าใจแบบประเมิน

จังหวัดจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อทำความเข้าใจแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน วิธีการประเมิน การสรุปผล แก่ทีมประเมินศักยภาพของอำเภอ และทีมประเมิน ร่วมกันวางแผนออกประเมินในแต่ละอำเภอ

3. การดำเนินการประเมิน

1. บุคคลเป้าหมายในการให้ข้อมูล ควรประกอบด้วยผู้นำ กรรมการ สมาชิกวิสาหกิจชุมชน และผู้นำชุมชน
2. ทำการประเมิน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus Group) ณ ที่ทำการวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

4. การสรุปผลจากแบบประเมิน

ภายหลังการประเมิน ให้ทีมประเมินทำการสรุปผลการประเมินในแต่ละประเด็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน โดยมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ ดังนี้

1. นำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพใส่ในตารางสรุปผลการประเมิน เพื่อให้ทราบว่า มีประเด็นใดบ้างที่วิสาหกิจชุมชนดำเนินการอยู่ในระดับดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง ซึ่งควรแจ้งให้วิสาหกิจชุมชนทราบ

2. ประชุมร่วมกับวิสาหกิจชุมชนเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาโดยนำข้อมูลจากการประเมินศักยภาพและข้อมูลการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน มาพิจารณา

เพื่อทราบว่าจะประเมินใดบ้างที่ควรพัฒนา

3. ร่วมกับวิสาหกิจชุมชนพิจารณาว่า แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง แนวทางใดต้องการการส่งเสริมและสนับสนุน

4. นำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดแผนการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

5. การสรุปศักยภาพโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน

ในแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ไม่มีการกำหนดคะแนนในแต่ละประเด็น เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญของการประเมิน เพื่อทราบข้อมูลศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในประเด็นต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง และกำหนดแนวทางพัฒนาของภาคที่เกี่ยวข้อง มิใช่การประกวดแข่งขัน ดังนั้น การสรุปผลจากแบบประเมินจะสามารถสรุปศักยภาพของแต่ละประเด็นในระดับดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง

การสรุปศักยภาพโดยรวมจะดำเนินการได้โดยนำข้อมูลจากตารางสรุปผลการประเมินมาแทนค่าด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ ระดับดีมีค่าเท่ากับ 3 คะแนน ระดับปานกลางมีค่าเท่ากับ 2 คะแนน และระดับต้องปรับปรุงมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน จากนั้นหาค่าเฉลี่ยคะแนนโดยการรวมคะแนนทั้งหมดที่ได้หารด้วยจำนวนข้อคำถามที่ประเมิน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับช่วงคะแนนของแต่ละ ระดับการพัฒนา ดังนี้

ระดับดี	มีช่วงคะแนนระหว่าง	2.34 – 3.00	คะแนน
ระดับปานกลาง	มีช่วงคะแนนระหว่าง	1.67 – 2.33	คะแนน
ระดับต้องปรับปรุง	มีช่วงคะแนนระหว่าง	1.00 – 1.66	คะแนน

จะทราบว่าวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ มีศักยภาพโดยรวมอยู่ในระดับใด ทั้งนี้ การรายงานศักยภาพโดยรวม ควรรายงานเพิ่มเติมด้วยว่ามีประเด็นใดบ้างที่วิสาหกิจชุมชนต้องปรับปรุง

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน กำหนดให้ใช้แบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก) เป็นเครื่องมือ ซึ่งได้จัดทำขึ้นโดยผู้แทนชุมชน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ ทั้งระดับ ตำบล อำเภอ และจังหวัด ร่วมกันกำหนดเกณฑ์ประเมิน โดยผ่านความเห็นชอบของหน่วยงานภาคีที่ร่วมปฏิบัติงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ และได้รับความร่วมมือให้คำปรึกษาแนะนำในการนำเกณฑ์ประเมินจัดทำเป็นแบบประเมินจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยในการจัดทำเครื่องมือได้นำแนวทางจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชน

3. หลักการบริหารกิจการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารงานและคน

การบริหารงาน หมายถึงการทำงานโดยใช้ทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์

การบริหารงานที่ดี

หมายถึง การจัดการต่างๆ เพื่อให้งานลุล่วงไปด้วยดีประกอบด้วย

1. วางแผนดี คือ การคิดก่อนทำ รวมถึงการคิดวางแผนหรือเตรียมการไว้ล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ การคิดดูทางต่างๆ ในการประกอบกิจการและการตกลงร่วมใจกันภายในกลุ่มไว้ให้แน่ชัด
2. แบ่งงานดี คือ จัดให้เหมาะสมว่าใครมีหน้าที่อะไร ต้องทำอะไรบ้าง ให้ได้ผลอย่างไร จึงจะเรียกว่าทำหน้าที่ได้ดี
3. จัดคนดี คือ หากคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเข้าอยู่ในตำแหน่งต่างๆ ให้เพียงพอและพอดี คือไม่มากเกินไป และไม่น้อยไป
4. สั่งการดี คือ สั่งการได้ชัดเจน เป็นที่เข้าใจ และเป็นທີ່พอใจของผู้รับคำสั่ง
5. สร้างกำลังใจดี คือ ทำให้ทุกคนที่ทำงานด้วยกันมีกำลังใจสูงในการทำงานอยากจะทำงานให้ดีและสำเร็จ รู้สึกสนุก และมีความภูมิใจในงานที่ทำ
6. แก้ปัญหาดี คือ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดแย้งเกิดขึ้นก็ไม่ตกใจหรือกังวลมากเกินไป แต่สามารถวิเคราะห์เหตุของปัญหาและหาทางแก้ไขที่เหมาะสม
7. ตัดสินใจดี คือ รู้จักวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เหตุผลและทางเลือกต่างๆ ก่อนการตัดสินใจ แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดด้วยประการทั้งปวง
8. ทำบัญชีดี คือ มีการลงบัญชี ราบรับ-รายจ่าย ทรัพย์สิน หนี้สิน รวมถึงบัญชีสินค้าที่อยู่ในสต็อกอย่างถูกต้องทันเวลา
9. ติดตามงานดี คือ มีการตรวจสอบ ติดตามเป็นระยะๆ ดูว่ากิจการงานต่างๆก้าวหน้าไปอย่างไร ได้ผลอย่างไร มีปัญหาข้อขัดข้องอะไรบ้าง มีช่องทางปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาในแต่ละเรื่องอย่างไร และนำมาพิจารณาไตร่ตรองเพื่อกำหนดแนวทาง และวิธีการที่จะทำให้การประกอบกิจการโดยส่วนรวมเจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ

การจัดการ

การจัดการ หมายถึง การทำให้งานต่างๆ สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ผู้บริหารหรือผู้นำจะไม่ปฏิบัติงานเอง แต่จะเป็นผู้มอบหมาย คอยช่วยจัดให้ทุกคนทำงาน มอบหมายงาน ควบคุมงาน และการติดตามประเมินผล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของการจัดการ

การจัดการถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมาก ถ้าจะกล่าวก็คือ เป็นผู้ประสานงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้ทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน ถ้าเป็นธุรกิจหรือการประกอบกิจการใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตลาด การผลิต การบริหาร และการเงิน หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำก็คือ ประสานงานทุกงานในองค์กรให้เป็นไปได้ด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจของความสำเร็จของกิจการ

ผู้บริหารหรือผู้นำต้องจัดการอะไร

ทุกองค์กรจะมีโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน เป็นรูปแบบการบริหารที่เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นไปตามระเบียบหรือหลักเกณฑ์การจัดการ โครงสร้างขององค์กรแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ใหญ่หรือเล็ก หรือแม้แต่องค์กรชุมชน หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนก็ตาม ต่างจะต้องมีโครงสร้างการบริหารทุกองค์กร และแต่ละองค์กรก็จะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำจึงมีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ที่อยู่สูงสุดตามโครงสร้าง แต่สิ่งที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องที่จะต้องจัดการมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. บริหารงาน หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ที่ไม่มีชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เครื่องจักร วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่ทุกอย่าง
2. บริหารคน หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความรู้สึนึกคิด และเป็น ผู้ปฏิบัติงานในส่วนทรัพยากรที่ไม่มีชีวิตให้ใช้งานได้อย่างคุ้มค่า และยังคงมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ทรัพยากรบุคคลที่มีชีวิตจิตใจด้วย เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ปัจจัยในการจัดการ

ปัจจัยในการจัดการหรือทรัพยากรที่ผู้นำจะต้องเข้าไปจัดการ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีดังนี้

1. คน (Man) เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากสำหรับองค์กร กิจกรรมทุกอย่าง เครื่องมืออุปกรณ์ทุกประเภท การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับคนทั้งนั้น ปริมาณงานจะเป็นไปตามแผนและมีคุณภาพที่ต้องการได้ ก็เกิดขึ้นจากการจัดการคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่อยู่ในองค์กร จึงจะทำให้ผู้ที่อยู่ในองค์กรใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน มีความจงรักภักดี มีขวัญกำลังใจที่ดี เพื่อการทำงานให้กับองค์กร

2. เครื่องจักร (Machine) หมายถึง เครื่องจักรที่จัดหามาเพื่อใช้ในหน่วยงาน ซึ่งมีค่ามีราคาตามสภาพ ตามคุณภาพของเครื่องจักรนั้นๆ การบริหารจัดการเครื่องจักรก็คือ การจัดการไม่ให้เกิดการสิ้นเปลืองและเกิดการสูญเสีย ใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า และสะดวกในการนำมาใช้

3. เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็น การจัดการเรื่องเงินทุนเพื่อนำมาใช้ในองค์กร จึงต้องถูกวางแผนอย่างเหมาะสม ให้กิจการขององค์กรดำเนินไปอย่างไม่ติดขัดเงินทุนทั้งที่เป็นเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว ต้องใช้ให้ถูกประเภทตามลักษณะของกิจกรรม จัดหามาได้อย่างเหมาะสม มีดอกเบี้ยต่ำ ถ้าเป็นส่วนของผู้ถือหุ้นก็ต้องวางแผนการใช้ให้ชัดเจน

4. วัสดุสิ่งของ (Material) เป็นปัจจัยที่สำคัญไม่น้อยกว่าตัวอื่น จะต้องมีแผนในการใช้สอยอย่างชัดเจน ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ นำมาสู่การผลิตไม่ให้เกิดการสูญเสีย ไม่ค้างสต็อกจนทุนจม คำนึงถึงการมีวัสดุสำหรับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รู้จักสำรองในจำนวนที่เหมาะสมไม่มากไม่น้อยจนเกินไป

ปัจจัยทั้ง 4 ประเภท จึงเป็นปัจจัยในการจัดการโดยแท้จริง เพราะต้องมีการลงทุนทั้งสิ้น คนก็ต้องมีค่าใช้จ่ายในรูปของค่าแรง เครื่องจักรก็ต้องจัดซื้อมา เงินทุนก็ต้องจ่ายโดยหวังว่าต้องมีกำไรจากการจ่ายเงินลงทุนไปในกิจการ และวัสดุสิ่งของก็ต้องใช้จ่ายและจัดหามา ทุกปัจจัยจึงมีต้นทุนในตัวของมันเองทั้งสิ้น กิจการใดเจ้าของให้ความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่ มีการเตรียมตัวตลอดเวลา พร้อมทั้งมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด กิจการนี้ก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการมีอยู่ 4 ประการ

1. การตลาด (Market) คือ ความสำเร็จของธุรกิจหรือการประกอบการกิจการใดๆ อยู่ที่ผลผลิตสินค้าได้แล้ว สามารถขายหรือบริหารได้จนบรรลุเป้าหมาย มีผลทำให้เกิดกำไร แต่ต้องขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาด ลักษณะความเป็นไปของตลาด การวิเคราะห์ตลาดและกลุ่มลูกค้าจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่ฝ่ายจัดการจะต้องให้ความสนใจตลอดเวลา

2. วิธีการปฏิบัติงาน (Method) หมายถึง ระบบงาน ระเบียบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ระบบ การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้นั้น สิ่งสำคัญ คือ วิธีการปฏิบัติงาน ถ้ากิจการใดมีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดีไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนไหน ถ้าผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงวิธีปฏิบัติแล้ว ก็มั่นใจได้ว่าองค์กรพัฒนาไปได้อย่างแน่นอน

3. การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivate) ความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุด แต่กำลังความคิดและการกระทำมีขีดจำกัด ในฐานะผู้อยู่ในส่วนของการจัดการ จึงควรมีวิธีการชักจูงหรือจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ทุ่มเทกำลังความคิดและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน การกระทำนั้นจะต้องทำด้วยความตั้งใจและเต็มใจด้วย

4. วิธีการจัดการ (Management) นักบริหารจะต้องรับบทบาทหน้าที่ในการจัดการ โดยต้องมีวิธีการจัดการที่สามารถให้งานบรรลุความสำเร็จให้ได้ทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผนจัดระบบงาน ภายใน การควบคุมการทำงาน การติดตาม และการประเมินผล พร้อมทั้งต้องรู้จักวิธีการจูงใจการทำงานของผู้ที่อยู่ในองค์กรให้ทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้น วิธีการจัดการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับ ผู้นำในองค์กร

การดำเนินงานของกลุ่ม

องค์กรชุมชน กลุ่มออมทรัพย์ วิชากิจชุมชน การรวมกลุ่มของชาวบ้าน เรารวมเรียกองค์กร ชุมชนเหล่านี้ว่ากลุ่ม กลุ่มหนึ่งกลุ่มเปรียบได้เสมือนองค์กรหนึ่งองค์กร ผู้นำกลุ่มก็เปรียบเสมือน ผู้บริหารขององค์กร ผู้นำจึงต้องยึดหลักการบริหารงานและการจัดการเช่นเดียวกับผู้บริหารองค์กร อย่างเคร่งครัด

ดังนั้น จึงควรมีการกำหนดกฎ ระเบียบต่างๆ ที่จะในการปฏิบัติงานภายในกลุ่มและควรเป็น กฎข้อบังคับที่เป็นธรรมแก่สมาชิกภายในกลุ่มทุกคน และต้องประกาศให้เหล่าสมาชิกได้รับทราบ ข้อมูลเพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงานอีกด้วย อาทิเช่น

1. การรับสมัครสมาชิก ควรกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน เช่น รับสมัครสมาชิกใหม่ทุกเดือน ทุก 3 เดือน 6 เดือน ก็สามารถทำได้ แต่การประชุมคณะกรรมการบริหารควรมีโอกาสได้พบกันทุกเดือน

2. การประชุมประจำเดือน ให้เป็นไปตามข้อตกลงหรือระเบียบของกลุ่ม บางกลุ่มอาจกำหนดไว้ว่าจะมีการประชุมทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ก็สามารถทำได้ แต่การประชุมคณะกรรมการบริหารควรมีโอกาสได้พบกันทุกเดือน

3. การออมสัจจะ สมาชิกจะต้องส่งเงินสัจจะทุกเดือน ตามวัน เวลา ที่กลุ่มกำหนดไว้ถ้าหากสมาชิกมีจำนวนมาก อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ และมีตัวแทนของกลุ่มเป็นผู้รับเงินออมแล้วส่งเหรียญก็ทำได้ การออมสัจจะของสมาชิกจะต้องทำระเบียบการออม และมีสมุดสัจจะให้สมาชิกด้วย

4. การให้กู้/การพิจารณาเงินกู้ ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจน เช่น การกู้แต่ละครั้ง ผู้กู้จะสามารถแจ้งความจำนงได้ในวันที่กลุ่มจะพิจารณาเห็นควร การกู้เงินควรมีเอกสารการขอกู้ให้ชัดเจนและการพิจารณาเงินกู้ต้องจดบันทึกไว้ทุกครั้งหลังจากได้ข้อสรุปแล้ว

5. การติดตามเยี่ยมสมาชิก หลังจากทีสมาชิกกู้เงินแล้ว ควรมีการติดตามเยี่ยมเยียนให้คำปรึกษาหารือแก่สมาชิก ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

6. กำหนดแผนการปฏิบัติงานของกลุ่ม การวางแผนงานเป็นกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหาร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการล่วงหน้าเพื่อปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปตามนั้น

7. การจัดทำงบประมาณ การจัดทำงบประมาณในการบริหารมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งมีประโยชน์สำหรับทำเครื่องมือในการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในหลักการประหยัดสามารถใช้จ่ายบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น จึงควรกำหนดให้ชัดเจน โดยเฉพาะเกี่ยวกับรายได้-ค่าใช้จ่าย

รายได้ หมายถึง ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่กิจการได้รับมา แต่ละกิจการอาจกำหนดข้อบัญญัติรายได้แตกต่างกัน เช่น

(1.) ดอกเบี้ยจากเงินที่ให้สมาชิกกู้

(2.) ดอกเบี้ยจากธนาคาร

ฯลฯ

ค่าใช้จ่าย หมายถึง จำนวนเงินซึ่งกิจการ (กลุ่ม) ต้องจ่ายเป็นผลตอบแทนในการแลกเปลี่ยนการใช้บริการ กิจการหนึ่งๆ จะมีบัญชีค่าใช้จ่ายอะไรบ้างย่อมขึ้นอยู่กับธุรกิจของกลุ่มนั้นๆ เช่น

(1.) ค่าตอบแทนคณะกรรมการ (ถ้ามี)

(2.) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (ถ้ามี) เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการ เป็นต้น

8. อื่นๆ ตามที่กลุ่มได้มีมติที่จะดำเนินการ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด การบริหารจัดการกลุ่มจึงมีความจำเป็น อย่างไรก็ตามองค์กรชุมชน/วิสาหกิจชุมชน จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ จะต้องยึดหลักคุณธรรมทั้ง 5 ประการ ซึ่งจะทำให้สังคมเกิดความสงบสุข เกิดการพึ่งพาอาศัยกัน และเกิดการพึ่งตนเอง

หลักการส่งเสริมความเข้มแข็งของกลุ่ม ประกอบด้วย

1. การส่งเสริมคุณธรรม ประธานกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มต้องมีคุณธรรม 5 ประการ คือ ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบร่วมกัน เห็นอกเห็นใจ และไว้วางใจกัน
2. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยการปลูกฝังให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นหนึ่งในเจ้าของกลุ่มที่จัดตั้ง ส่งเสริมให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการ ได้รับประโยชน์เสมอภาคกัน สนใจการดำเนินการของกลุ่ม และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน
3. การพึ่งตนเอง โดยฝึกนิสัยประหยัดและเก็บออม ฝึกให้สมาชิกมีวินัยมีการเก็บเงินออม สัจจะอย่างสม่ำเสมอ
4. ความคุ้นเคยกัน โดยการส่งเสริมและชักชวนให้สมาชิกร่วมในกิจกรรมที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน/วิสาหกิจชุมชน

1. จำนวนสมาชิกของกลุ่มมีการออมทรัพย์สม่ำเสมอเกินกว่าร้อยละ 98
2. จำนวนสมาชิกของกลุ่มมีการชำระหนี้เงินกู้ตามสัญญาเกินกว่าร้อยละ 98
3. กลุ่มมีผลการดำเนินงานดีขึ้นสม่ำเสมอ
4. กลุ่มมีเงินสำรองเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ
5. กลุ่มมีกองทุนสวัสดิการเพิ่มขึ้นสม่ำเสมอ

นอกจากการวางแผน ระเบียบ ข้อบังคับที่จะใช้ในการปฏิบัติร่วมกันในการรวมกลุ่มแล้วในการปฏิบัติงานต่างๆ ยังต้องมีการวางแผนงานซึ่งเป็นเครื่องมืออันสำคัญประการหนึ่งต่อการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือองค์กรชุมชน ให้เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่ผู้มีส่วนในกลุ่มนั้นๆ ได้กำหนด

กล่าวโดยสรุปอย่างคร่าวๆ จะเห็นได้ว่า การวางแผนงาน คือ การเตรียมการสำหรับการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า

ประโยชน์ของการวางแผน

1. ช่วยให้มีการแบ่งงาน การประสานงาน และการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระบบ สะดวก และรวดเร็ว
3. ช่วยในการประหยัด สามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ช่วยในการทำงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และสูญเสีย

กระบวนการในการวางแผน จะต้องประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลสมาชิกกลุ่ม ข้อมูลการออมทรัพย์ การกู้เงิน และการชำระคืน ฯลฯ
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง
3. การเลือกตัดสินใจที่จะกำหนดแผนการปฏิบัติงานให้เกิดความชัดเจน
4. ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามแผนงาน อันหมายถึง การสร้างแผนและการปฏิบัติตาม

แผน ซึ่งควรมีข้อมูล ดังนี้

- | | |
|--------------------|-------------------------------|
| - โครงการ | จะทำอะไร |
| - หลักการและเหตุผล | ทำไมต้องทำ |
| - วิธีการดำเนินการ | ทำอย่างไร |
| - กำหนดเวลา | ทำเมื่อไร |
| - ค่าใช้จ่าย | แหล่งเงินมาจากไหน จำนวนเท่าไร |
| - ประเมินการรายรับ | จะมีรายได้เท่าไร (ถ้ามี) |
| - เป้าหมาย | ทำเสร็จแล้วจะได้ผลอย่างไร |
| - ผู้รับผิดชอบ | ใครจะดูแลเรื่องไหน |

- การติดตาม จะวัดผลอย่างไร

- อื่นๆ (ถ้ามี)

5. นำเสนอที่ประชุมประจำปีในที่ประชุมของสมาชิก เพื่อขอความเห็นชอบ

6. การปฏิบัติตามแผน โดยการนำแผนมาศึกษาให้เข้าใจแล้วแบ่งงานให้กรรมการแต่ละฝ่าย หรือสมาชิกรับผิดชอบพบปะพูดคุยให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคคล สิ่งที่สำคัญควรมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

7. การตรวจสอบและการประเมินผลงานตามแผนงาน ควรจัดทำในช่วงที่ปฏิบัติตามแผนนั้น อยู่ และควรมีการนำเสนอความก้าวหน้า 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือตามโอกาสที่เห็นสมควร

แผนงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจึงควรมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนพัฒนากิจการ/ธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เช่น การระดมทุน การให้เงินกู้ การลงทุน เป็นต้น
2. แผนพัฒนาองค์กร เช่น การฝึกผู้นำ การให้ความรู้แก่สมาชิก การรณรงค์เพื่อเพิ่มสมาชิก เป็นต้น
3. แผนพัฒนาชุมชน สังคม แผนการพัฒนาอาชีพ และแผนการเพิ่มรายได้ของสมาชิก เป็นต้น

การบริหารการเงิน

การวางแผนทางการเงิน

การวางแผนทางการเงิน หมายถึง การวางแผนการใช้จ่ายเงินจากรายได้ที่หามาได้ และการเก็บออมรายได้เพื่อให้มีใช้จ่ายในอนาคต

การวางแผนทางการเงินมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของค่าใช้จ่าย จะจ่ายในวัตถุประสงค์ใด เช่น
 - (1) ค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน เช่น ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่าที่อยู่อาศัย ฯลฯ
 - (2) ใช้จ่ายเพื่อการศึกษา เช่น ค่าหนังสือ ตำราเรียน ค่าบำรุงการศึกษา
 - (3) ใช้จ่ายเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ เช่น ค่านิตยสาร
2. ประมาณการรายได้ที่มีอยู่ เช่น เงินเดือน รายรับในทางอื่นๆ (ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร ทรัพย์สินจากมรดก)

3. วางแผนการเงินหรือประมาณค่าใช้จ่าย เมื่อทราบประมาณการรายรับและรายจ่ายในเบื้องต้นแล้ว จึงกำหนดจำนวนวงเงินค่าใช้จ่ายประเภทต่างๆ รวมทั้งสิ้นเป็นเงินเท่าไร เช่น ประมาณ 75% ของรายได้ ส่วนที่เหลืออีก 25% จึงเป็นเงินออม

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพฑูรย์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดพะเยา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสินค้าที่ได้รับการคัดสรรให้อยู่ในระดับ 4 ถึง 5 ดาว ในจังหวัดพะเยา ซึ่งเกิดจากการที่รัฐบาลดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ประกอบกับการพัฒนาศักยภาพของคนในชุมชนและการสนับสนุนส่งเสริมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้สามารถทำการผลิตจำหน่าย สร้างรายได้ให้เข้าสู่ชุมชน โดยมีปัจจัยความสำเร็จของสินค้าดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาทั้ง 7 กลุ่ม มีคุณลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 7 กลุ่ม มีระยะเวลาดำเนินงานมาแตกต่างกัน ตั้งแต่ 4 – 20 ปี มีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ 10 – 19 คน มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตัวเองและสร้างงานในชุมชน การริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์มาจากวิถีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีกระบวนการผลิตใช้แรงงานจากสมาชิกในชุมชน มีการเชื่อมโยงการค้าขายกับกิจกรรมท่องเที่ยว การออมทรัพย์ การอนุรักษ์วัฒนธรรมและการจัดสรรงบประมาณของท้องถิ่น มีกระบวนการเรียนรู้พัฒนาทั้งทางบริหารจัดการกลุ่ม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความร่วมมือกับกลุ่มเป็นอย่างดี

2. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

ผลการศึกษา พบว่าวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดมีการวางแผนงาน มีเป้าหมายเพื่อการสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกและชุมชน มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ชัดเจน บริหารงานโดยคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความสะดวกในการวางแผนงานการค้าขาย การควบคุมการสั่งการ การติดต่อทำธุรกรรมกับส่วนราชการ และดำเนินธุรกิจ การจูงใจจะใช้การให้ผลตอบแทนเป็นค่าแรงตามผลงานที่เป็นเงินสดและเป็นรายได้ที่สม่ำเสมอ มีการควบคุมการค้าขาย โดยออกกฎข้อบังคับและระเบียบด้านต่างๆ ให้สมาชิกและคณะกรรมการถือปฏิบัติ

3. ปัจจัยทางด้านการตลาด

ผลการศึกษาพบว่าวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดมีการวางแผนการตลาด โดยอาศัยข้อมูลในอดีต และคำสั่งซื้อของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ของทุกกลุ่มมีความโดดเด่น ในด้านการออกแบบลวดลาย เทคนิค การทอและความประณีตสวยงาม ซึ่งสอดคล้องกับความพึงพอใจของลูกค้าที่พบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด มีการกำหนดราคาสินค้า จากต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงการผลิต เป็นราคาระดับปานกลาง และพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจด้านราคาอยู่ในระดับมาก มีช่องทางการจำหน่ายอยู่ 3-6 ช่อง มีกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด 2-4 กิจกรรม

4. ปัจจัยด้านการผลิต

ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนทั้งหมดมีการวางแผนการผลิตตามความต้องการของตลาด โดยอาศัยข้อมูลในอดีต วัตถุดิบตั้งซื้อจากต่างจังหวัดมากกว่าสั่งจากในจังหวัด ไม่มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนวัตถุดิบ มีกระบวนการผลิตสินค้าใช้แรงงานของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมดและมีกำลังการผลิตเพียงพอ มีการนำเทคโนโลยีที่มาใช้ในการผลิต เช่น กี่ทอผ้าขนาดใหญ่ เครื่องกรอผ้าไฟฟ้า จักรอุตสาหกรรม ทุกกลุ่มมีเครื่องจักรเครื่องมือเพียงพอ และมีกระบวนการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์

5. ปัจจัยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของทุกกลุ่มจะให้ความสำคัญกับการออกแบบ ลวดลาย สี สัน และความประณีตสวยงาม ซึ่งเกิดจากการระดมความคิดของสมาชิกในกลุ่ม โดยได้รับการสนับสนุนการดูงาน อบรมพัฒนาความรู้จากภาครัฐ ทุกกลุ่มสามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ทุกปีจำนวน 1-3 ผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีเอกลักษณ์ รูปแบบและลวดลายต่างจากสินค้าที่มีอยู่เดิม และของคู่แข่ง มีการนำความคิดและความต้องการของลูกค้ามาประกอบในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่

6. ปัจจัยด้านการบริหารการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่ม การประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการเงิน เนื่องจากมีการระดมทุนจากสมาชิกและได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากส่วนราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันการเงินของรัฐเป็นอย่างดี ผลประกอบการมีกำลังและมีการจ่ายเงินปันผลสมาชิก ส่วนใหญ่ไม่มีสินค้าค้างชำระ พบมีเพียงหนึ่งกลุ่มที่ประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนเฉพาะบางช่วงที่ต้องเก็บทุนวัตถุดิบและสำรองสินค้ารอจำหน่าย แต่พบว่าการบันทึกบัญชีของทุกกลุ่มยังเป็นการจดบันทึกบัญชีแบบง่าย เข้าใจกันเอง ดังนั้นจึงพบว่าทุกกลุ่มจึงไม่สามารถ

นำเสนองบการเงินได้

7. ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ

จากการศึกษาพบว่า ทุกกลุ่มได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้และสนับสนุนช่องทางการจำหน่ายจากหน่วยงานต่างๆ เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมการพัฒนาชุมชน ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานพาณิชย์จังหวัด โครงการฝ้ายแกมไหม และสมาคมพัฒนาประชากรไทย ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเป็น เงินทุนให้เปล่า และ เงินยืมไม่มีดอกเบี้ย จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ กลุ่มแม่บ้าน กรมประชาสัมพันธ์ องค์การบริหารส่วนตำบล และกรมส่งเสริมการเกษตร ส่วนเงินกู้ที่ได้รับการสนับสนุนเพียงบางกลุ่มจาก ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรและธนาคารออมสิน มี 2 กลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนเป็นเครื่องจักรและเครื่องมือ

“รายได้” พิงพิศและจุฑาทพร (2534) ได้สรุปรายงานการดำเนินงานการพัฒนาสตรีในภาคการเกษตรว่าจำนวนครอบครัวเกษตรกรทั้งหมด 6,808,921 ครอบครัว มีรายได้เฉลี่ยจากภาคการเกษตร 18,165.90 บาทต่อปี ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายของครอบครัว สตรีในภาคเกษตรจึงต้องหารายได้เสริมเพื่อจุนเจือครอบครัว สอดคล้องกับ ศิริวรรณ (2533) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในอำเภอสันทราย และอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของสมาชิกแม่บ้านเกษตรกร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรายได้ของครอบครัว เช่นเดียวกับ นิยม (2536) ได้สรุปผลงานวิจัย การมีส่วนร่วมของแม่บ้านเกษตรกรในการพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ ในอำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่ว่า รายได้ของครอบครัวมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเรื่องการจัดหาอุปกรณ์การเกษตร

จุฑาทิพย์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบการดำเนินงานส่งเสริมการปลูกและผลิตหอมหัวใหญ่ระหว่างสหกรณ์ผู้ปลูกหอมหัวใหญ่ฝางจำกัด และสหกรณ์ผู้ปลูกหอมหัวใหญ่แม่ว่างจำกัด เชียงใหม่” โดยใช้การเปรียบเทียบการดำเนินด้านการเงินระหว่างสองสหกรณ์พบว่า มีความแตกต่างกันเกือบทุกด้านทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์แต่ละแห่งมีความสามารถในการบริหารการเงินของสหกรณ์ไม่เท่ากัน สหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกจำนวนมากจะสามารถสะสมเงินจากการซื้อหุ้นของสมาชิกได้

ระวูฒิ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพของกลุ่มเกษตรกรตามความคิดเห็นของเกษตรกรตำบลในจังหวัดเลย” ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินงาน พบว่ากลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรมีการดำเนินงานดังนี้

ในประเด็นที่เกี่ยวกับคณะกรรมการกลุ่ม คณะกรรมการต้องเข้าใจระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม และบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถวิเคราะห์ปัญหาของกลุ่มได้ ต้องมีความเสียสละและปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเคร่งครัด และมีอายุไม่ต่ำกว่า 25 ปี

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกกลุ่มเกษตรกร สมาชิกกลุ่มต้องเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม มีความซื่อสัตย์ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และควรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

ในประเด็นของการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงิน ก่อนการใช้จ่ายเงินต้องประชุมวางแผนและมีการชี้แจงรายรับรายจ่ายทุกครั้ง มีการจัดสรรสุทธิตามข้อบังคับโดยเคร่งครัด ประเมินผลการให้เงินกู้แก่สมาชิก และอนุมัติเงินกู้ตรงตามความต้องการของสมาชิกให้มากที่สุด

ในประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานวัสดุ-อุปกรณ์ของกลุ่ม ควรมีการวางแผนและสำรวจการใช้ปัจจัยการผลิต ตลอดจนจัดหาปัจจัยการผลิตให้ทันฤดูกาลเพาะปลูก และมีการจัดวัสดุอุปกรณ์ให้สมาชิก ซื่อ ยิ้ม หรือเช่า รวมทั้งจัดตั้งถังฉางเพื่อรวบรวมผลผลิตของสมาชิกด้วย

ประเด็นสุดท้าย คือ การจัดการต่างๆ ของกลุ่ม ควรมีการวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบ มีการให้ความรู้แก่สมาชิก จัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือกลุ่มมากขึ้น