

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาการจัดการความรู้ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชน กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ต.สง่าบ้าน อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่ ได้ดำเนินการศึกษากลุ่มธุรกิจชุมชนที่รวมกลุ่มกัน เพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับครอบครัว ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มแม่บ้านในชุมชน มีสมาชิก 30 คน โดยเริ่มจากการตัดเย็บชิ้นงานที่ง่าย เช่น รองเท้า และกระเป๋าผ้า ซึ่งในอดีตเน้นการขายส่งให้แก่พ่อค้าในตลาดทั่วไป ทำให้มีส่วนต่างรายรับไม่มากนักเนื่องจากผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มน้อย ซึ่งจากการที่ทีมวิจัยได้เข้าไปทำการวิจัยร่วมกับผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและเพิ่มศักยภาพของกลุ่ม สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

#### ปัญหาของการจัดการของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง

สภาพการบริหารจัดการของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ยังมีการรวมตัวของสมาชิกไม่เหนียวแน่นเท่าที่ควร โครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจน เนื่องจากการแบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน การผลิตทำในลักษณะของการรับจ้างผลิตตามจำนวน จากพ่อค้าคนกลางเป็นหลัก ช่องทางการจำหน่ายปลีกของกลุ่มจะจัดจำหน่ายเฉพาะที่สถานที่ผลิตไม่ได้นำไปขายที่อื่น ไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การคิดคำนวณต้นทุน ค่าแรง ค่าใช้จ่าย ยังไม่ชัดเจน (ใช้หลักการประมาณการต้นทุนเป็นหลัก) รวมทั้งกลุ่มมีเงินทุนหมุนเวียนน้อย ทั้งนี้สามารถจัดกลุ่มของปัญหาออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 7.1 ปัญหาด้านการตลาด คิดเป็นร้อยละ 25 ปัญหาด้านการผลิต คิดเป็นร้อยละ 28.6 และปัญหาด้านการเงินบัญชี คิดเป็นร้อยละ 35.7 โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. **ปัญหาด้านการบริหารจัดการ** ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่มไม่ชัดเจน ขาดการประสานงานที่ต่อเนื่อง ปัญหาการบริหารเวลา ลูกหลานไม่สนใจทำหรือเรียนรู้ ขาดความรู้ความสามารถในการจัดการ การทำงานยังไม่เป็นระบบ และสมาชิกบางคนต้องการทำเอง ซึ่งสภาพปัญหาการจัดการของกลุ่มจากแบบสอบถาม พบว่า ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ กลุ่มมีคนทำงานน้อย คิดเป็นร้อยละ 67.9 รองลงมาได้แก่ เวลาของสมาชิกในการทำกิจกรรมมีน้อย คิดเป็นร้อยละ 53.6 และเป็นการทำงานเพื่อหารายได้ในยามว่าง คิดเป็นร้อยละ 42.9

2. **ปัญหาด้านการตลาด** ได้แก่ ช่องทางการขายมีจำกัด การขนส่งมีต้นทุนสูง ไม่มีการโฆษณา และปัญหาการตั้งราคาที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งสภาพปัญหาด้านการตลาดของกลุ่มจากแบบสอบถาม พบว่า ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน คิดเป็นร้อยละ 60.7 ปัญหาผลผลิตล้นตลาด คิดเป็นร้อยละ 21.4

3. **ปัญหาด้านการผลิต** ได้แก่ วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น อุปสรรคในการทำงานไม่เพียงพอ รูปแบบสินค้าไม่หลากหลาย สถานที่คับแคบ และปัญหาแรงงาน (เช่น ทักษะยังไม่ได้มาตรฐาน มีแรงงานที่มีฝีมือน้อย เป็นต้น) ซึ่งสภาพปัญหาด้านการผลิตของกลุ่มจากแบบสอบถาม พบว่า พบว่า ปัญหาสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ไม่มีความรู้ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 60.7 ปัญหาด้านรูปแบบของผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 46.4 ปัญหาด้านการบรรจุภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 39.3

4. **ปัญหาด้านการเงินบัญชี** มีปัญหาเงินทุนไม่เพียงพอ เกิดหนี้เสีย (เก็บหนี้ไม่ได้) การลงบัญชีไม่สม่ำเสมอ ยอดขายต่ำ ระยะเวลาคืนเงินกู้สั้น และวินัยในการใช้จ่ายของสมาชิก ซึ่งสภาพปัญหาด้านการเงินบัญชีของกลุ่มจากแบบสอบถาม พบว่า ปัญหาสำคัญ คือ มีทุนหมุนเวียนน้อยหรือเงินทุนไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 89.3

นอกจากนี้ทางผู้วิจัยยังได้สืบค้นต่อไปเพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง สามารถแบ่งความต้องการของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงออกไป 4 ด้าน คือ **ด้านความต้องการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ** ได้แก่ การพัฒนาวิธีการจัดการของกลุ่ม (เช่น การเสริมความรู้ระบบการบริหารและการหาสมาชิกเพิ่ม เป็นต้น) การพัฒนาเรื่องการบริหารเวลา การให้สมาชิกในครัวเรือนมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น และการจัดฝึกอบรม เป็นต้น **ด้านความต้องการพัฒนาด้านการตลาด** ได้แก่ การเพิ่มช่องทางการขาย (ทั้งการขายส่งและการขายปลีก) และการเพิ่มราคาสินค้า เป็นต้น **ด้านความต้องการพัฒนาด้านการผลิต** ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ การเลือกวัสดุในการผลิต การปรับปรุงสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาทักษะบุคลากร เป็นต้น และ**ด้านความต้องการพัฒนาด้านการเงินบัญชี** ได้แก่ การร่วมลงทุน การจัดหาแหล่งสนับสนุน และการจัดทำบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ความต้องการทั้ง 4 ด้าน ที่ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการสนองความต้องการของกลุ่มพร้อมทั้งการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม ในรายงานการวิจัยนี้จะเน้นเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้กลุ่มได้รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มที่เหมาะสมกับชุมชน ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

### **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง**

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ทางผู้วิจัยจึงได้ออกแบบในการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มใน 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านความรู้ และด้านทักษะ ดังนี้

1. **การพัฒนาทัศนคติ** จากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเกิดความสามัคคีและเพิ่มความเหนียวแน่นของสมาชิกในกลุ่ม โดยจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ โดยใช้วิทยากรจากภายนอกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันและเสริมความรู้ในการทำงานเป็นทีมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ทั้งหมด 11 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมละลายพฤติกรรม กิจกรรมบทบาทสมมติ กิจกรรมหาตัวเลข (กิจกรรม 1-100) กิจกรรม

สร้างหอคอย กิจกรรมยาวที่สุด กิจกรรมปากกาวิเศษ กิจกรรมมือประสานใจ กิจกรรมการคืบปกป้อง กิจกรรมคืบเม็ดมะขาม กิจกรรมต่อจิกซอ และกิจกรรมทำเค้ก ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ จากการสังเกตในการทำกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง พบว่า สมาชิกกลุ่มเกิดความรู้และความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ สะท้อนให้เห็นถึงการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน และเข้าใจถึงความคาดหวังในบทบาทของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือกันในการทำงานต่อไป

2.2 ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน จากการสังเกตในการทำกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง พบว่าสมาชิกในกลุ่มมีการช่วยเหลือกันเป็นหูเป็นตาให้แก่กันและกัน ในการทำกิจกรรม มีการถ้อยทีถ้อยอาศัยในการทำกิจกรรมร่วมกัน และมีความสนใจติดตามสังเกตพฤติกรรมในการทำงานหรือกิจกรรมของเพื่อนร่วมทีม ทำให้ทราบว่าตนเองสามารถจะเข้าไปช่วยเหลืออย่างไร ในช่วงเวลาจึงจะเหมาะสม

2.3 การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล จากการสังเกตในการทำกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง พบว่ามีการยอมรับในความสามารถของบุคคลที่แตกต่างกันและเคารพต่อความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน มีการช่วยเหลือให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ช่วยกันคิดช่วยกันทำโดยเฉพาะในงานที่ยาก หรือไม่ถนัด หรือไม่เคยทำ แต่ต้องทำ พบว่าสมาชิกมีพฤติกรรมในการช่วยกันเป็นอย่างดี มีการช่วยกันฝึกฝนจนเกิดทักษะที่ดีขึ้น เกิดการเรียนรู้ และมีความไว้วางใจกัน นอกจากนี้หากมีสมาชิกที่ทำไม่ได้ก็รู้จักให้อภัยซึ่งกันและกัน

2.4 การค้นหาเป้าหมายในการทำงาน จากการสังเกตในการทำกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง พบว่าในระหว่างการทำกิจกรรมสมาชิกได้มีการปรึกษากันก่อนในการดำเนินงาน มีการวางแผน มีการหารือเพื่อหาวิธีการในการทำงานที่คิดว่าเหมาะสม และการดำเนินการตามแผนงาน เช่น การค้นหาเป้าหมายในเรื่องของเวลาที่ต้องทำให้เสร็จอย่างรวดเร็ว การค้นหาเป้าหมายในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ตอบสนองเป้าหมายได้มากที่สุด หรือให้คุ้มค่ามากที่สุด การค้นหาเป้าหมายในการพัฒนาที่อาศัยการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์โดยเน้นความประหยัดเป็นหลัก ตลอดจนการเสียสละในการทำงาน เมื่อเป้าหมายในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

**2. การพัฒนาความรู้** จากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการประชุมกลุ่มย่อย กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงได้มีการพัฒนาความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ โดยมีการพัฒนาความรู้ในเรื่องของรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานและการจัดทำใบพรรณนาลักษณะงาน เพื่อให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่และมีความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ซึ่งได้นำไปพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของกลุ่ม ดังนี้

2.1 โครงสร้างการบริหารงาน ทางกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงได้มีการปรึกษารื้อกันเกี่ยวกับการบริหารจัดการ รวมถึงแนวทางการบริหารงานโดยคณะกรรมการ ซึ่งกลุ่มสามารถกำหนด

ตำแหน่งงานที่สำคัญและความเชื่อมโยงในการบริหารงาน เป็นโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม เลขานุการ เหรัญญิก ฝ่ายการตลาด ที่ปรึกษากลุ่ม ซึ่งโครงสร้างการบริหารของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง สามารถแสดงได้ ดังภาพ

### โครงสร้างการบริหารงาน กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง



ภาพที่ 5.1 โครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง

2.2 ใบพรรณนาลักษณะงาน ทางกลุ่มได้มีการเขียนใบพรรณนาลักษณะงานหรือใบกำหนดหน้าที่งาน (Job description) ตามโครงสร้างการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ครบทั้ง 5 ตำแหน่งงาน ทำให้เกิดความชัดเจนในการทำหน้าที่ต่าง ๆ ของกลุ่ม

**3. การพัฒนาทักษะ** จากกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการประชุมกลุ่มย่อย โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันนั้น จะเน้นการพัฒนาโดยให้กลุ่มได้มีโอกาสในการประชุมกลุ่มย่อยให้มากขึ้น ให้สมาชิกกลุ่มมีการรับรู้และเห็นถึงข้อดีของการประชุมกลุ่มย่อย แสดงให้สมาชิกรู้สึกรู้ว่าการประชุมกลุ่มย่อยเป็นเรื่องปกติธรรมดาและเคยชินกับการประชุมกลุ่มย่อย โดยมีประเด็นให้ทางกลุ่มได้ฝึกฝนในการทำงานร่วมกัน ได้แก่ ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่พบในการขายสินค้า การลดความเสี่ยงในเรื่องของการมีสินค้าเหลือ การคิดคำนวณต้นทุนและราคาขายสินค้า การปรึกษาเรื่องรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การจัดหาช่องทางจัดจำหน่ายเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม การจัดสถานที่ การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ และการจัดหาสถานที่ทำการใหม่ เป็นต้น

การพัฒนาของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงใน 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านความรู้ และด้านทักษะ เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีโครงสร้าง

ในการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่อย่างเหมาะสม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การวางแผน และการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันที่ดี มีการประชุมสมาชิกเพื่อแสดงความคิดเห็นและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการได้ กลุ่มมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่ม และมีการจัดสรรผลประโยชน์ที่เป็นที่น่าพอใจของสมาชิกในกลุ่ม (ทั้งนี้สมาชิกกลุ่มจะได้รับผลตอบแทนในรูปของค่าจ้างในการทำงานและในรูปของเงินปันผลประจำปี) ซึ่งนำไปสู่ความสามัคคีและเข้มแข็งของกลุ่มจนสามารถรวมพลังจัดตั้งเป็นศูนย์เรียนรู้กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงได้ในที่สุด

### การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาทำให้ได้รับองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและกลุ่มสมาชิกกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง เกี่ยวกับการบริหารจัดการสำหรับธุรกิจชุมชน โดยสามารถอภิปรายผลการศึกษาในลักษณะของกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า คือ สิ่งที่น่าเข้ามาเพื่อผ่านกระบวนการแปรสภาพแล้วให้ออกมาอยู่ในรูของสินค้าและ/หรือบริการ ในการศึกษาครั้งนี้ ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญก็คือคน หรือสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งตัวผู้นำของกลุ่มด้วย หากไม่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจกัน ก็ไม่สามารถนำพากลุ่มให้ประสบความสำเร็จได้ จะเห็นได้ว่าการรวมกลุ่มของสมาชิกนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อหารายได้เพิ่ม หากกลุ่มสามารถทำให้สมาชิกกลุ่มมีรายได้จากการทำงานแล้วกลุ่มก็จะมี ความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น ซึ่งทางกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงสามารถตอบเจตน์ของสมาชิกได้ นอกจากนี้ความสามัคคีในกลุ่มก็เป็นปัจจัยที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันโดยเฉพาะความเชื่อถือและความไว้วางใจในตัวผู้นำที่จะนำพากลุ่มให้อยู่รอด

1.1 ตัวผู้นำ ที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ จากสมาชิกเป็นส่วนที่สำคัญที่จะทำให้ออกมาอยู่รอดได้ ทั้งนี้ความเชื่อถือและความไว้วางใจในตัวผู้นำนั้นเกิดจากพฤติกรรมของผู้นำ จากผลการศึกษาจะเห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำกลุ่มที่อยู่ในระดับดีที่สุดในได้แก่ นำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.75$ ) ติดตามงานจนแล้วเสร็จทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.61$ ) มีความสนใจในงานที่ทำอย่างจริงจัง ( $\bar{X} = 4.50$ ) มาทำงานก่อนสมาชิกเสมอ ( $\bar{X} = 4.50$ ) มีการให้กำลังใจชื่นชมทีมงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.50$ ) พูดจาไพเราะ มีสาระ ( $\bar{X} = 4.43$ ) มีความจริงใจต่อสมาชิกในกลุ่มทุกคน ( $\bar{X} = 4.43$ ) สามารถพูดให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจได้ดี ( $\bar{X} = 4.39$ ) สละเวลาในการทำงานเพื่อกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.39$ ) มีมารยาทดี ( $\bar{X} = 4.32$ ) มีความยุติธรรม ( $\bar{X} = 4.29$ ) สมาชิกยินดีทำตามที่ผู้นำกลุ่มบอกทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.29$ ) อันเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้นำ

1.2 สมาชิก มีความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมภายในกลุ่ม ทั้งนี้สามารถสังเกตได้จากความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมกับการทำงานของกลุ่ม จากผลการศึกษาจะเห็นว่าพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ที่มีพฤติกรรมที่ดีที่สุดในได้แก่ สมาชิกมีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.79$ ) ไม่เคยขาดการประชุมกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.75$ ) มีความสุขในการทำงานกับ

กลุ่ม ( $\bar{X} = 4.68$ ) มีความสบายใจในการทำงานกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.32$ ) มีความเป็นกันเองในการทำงานและ  
 ห่วงใยกัน ( $\bar{X} = 4.29$ ) สมาชิกให้เกียรติซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.29$ ) มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับ  
 กลุ่ม ( $\bar{X} = 4.29$ )

2. กระบวนการ ในที่นี้หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการของกลุ่มที่สามารถนำพา  
 ให้กลุ่มเกิดความก้าวหน้าและอยู่รอดได้ จากผลการศึกษาจะเห็นว่ากลุ่มได้มีการนำหลักเศรษฐกิจ  
 พอเพียงโดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวเอง

2.1 การไม่พึ่งพิงพ่อค้าคนกลางมากเกินไป เห็นได้จากวิธีการขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มใช้  
 วิธีการในการนำไปขายเองมากที่สุด ร้อยละ 71.4 การออกร้านในงานเทศกาลต่าง ๆ ร้อยละ 60.7 การ  
 ขายผ่านตัวแทนกลุ่ม ร้อยละ 46.4 และสุดท้าย คือ การขายผ่านพ่อค้าคนกลาง ร้อยละ 39.3 (จากผล  
 การศึกษาตารางที่ 4.6)

2.2 การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกทราบถึงหน้าที่ในการทำงานของตนเอง  
 เห็นได้จากการประชุมกลุ่มย่อย จนสามารถเขียนเป็นแผนผังโครงสร้างองค์การอย่างง่าย แสดงหน้าที่  
 งาน รวมทั้งมีการเขียนใบพรรณนางานที่ชัดเจน

2.3 การปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้นำกลุ่มและ  
 สมาชิก ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญในการสร้าง  
 ความเป็นกันเอง การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม และการปรับปรุงการ  
 ดำเนินงานของกลุ่ม

2.4 การจัดองค์กร กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงมีการจัดการองค์กรที่ดี จากผลการศึกษา  
 จะเห็นว่า กลุ่มมีการจัดองค์กรในระดับที่ดีมาก ได้แก่ ความเป็นกันเองในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.68$ )  
 สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.32$ ) ในระดับดี ได้แก่ มีคำอธิบายงานในแต่ละหน้าที่ ( $\bar{X} =$   
 $4.18$ ) มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.11$ ) มีการวางแผนด้านการเงิน ( $\bar{X} = 3.96$ ) มีการแบ่ง  
 หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.89$ ) มีการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน  
 ( $\bar{X} = 3.89$ ) มีบรรทัดฐาน (กฎ กติกา) ในการทำงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.86$ ) มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับ  
 การใช้จ่ายเงินของกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.86$ ) มีการวางแผนด้านการตลาด ( $\bar{X} = 3.82$ ) กฎและระเบียบของกลุ่ม  
 มีลักษณะยืดหยุ่นเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.75$ ) มีการวางแผนด้านการผลิต ( $\bar{X} = 3.68$ ) มีโครงสร้างการ  
 บริหารที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.64$ ) มีกฎ กติกาของกลุ่มเป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 3.61$ ) มีการปฏิบัติตาม  
 ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 3.46$ ) ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการ  
 ของกลุ่มที่เพิ่มมากขึ้น

3. ผลลัพธ์ ที่ได้จากการบริหารจัดการกลุ่ม ในการวิจัยนี้ คือ การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้กลุ่มตัด  
 เย็บบ้านดอกแดง ซึ่งจากการดำเนินงานในช่วงระหว่างกิจกรรมวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง  
 สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเป็นการตอบสนองเป้าหมายของสมาชิกที่

เข้ามาร่วมเป็นสมาชิก นอกจากนี้ทางกลุ่มยังมีการพัฒนาด้วยการทดลองช่องทางการตลาดใหม่ ทำให้กลุ่มสามารถสร้างรายได้จนสามารถจัดตั้งศูนย์ผลิตและจัดจำหน่ายของกลุ่มขึ้นมาได้ เพื่อเป็นศูนย์เรียนรู้ให้สมาชิกกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง สามารถเข้ามาเรียนรู้วิธีการผลิตสินค้าใหม่ได้สะดวกขึ้นเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่กลุ่มมีอยู่ในปัจจุบัน และยังสามารถเป็นศูนย์เรียนรู้ให้แก่กลุ่มอาชีพหรือหน่วยงานส่งเสริมอาชีพแห่งอื่นเข้ามาศึกษาดูงาน เพื่อศึกษาการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มได้อีกทางหนึ่งด้วย

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้นำกลุ่มต้องรักษาพฤติกรรมในการทำงานที่ดีให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำกลุ่ม ควรพิจารณาผู้ที่สามารถสร้างความเชื่อถือและเป็นผู้ที่สมาชิกไว้วางใจ รวมทั้งพิจารณาถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำกลุ่มคนต่อไป
2. สมาชิก กลุ่มต้องมีการทำความเข้าใจแก่สมาชิกใหม่ใน กฎ ระเบียบ และโครงสร้าง ของกลุ่มให้ชัดเจน และหากมีการปรับปรุง กฎและระเบียบ ของกลุ่มก็ต้องมีการปรึกษาหารือ มีการประชุมร่วมกันอย่างเป็นทางการ เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
3. องค์กร จะต้องรักษารูปแบบการบริหารงานที่เน้นความเป็นกันเองในการทำงาน และการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นหลัก เนื่องจากเป็นจุดแข็งขององค์กร
4. ผลตอบแทน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความยากง่ายของงานอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ทางกลุ่มได้พัฒนาขึ้น
5. ควรมีการบันทึกบัญชีอย่างสม่ำเสมอ ไม่ให้ตกหล่น เพื่อให้สามารถคิดต้นทุน รายรับ รายจ่าย และกำไร ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถจ่ายปันผลแก่สมาชิกได้อย่างถูกต้อง
6. กลุ่มควรใช้ศักยภาพที่มีให้มากขึ้น ในการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น จากเทศบาลตำบลสง่าบ้าน โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนงบประมาณหรือวัสดุอุปกรณ์
7. กลุ่มควรมีการติดตามข้อมูลต่างๆ จากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภออดอยสะเก็ด ให้ละเอียดมากขึ้น โดยเฉพาะจากเจ้าหน้าที่ที่ประสานงานกับกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเพิ่มโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในโอกาสต่าง ๆ
8. กลุ่มควรส่งผลิตภัณฑ์ประกวดให้มากขึ้น เพื่อแสดงศักยภาพทางด้านการพัฒนาและการออกแบบผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม
9. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทางกลุ่มได้พัฒนาขึ้น ควรขอมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ทุกชิ้น

### สรุปเป้าหมายของโครงการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีเป้าหมายของการวิจัย โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ตำบลสง่าบ้าน อำเภออดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่สมาชิกกลุ่มตัดเย็บในหมู่บ้าน

ให้เป็นธุรกิจชุมชนที่ยั่งยืน อันจะทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง สามารถสรุปผลสำเร็จของโครงการวิจัยได้ ดังนี้

### 1. ด้านองค์ความรู้

1.1 การวิจัยมีการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลและสำรวจบริบท รวมทั้งศักยภาพชุมชนในการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานของชุมชนในการดำเนินการธุรกิจชุมชน เป็นไปตามเป้าหมายในระดับ P (preliminary results)

1.2 การวิจัยมีการเก็บข้อมูลจากการจัดเวทีชาวบ้าน เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ ของกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง สามารถนำมาเขียนเป็นผังความคิด (Mind Map) ได้อย่างชัดเจน ทำให้เห็นถึงเป้าหมายในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เป็นไปตามเป้าหมายในระดับ P (preliminary results)

1.3 การวิจัยมีการพัฒนาการจัดโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และการจัดประชุมกลุ่มย่อย ทำให้กลุ่มได้มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันที่ถูกต้อง และมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงปรึกษาหารือกันในการพัฒนาโครงสร้างของกลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่ม ทำให้กลุ่มเกิดความเข้มแข็งและมีรูปแบบที่เหมาะสมกับชุมชน เป็นไปตามเป้าหมายในระดับ P (preliminary results)

### 2. ด้านการพัฒนา

2.1 มีการพัฒนา มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ทำให้ทราบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และสายการบังคับบัญชา ตลอดจนมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่เหมาะสมกับกลุ่ม เกิดการการบริหารจัดการกลุ่มที่ดี เป็นไปตามเป้าหมายในระดับ P (preliminary results)

2.2 มีการพัฒนาเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการกลุ่มที่เน้นความเป็นกันเองและการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเหมาะสมกับชุมชน เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลที่ได้อยู่ในระดับ I (intermediate results)

2.3 เกิดการรวมกลุ่มเพื่อเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง จนกลุ่มสามารถพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้กลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดงได้ เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลที่ได้อยู่ในระดับ G (goal results)