



ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่



โดย  
นางสาวสุพัชร์ วัฒนดิษฐ์จันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

SUCCESS FACTORS OF TOURISM COMMUNITY ENTERPRISE, BAN THAM SUEA,  
KRABI PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Arts PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT  
Silpakorn University  
Academic Year 2022  
Copyright of Silpakorn University



61601313 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ปัจจัยความสำเร็จ, วิสาหกิจชุมชน, การท่องเที่ยว

นางสาว วสุพัชร์ วัฒนดิษฐ์จันทร์: ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สวรรยา ธรรมอภิพล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ และเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวชุมชนบ้านถ้ำเสือจำนวน 14 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การศึกษารูปแบบการดำเนินการของชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ตามทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCE ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การหรือหน่วยงาน 3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการ 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุม และผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือตามแนวคิด McKinsey 7'S Framework ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง 2) กลยุทธ์ 3) ระบบการบริหารจัดการ 4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง 5) บุคลากรในองค์กร 6) ทักษะความรู้และความสามารถองค์กร และ 7) ค่านิยมร่วมภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ คือมีการแบ่งโครงสร้างที่ชัดเจนแต่ในขณะเดียวกันสมาชิกในกลุ่มก็สามารถดำเนินงานทดแทนกันได้ โดยกลุ่มมีการวางกลยุทธ์ทางการท่องเที่ยวอย่างชัดเจนเป็น “แหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ” มีทุนทางธรรมชาติเป็นจุดขาย ระบบการบริหารจัดการเป็นแบบลักษณะครอบครัวไม่ซับซ้อนมีการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมีผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร ขับเคลื่อน และพัฒนาการดำเนินการกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มมีความผูกพันในลักษณะเครือญาติและทั้งหมดอาศัยอยู่ในพื้นที่จึงเป็นผู้มีความรู้ด้านภูมิปัญญาที่สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยว รวมถึงสมาชิกมีการพัฒนาทักษะและความรู้อยู่เสมอทั้งจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและจากการเข้าร่วมอบรมจากหน่วยงานภายนอก ดังนั้นการดำเนินการของธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือจึงเป็นการท่องเที่ยวที่เป็นการนำทรัพยากรธรรมชาติที่ดิน ป่า ทะเล หาดโคลน ถ้ำ และทรัพยากรทางภูมิปัญญาที่อยู่ในรูปของกิจกรรมการท่องเที่ยว สินค้า และผลิตภัณฑ์ของชุมชน มาใช้เป็นทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่มีการบริหารจัดการโดยชุมชนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ปัญหาของกลุ่มได้แก่การขาดบุคลากรรุ่นใหม่ในการสืบสานการดำเนินการของกลุ่ม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพิทักษ์รักษาทรัพยากรของชุมชน ในขณะเดียวกันก็ควรมีการสร้างระบบการดูแลผู้สูงอายุอย่างมีส่วนร่วมโดยชุมชน เพื่อเป็นฐานงานที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นชุมชนที่บริหารจัดการและพึ่งพาตัวเองได้อย่างยั่งยืน

และการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อแก้ปัญหาปัญหาขยะ น้ำเสีย  
ที่เกิดจากกิจกรรมการท่องเที่ยว



61601313 : Major PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

Keyword : FACTOR, SUCCESS, COMMUNITY, ENTERPRISE, TOURISM

MISS Wasupach WATTANADITTACHAN : SUCCESS FACTORS OF TOURISM  
COMMUNITY ENTERPRISE, BAN THAM SUEA, KRABI PROVINCE Thesis advisor : Assistant  
Professor Dr. Sawanya Thammaapipon

The purposes of this research study are as follows: 1) to study the operations of the tourism community enterprise of Ban Tham Suea in Krabi Province and 2) to study the factors of the success of the operations of the tourism community enterprise of Ban Tham Suea in Krabi Province. The qualitative methods were used by having the focus group with the group leader and members of the tourism community enterprise of Ban Tham Suea in Krabi Province, and the semi-structured interviews were used as the instruments for collecting the data. Then, the results from the operations of the tourism community enterprise of Ban Tham Suea in Krabi Province were presented. According to the results, it was found that the group had the operations focusing on 1) making the tangible plans and conducting the activities according to the tourists' needs, 2) managing the organization by clearly separating duties, 3) directly supervising or giving orders without complications, 4) coordinating within the group according to the duties and 5) controlling and emphasizing on the schedules of the activities as well as transparently and fairly allocating the budgets. By studying the factors of the success, it was found as follows. Firstly, the structures of the operations were not complicated. The structures could be divided into three divisions: tourism businesses, honest livelihoods and community products, as well as funds and welfares. Each division could work efficiently. Secondly, the strategies specified the marketing locations of the "health and recreation tourism attractions" that emphasized on "natural capitals". Thirdly, the management system divided the tourism activities into the five learning zones. Fourthly, the managerial patterns or behaviors of the top managers showed that they had the visions, sacrifices and transparency. Fifthly, the organization's personnel is appropriately appointed according to their abilities. Sixthly, the group members had knowledge and skills. Seventhly, the members' mutual values in the organization showed that they were proud of the cultures, wisdoms and natural capitals used as the tourism resources. It is suggested that the group should persuade

the new generation in the community to participate in protecting the community's resources while creating the senior care system by the community with participations in order to have the foundations for developing the community into a sustainable management and self-reliance community.





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากบุคคลทั้งหลาย  
เหล่านี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สวรรยา ธรรมอภิพล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และให้คำแนะนำรวมถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยอย่างยิ่ง  
รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัสกร สิมะขจรบุญ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รอง  
ศาสตราจารย์ ดร.คนางค์ คัมธมธรรพจน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและชี้แนะ  
แนวทางในการดำเนินการวิจัยตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้อง  
สมบูรณ์ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ให้ความรู้ ความ  
ช่วยเหลือให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถนำเอาความรู้มา  
ประยุกต์ใช้ในการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งขอบคุณครอบครัว ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา  
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน  
ที่ช่วยเหลือ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมีรูปภาพที่ตีเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ  
โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณประธานชุมชนวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทุก  
ท่านที่มีได้เอื้อนนาม ที่สละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของวิจัยชิ้นนี้

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขออุทิศแด่พระคุณบิดา  
มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดียิ่งเสมอมา

นางสาว วสุพัชร์ วัฒนดิษฐจันทร์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน.....	8
2. วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่.....	13
3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กร.....	16
4. แนวคิดปัจจัยความสำเร็จ.....	25
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	32
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	45
2. เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	46
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล.....	49
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
6. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย .....	50
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	51
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชน ท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ.....	51
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ...	60
บทที่ 5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	73
สรุปผลการศึกษา.....	73
อภิปรายผลการศึกษา .....	75
ข้อเสนอแนะ .....	78
รายการอ้างอิง.....	80
ภาคผนวก.....	85
ภาคผนวก ก ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ .....	86
ภาคผนวก ข ประเด็นคำถามแบบสัมภาษณ์ .....	88
ประวัติผู้เขียน.....	91

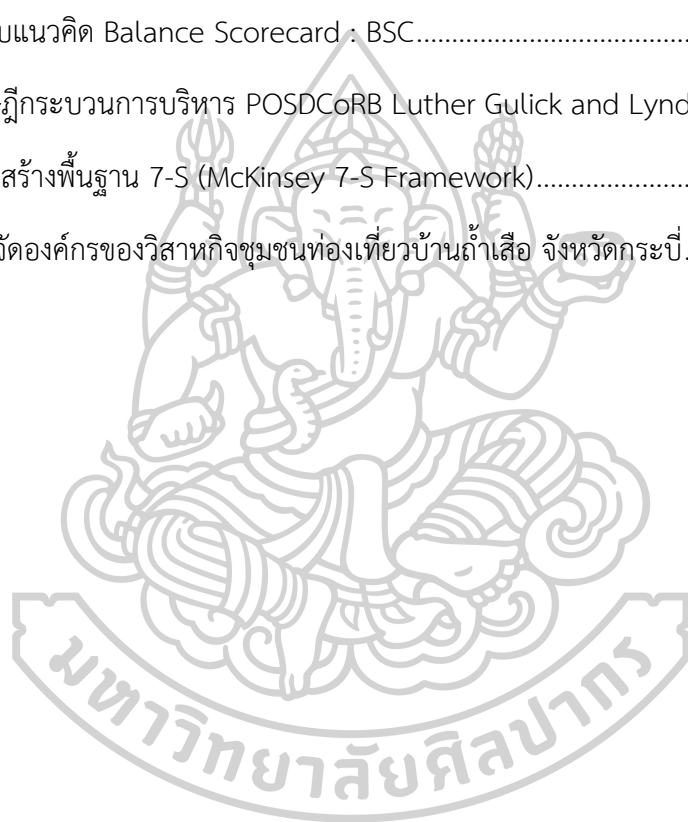
## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	45
ตารางที่ 2 โครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ตามบทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบ .....	61



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
ภาพที่ 2 แผนที่แสดงบริบทที่ตั้งของบ้านถ้ำเสือ .....	14
ภาพที่ 3 แผนที่แหล่งท่องเที่ยวเชื่อมโยงในชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ .....	16
ภาพที่ 4 กรอบแนวคิด Balance Scorecard : BSC.....	18
ภาพที่ 5 ทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB Luther Gulick and Lyndal Urwick ..	20
ภาพที่ 6 โครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework).....	27
ภาพที่ 7 การจัดองค์กรของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่.....	55



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม บทบาทที่เด่นชัดบทบาทหนึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวก็คือ บทบาทด้านเศรษฐกิจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ที่สำคัญให้ประเทศเป็นลำดับต้น โดยเฉพาะการนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาใช้จ่ายในระบบเศรษฐกิจของประเทศ แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเริ่มตั้งแต่ช่วงเดือนธันวาคม 2562 ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทยและการท่องเที่ยวโลกอย่างมาก สำหรับประเทศไทยเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2563 มีการปิดพื้นที่อุทยานแห่งชาติและวนอุทยานทุกแห่ง ตามประกาศกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช รวมถึงรัฐบาลได้ออกมาตรการต่างๆ เพื่อเข้ามาควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 อาทิ มาตรการปิดเมือง (ล็อกดาวน์) การห้ามเดินทางเข้าออกประเทศ มาตรการห้ามเดินทางเข้าออกบางพื้นที่/บางจังหวัด รวมถึงมาตรการสั่งปิดสถานที่ที่มีความเสี่ยงในการแพร่เชื้อโรคโควิด-19 ส่งผลให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติยกเลิกการเดินทางและการจองห้องพัก หน่วยงานต่าง ๆ ยกเลิกการจัดประชุมและสัมมนา (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2564) การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย โดยจากข้อมูลจากกองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยสะสมระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2563 มีจำนวน 6.7 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ประมาณ 39.9 ล้านคน หรือหดตัวประมาณร้อยละ 83.2 จากที่การท่องเที่ยวที่เป็นภาคอุตสาหกรรมหลักๆ ในการทำรายได้เข้าประเทศเป็นหลักล้านล้านบาท แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ทำให้รายได้จากภาคท่องเที่ยวเมื่อปี พ.ศ.2563 มีรายได้รวมอยู่ที่ 760,000 ล้านบาท ซึ่งลดลงถึง 1.93 ล้านล้านบาท หรือติดลบร้อยละ 71.75 จากช่วงเดียวกันของปี 2562 ถึงแม้กิจกรรมการท่องเที่ยวภายในประเทศยังดำเนินต่อไปได้อยู่แต่รายได้ที่เกิดขึ้นจากคนภายในประเทศเองก็ไม่สามารถจะชดเชยอุตสาหกรรมได้ นอกจากการท่องเที่ยวเพื่อสนทนากาที่เราคุ้นเคยแล้วรูปแบบการท่องเที่ยวที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยอย่างมาก คือ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพหรือ Health Tourism โดยในตลาดท่องเที่ยวโลกการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมีมูลค่าประมาณ

1,604 พันล้านบาท ซึ่งประเทศไทยมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 285 พันล้านบาท สูงเป็นอันดับที่ 13 ของโลก (Health tourism, 2020)

World Tourism Organization (2020) ได้พยากรณ์ไว้ว่าหลังจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 รูปแบบการท่องเที่ยวจะเปลี่ยนไป นักท่องเที่ยวจะหันมาให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวชุมชนมากขึ้น และการท่องเที่ยวชุมชนจะได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งจากความสำคัญดังกล่าวจึงเป็นโอกาสที่ชุมชนไทยจะร่วมกันพัฒนาพื้นที่เพื่อรองรับการท่องเที่ยวที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

การท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นการท่องเที่ยวที่นำเอาทรัพยากรในแหล่งท่องเที่ยว ที่เป็นพื้นฐานของชุมชนมาสร้างให้เกิดจุดเด่น นำเสนอความน่าสนใจ โดยเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของชุมชน ในการดึงดูดใจนักท่องเที่ยวจากแหล่งต่าง ๆ ถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้ท่องเที่ยวชุมชนเกิดความน่าสนใจ ขณะเดียวกันการจัดการการท่องเที่ยวในชุมชน เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคนในชุมชนที่จะยอมรับให้นักท่องเที่ยวจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาท่องเที่ยวในชุมชน โดยภาครัฐมีกำหนดแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์ พ.ศ. 2561-2565 เป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยกระดับการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่มีมาตรฐานคุณภาพภายใต้ขีดความสามารถรองรับของชุมชน และเพื่อเพิ่มจำนวนเครือข่ายและความเข้มแข็งของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มีเป้าหมายคือการกระจายรายได้และลดความเหลื่อมล้ำของประเทศผ่านการท่องเที่ยวโดยชุมชน (ศศิชา หมดมลทิน, 2562)

การท่องเที่ยวโดยชุมชนในภาพรวมที่ผ่านมาพบว่า การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (Community-based Tourism หรือ Host Management) โดยเป็นวิธีการจัดการการท่องเที่ยวแบบหนึ่ง โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและสนับสนุนการอนุรักษ์ธรรมชาติรวมทั้งทรัพยากรการท่องเที่ยวของชุมชน แต่ในความเป็นจริงกลับพบว่าได้ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรสิ่งแวดล้อม สังคมและวัฒนธรรม ประเพณีของคนในท้องถิ่น สาเหตุมาจากหลายปัจจัย เช่น ผู้นำชุมชนไม่มีความเข้มแข็งขาดการบริหารงานอย่างมืออาชีพ ไม่สามารถดึงศักยภาพของคนในชุมชนออกมาใช้ในการทำงานร่วมกันได้ดีเท่าที่ควร และชาวบ้านในชุมชนยังไม่ให้ความร่วมมือในการเป็นส่วนร่วมในการจัดการการท่องเที่ยว (Pitoon Thongchin, 2015)

การส่งเสริมการท่องเที่ยวตามนโยบายการพัฒนาประเทศ ได้นำแผนการท่องเที่ยวระดับประเทศไปประยุกต์ใช้กับในระดับชุมชนในหลายๆพื้นที่ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านลำเสือ จังหวัดกระบี่ ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวหนึ่งที่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านการท่องเที่ยวชุมชน ตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด และเป็นวิสาหกิจท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ประสบ

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้รับรางวัลชนะเลิศหมู่บ้านสะอาด ถนนสวยจังหวัดกระบี่ ปี 2551 เป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ปี 2554 เป็นหมู่บ้านโอท็อป เพื่อการท่องเที่ยว ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ปี 2555 ชุมชนท่องเที่ยววิถีชุมชนต้นแบบของจังหวัดกระบี่ ปี 2557 เป็นหนึ่งในเครือข่าย ของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนอ่าวลึก และเป็นหนึ่งในเครือข่ายของเครือข่ายท่องเที่ยวโดยชุมชนกระบี่ เป็นต้นจากรางวัลเหล่านี้ รวมถึงการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวบ้าน ถ้ำเสือ จนกระทั่งเป็นวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จึงเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ รวมไปถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือสามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อให้ได้แนวคิดและกระบวนการดำเนินงานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

#### **ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

#### **ขอบเขตการวิจัย**

##### **ขอบเขตเชิงพื้นที่**

วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

##### **ขอบเขตเชิงเนื้อหา**

ศึกษาการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาคำแนะนำของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC ของ Henri Fayol ซึ่งได้ทำการศึกษาใน 5 มิติ ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การหรือหน่วยงาน (Organizing) 3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการ (Commanding) 4) การประสาน (Coordinating) และ 5) การควบคุม (Controlling)



การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของแมคคินซี หรือ McKinsey 7's Framework มาใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารองค์กร โดยแบบจำลองของแมคคินซีหรือ “7S McKinsey” ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) 3) ระบบการดำเนินงานในองค์กร (System) 4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) 5) บุคลากรในองค์กร (Staff) 6) ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill) 7) ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Values) ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

#### ขอบเขตเชิงประชากร

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ได้แก่ ประธาน รองประธาน และสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ 2) กลุ่มผู้ประกอบการและผู้นำฐานกิจกรรมต่างๆ ในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ได้แก่ ผู้นำกิจกรรมฐานผ้าป่าเตี้ยพิมพ์ลาย ผู้นำกิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน ผู้ประกอบการไร่ปรีดาโฮมสเตย์ ผู้นำกิจกรรมฐานจักสาน ผู้นำกิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน ผู้นำกิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง

#### ขอบเขตเชิงเวลา

ดำเนินการศึกษาตั้งแต่ มกราคม 2565 – กรกฎาคม 2566 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล และการสนทนากลุ่มในเดือนมกราคม - มีนาคม 2566

#### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ
2. ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ
3. เพื่อเป็นแนวทางให้แก่วิสาหกิจชุมชนอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ หรือวิธีการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนฯ สามารถพึ่งตนเองได้ สมาชิกกลุ่มเกิดความพึงพอใจ เกิดการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม เกิดการยอมรับทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) คือ กระบวนการการบริหารที่ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ กำหนดขึ้นมาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ขององค์กร และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้น และเป็นแนวทางที่บุคลากรภายในองค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่งาน และความรับผิดชอบโดยมีบุคลากรทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style) คือ การปฏิบัติงานของผู้นำ การปฏิบัติตามแผนงาน ลักษณะการมอบหมายงาน ซึ่งอาจจะสั่งการด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ระบบการดำเนินงานในองค์กร (System) คือ การวิเคราะห์และการจัดการระบบการทำงาน (Working System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6. บุคลากรในองค์กร (Staff) คือ ทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาความสามารถของบุคลากร (การอบรม เสริมทักษะ) รวมไปถึงหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

7. ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill) คือ ทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ที่ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนฯ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

8. ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Value) คือ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดสมาชิของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ เป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในวิสาหกิจชุมชนฯ

9. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแบบแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ โดยการกำหนดเค้าโครงการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นต้นแบบแผนให้สมาชิกภายในวิสาหกิจชุมชนฯ ปฏิบัติเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนฯ ประสบความสำเร็จ

10. การจัดองค์กรหรือหน่วยงาน (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งตำแหน่ง ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนกำหนดจำนวนคนให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ การจัดการโครงสร้าง ตำแหน่ง โครงสร้างองค์กร เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการด้วย

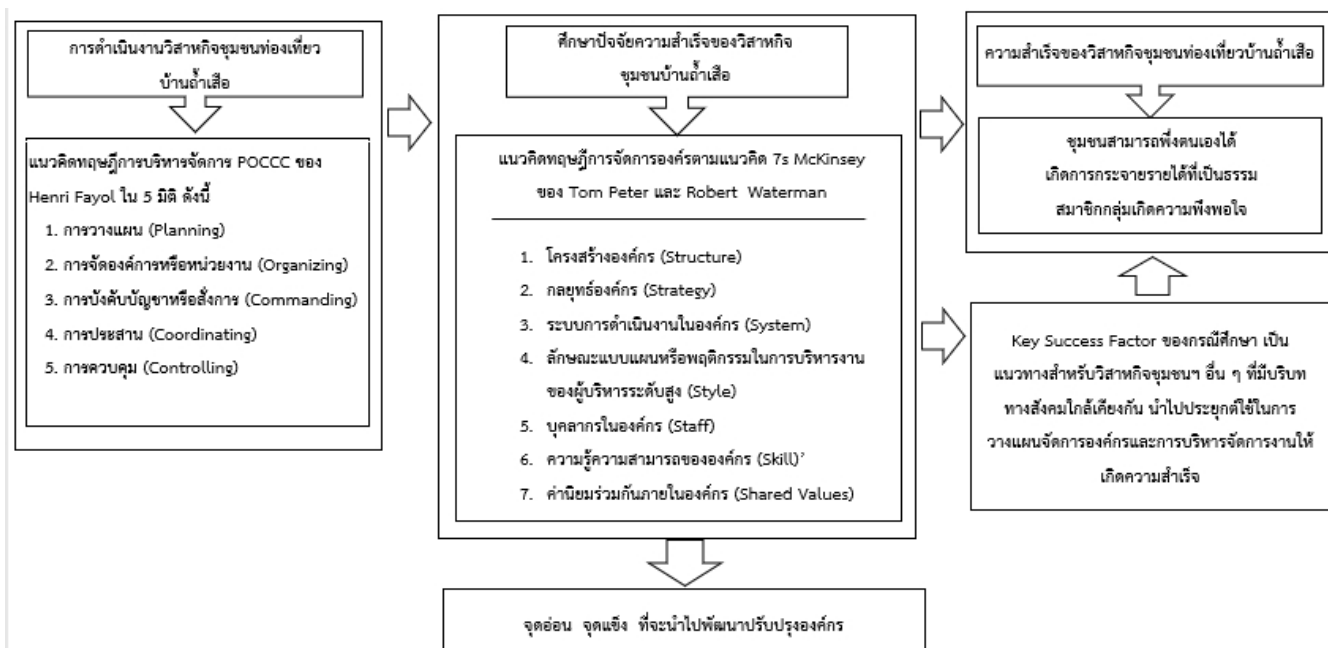
10. การประสาน (Coordinating) คือ การประสานกับหน่วยงานภายนอกต่างๆ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ เพื่อให้บุคลากรที่อยู่ในวิสาหกิจชุมชนฯ สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนฯ

11. การบังคับบัญชาหรือสั่งการ (Commanding) คือ การจัดองค์กร การจัดโครงสร้างการทำงาน การกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน การจัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจการสั่งการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีผู้ควบคุม สั่งการ มีการแก้ไขปัญหา ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

12. การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุม การจัดสรรการใช้งบประมาณ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน รวมถึงการตรวจสอบการใช้งบประมาณในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

### **กรอบแนวคิดการวิจัย**

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ประยุกต์จากแนวคิดทฤษฎีการจัดการองค์การ ตามแนวคิด 7-S McKinsey และแนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหาร ตามแนวคิด POCCC จึงได้นำแนวคิดนี้มาใช้เป็นเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยอาจมีปัจจัยเสริมจากภายนอก เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจวิสาหกิจชุมชนฯ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน เกิดการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม สมาชิกกลุ่มเกิดความพึงพอใจ และเป็นที่ยอมรับแก่สังคมภายนอก ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ รวมถึงเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลที่เป็นหนังสือ ตำรา รายงานการวิจัยและระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาในประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน
2. ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่
3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กร
4. แนวคิดปัจจัยความสำเร็จ
5. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

##### ความหมาย

วิสาหกิจชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีความสำคัญเนื่องจากมีบทบาทในการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชน (Community enterprise) ไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน สืบค้น 19 มีนาคม 2566) ได้ให้นิยามคำว่า “วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro community Enterprise – SMCE) หมายถึง การประกอบการขนาดเล็กและขนาดจิ๋วเพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเน้นความพอเพียงในครอบครัวและชุมชน ทุนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแต่เงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่น้องไว้ในกัน) ให้เกิดประสิทธิภาพและยั่งยืน ยังประโยชน์ให้ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวิสาหกิจเป็นหลักทั้งยังกล่าว ว่า ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด “วิสาหกิจชุมชน” หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ ที่ดำเนินโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มี

วิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิตบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิตบุคคล เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ดังนี้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนประกาศกำหนด

สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2566) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กิจการของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การให้บริการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิตบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิตบุคคล เพื่อรายได้ และการพึ่งพาตนเองของครอบครัวในชุมชนและระหว่างชุมชน โดยใช้ทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม วิถีตนเองโดยยึดเป็นโครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง เพื่อเป็นส่วนต่อยอดให้เศรษฐกิจข้างบนที่แข็งแรงเพราะมีรากฐานที่แข็งแรง

กรมส่งเสริมการเกษตร (2566) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนว่า หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือบริการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิตบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิตบุคคล เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน โดยใช้ทรัพยากรของชุมชน ทั้งทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทักษะทางวัฒนธรรม ทักษะทางสังคม

จากนิยามของวิสาหกิจชุมชนอาจกล่าวได้ว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นการจัดการท่องเที่ยวภายในชุมชน ที่มีการสนับสนุนให้ชุมชนได้นำทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน เช่น ทรัพยากรในชุมชน ทักษะความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม มาสร้างมูลค่า เพื่อให้ชุมชนมีรายได้สามารถพึ่งพาตัวเองได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาการดำเนินงานของชุมชนท่องเที่ยวหมู่บ้านถ้าเสือในการบริหารจัดการทรัพยากรของชุมชน ทั้งในด้านทุนทางทรัพยากรการท่องเที่ยว ทุนมนุษย์ ทุนทางวัฒนธรรมและสังคม ที่เป็นส่วนปัจจัยหนึ่งที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ

#### ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร (2566) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุนแรงงานในชุมชน เป็นหลัก
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
4. เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล
5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ

7. มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายถึง คณะบุคคลที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

วรวิภา โธมรัตน์พันธ์ และคณะ (2546) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย

ประการแรก เศรษฐกิจชุมชนเป็นระบบเศรษฐกิจแบบฐานราก เน้นการพึ่งตนเอง โดยการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น ใช้เทคโนโลยีพื้นบ้าน ดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานของตนเองให้เกิดความเข้มแข็ง ทั้งทางสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจของชุมชน

ประการที่สอง เศรษฐกิจชุมชนเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำให้คนในชุมชนมีความเข้มแข็ง ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา

ประการที่สาม เศรษฐกิจของชุมชนเป็นการพัฒนาอย่างบูรณาการ เนื่องจากสรรพสิ่งต่างๆ ล้วนเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ทั้งการพัฒนาสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในของคนเข้าร่วมกับเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยภายนอก

ประการที่สี่ เศรษฐกิจชุมชนเป็นระบบเศรษฐกิจที่อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม และวัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชน อันเป็นแกนกลางในการทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

ประการที่ห้า เศรษฐกิจชุมชนเป็นการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผลประโยชน์เพื่อการอยู่ร่วมกัน มีความสำคัญในฐานะเป็นตัวเชื่อมกับเรื่องประชาสังคมและเศรษฐกิจพอเพียง

ประการที่หก เศรษฐกิจชุมชนเป็นการประกอบสมาชิกของชาวบ้าน เน้นการร่วมมือกันในกลุ่มกิจกรรมการเกษตรและนอกภาคการเกษตร ในระดับครอบครัว เพื่อความพอกินพอใช้ และนำมาซึ่งความสามารถในการพัฒนาตนเอง จากนั้นมีการขยายกิจกรรมเชื่อมโยงในลักษณะของกลุ่ม องค์กร หรือเครือข่ายเข้ากับกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้เกิดการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ

ประการที่เจ็ด เศรษฐกิจชุมชนเป็นเศรษฐกิจที่เน้นการพึ่งตนเองไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการค้า การแลกเปลี่ยนในตลาด แต่เป็นไปในลักษณะที่เกษตรกรสามารถทำการผลิตในรูปแบบที่เกษตรกรเป็นผู้กำหนดต่อตลาดทั้งในเรื่องของผลผลิต ปริมาณ และราคาไม่ใช่ตลาดเป็นตัวกำหนด

ประการที่แปด เศรษฐกิจชุมชนสามารถประสานและเชื่อมต่อเข้ากับระบบเศรษฐกิจระดับมหภาคได้ โดยความเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์การร่วมมือกันในการผลิตและการจำหน่ายผลผลิต จากรูปแบบของความสัมพันธ์แบบปัจเจกชน (individualism) ปรับเปลี่ยนเป็นแบบกลุ่ม (collectivism) แทน

ประการที่เก้า องค์กรชุมชนเป็นหัวใจของวิธีการและกลไกการพัฒนา รวมทั้งการสร้างเครือข่ายขององค์กรชุมชน ขยายหน้าทีไปสู่การแปรรูปผลผลิตเกษตรกรรม การค้า และกิจกรรมรากฐานของท้องถิ่น เชื่อมโยงชุมชนหมู่บ้านและเครือข่ายเข้าด้วยกัน

วันสรา จันทร์กมล (2563) ได้รวบรวมและสรุปลักษณะของการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจชุมชน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสาหกิจเพื่อสังคมมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อสังคม ไม่ใช่กำไรสูงสุด วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นส่วนช่วยเหลือในด้านของความเป็นอยู่ของคนในสังคม โดยมีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม ศิลธรรม ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจที่บรรลุพันธกิจในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้

2. วิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม โดยผู้ที่อยู่ในชุมชนนั้นๆ ต้องให้ความร่วมมือในการทำหน้าที่เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสังคม โดยการใช้การจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่คำนึงถึงสังคมเป็นหลัก สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมได้

3. วิสาหกิจเพื่อสังคมต้องสร้างความยั่งยืนทางการเงินด้วย การดำเนินธุรกิจโดยการแสวงหากำไรจากการขายสินค้าหรือบริการ ผลกำไรที่เกิดขึ้นจะนำไปลงทุนซ้ำเพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อสังคมสูงสุด โดยผลกำไรที่เกิดขึ้นจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้โดยการพึ่งพาตนเอง ทำให้สังคมมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

4. วิสาหกิจเพื่อสังคมมีคนในสังคมเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกันในลักษณะเป็นกลุ่ม เครือข่ายซึ่งต้องเป็นสมาชิกของชุมชน มีส่วนร่วมในธุรกิจไม่ใช่เป็นบุคคลเพียงรายเดียวของสังคม

จินตนา กาญจนวิสุทธิ์ (2558) กล่าวถึงลักษณะของวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก อาจมีบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในลักษณะของการถือหุ้นได้เพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือแต่ไม่ใช่ผู้ถือหุ้นใหญ่ที่จะทำให้อำนาจในการตัดสินใจ

2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุดแต่อาจนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้

3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน ชุมชนมีความรู้ มีภูมิปัญญา หากชุมชนมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ชุมชนจะเกิดความเชื่อมั่นในตนเองและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยไม่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จจากแหล่งอื่นๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพชุมชน

4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญเป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยประยุกต์ให้ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากล

5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบคือมีหลายประสานและผนึกกำลัง และเกื้อกูลกัน

6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ ซึ่งการเรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการพัฒนาเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้

7. มีการพึ่งพาตนเองเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการประกอบกิจการ



วันสรา จันทร์กมล (2563) ได้รวบรวมและสรุปลักษณะของวิสาหกิจชุมชน ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วิสาหกิจเพื่อสังคมมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อสังคม ไม่ใช่กำไรสูงสุด วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นส่วนช่วยเหลือในด้านของความเป็นอยู่ของคนในสังคม โดยมีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม ศิลธรรม ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจที่บรรลุพันธกิจในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้
2. วิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม โดยผู้ที่อยู่ในชุมชนนั้นๆ ต้องให้ความร่วมมือในการทำหน้าที่เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสังคม โดยการใช้การจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่คำนึงถึงสังคมเป็นหลัก สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมได้
3. วิสาหกิจเพื่อสังคมต้องสร้างความยั่งยืนทางการเงินด้วย การดำเนินธุรกิจโดยการแสวงหากำไรจากการขายสินค้าหรือบริการ ผลกำไรที่เกิดขึ้นจะนำไปลงทุนซ้ำเพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อสังคมสูงสุด โดยผลกำไรที่เกิดขึ้นจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้โดยการพึ่งพาตนเอง ทำให้สังคมมีการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน
4. วิสาหกิจเพื่อสังคมมีคนในสังคมเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกันในลักษณะเป็นกลุ่ม เครือข่ายซึ่งต้องเป็นสมาชิกของชุมชน มีส่วนร่วมในธุรกิจไม่ใช่เป็นบุคคลเพียงรายเดียวของสังคม

อุมาพร กาญจนคลอต และคณะ (2559) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสาหกิจชุมชนว่า ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นกิจการของชุมชน หมายถึง เป็นการประกอบกิจการทั้งด้านการผลิต และการที่กลุ่มคนในชุมชนเป็นเจ้าของ
2. ดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนและมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม หมายถึง กิจการที่ดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก (ทรัพย์สิน แรงงาน ทรัพยากรภูมิปัญญา เป็นต้น) โดยมีการบริหารจัดการ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิตหรือการบริการนั้น ด้วยความคิดสร้างสรรค์ คิดตนเอง โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานการจัดการแบบประสานพลัง (Synergy) ทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมแบบเสริมกัน
3. ดำเนินการด้วยหลักสามัคคีธรรม หมายถึง กิจกรรมดำเนินการด้วยการมีส่วนร่วมของหมู่คณะในชุมชนอย่างเป็นเอกภาพ ที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนรวมแก่สมาชิกในชุมชน โดยไม่กระทบในเชิงลบต่อสาธารณะ
4. เน้นกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินการ หมายถึง กิจกรรมดำเนินการด้วยการมีส่วนร่วมของหมู่คณะในชุมชนอย่างเป็นเอกภาพ ที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนรวมแก่สมาชิกและชุมชน โดยไม่กระทบในเชิงลบต่อสาธารณะ

5. มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมโดยมีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองเป็นรากฐาน ทำให้พอกินพอใช้ในครัวเรือน ชุมชนและเครือข่ายเป็นอันดับแรก จากแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะและองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน อาจกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าวิสาหกิจชุมชนจะประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1. รูปแบบของการดำเนินงานเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกชุมชนเป็นลักษณะกลุ่มและเป็นธุรกิจที่ไม่ใช่การบริหารแบบรายเดียว 2. มีการนำทรัพยากรในชุมชนเป็นวัตถุดิบในการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาหรือใช้เทคโนโลยีพื้นบ้าน 3. มีการทำงานอย่างเป็นระบบ 4. สร้างการพัฒนาด้านเศรษฐกิจที่สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้

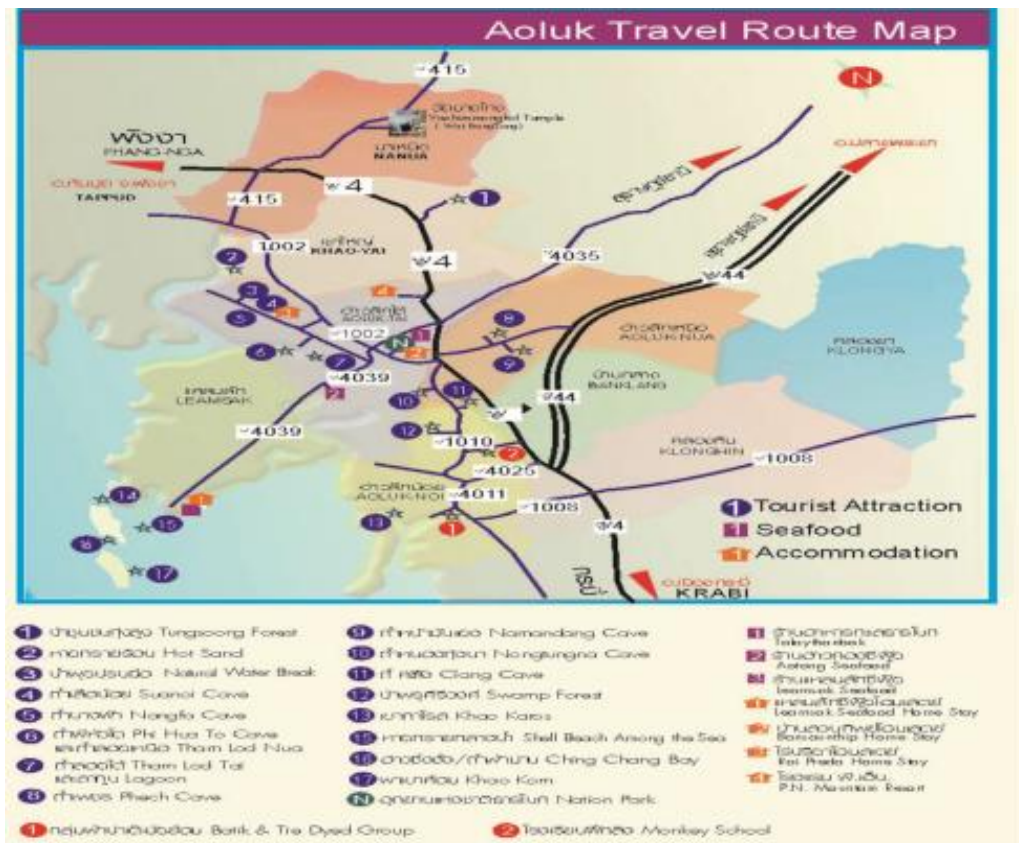
## 2. วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

### ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

#### 1. ด้านอาณาเขตที่ตั้ง

อาณาเขต ทิศเหนือ ติดกับ ตำบลเขาใหญ่ อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่ ทิศใต้ ติดกับตำบลอ่าวลึกน้อย อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่ ทิศตะวันออก ติดกับ ตำบลอ่าวลึกเหนือ อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่ ทิศตะวันตก ติดกับ ตำบลแหลมสัก อำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่

บ้านถ้ำเสือ ตั้งอยู่ใน ตำบลอ่าวลึกใต้ อำเภออ่าวลึกจังหวัดกระบี่ เป็นหมู่บ้านขนาดเล็ก มีประชากรอาศัยอยู่เพียง 140 ครัวเรือน ประชากรทั้งหมด 753 คน ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมุสลิมร้อยละ 10 ปัจจุบันมีนายวรชัย คำมี เป็นผู้ใหญ่บ้าน ชาวบ้านในหมู่บ้านถ้ำเสียร้อยละ 75 ประกอบอาชีพการเกษตร สวนปาล์มน้ำมัน สวนยางพารา ร้อยละ 10 อาชีพประมงพื้นบ้านและรับจ้างทั่วไป ร้อยละ 30 มีอาชีพเสริมคือการประกอบกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยชุมชน



ภาพที่ 2 แผนที่แสดงบริบทที่ตั้งของบ้านถ้ำเสือ  
ที่มา : (นันทพงศ์ นาคฤทธิ์, 2563)

## 2. ความเป็นมาของกลุ่ม

กลุ่มเริ่มก่อตั้งปี พ.ศ. 2546-2547 โดยคุณนันทพงศ์ นาคฤทธิ์ หนึ่งในแกนนำการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านถ้ำเสือ ได้เรียนรู้การท่องเที่ยวโดยชุมชนด้วยตนเองและเข้าไปเรียนรู้กับเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนจังหวัดพังงา

ปี พ.ศ. 2551-2555 มีการจัดตั้งคณะกรรมการการทำงานและการขับเคลื่อนงานโดยกลุ่มไร่ปริดาโฮมสเตย์ เกิดคำขวัญการท่องเที่ยวโดยชุมชน แหล่งประวัติศาสตร์ โบราณคดีท่องเที่ยวเชิงนิเวศวัฒนธรรม และนันทนาการแห่งเมืองกระบี่ ในปี 2554 ได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

ปี พ.ศ. 2556-2558 มีการดำเนินการโดยใช้ไร่ปริดาโฮมสเตย์เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวในชุมชนซึ่งเป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยว เป็นสถานที่จัดกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงนันทนาการเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม และเป็นการกระจายรายได้ให้แก่คนในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วม แต่ยังเป็นกลุ่มเล็ก ไม่ได้ครอบคลุม

ปี พ.ศ. 2559: คุณนันทพงศ์ นาคฤทธิ์ เข้าไปมีส่วนร่วมการเรียนรู้ KM จาก สายนโยบายสถาบันการเงิน (สนส) นำมาประยุกต์ใช้เป็นโมเดลหมู่บ้านแห่งความสุข สร้างความร่วมมือและการกระจายรายได้ที่ทั่วถึงครอบคลุมขึ้น รวมถึงมีการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวชุมชน 5 แบ่งเป็น โชนการเรียนรู้

ปี พ.ศ. 2559- ปัจจุบัน ความเป็นทีมชัดเจน มีกระบวนการในทุกโชนการเรียนรู้ แผนงานในอนาคต : จัดตั้งเป็นศูนย์บ่มเพาะการท่องเที่ยวโดยชุมชน และเป็นศูนย์เรียนรู้แผนธุรกิจเพื่อชุมชนโดยใช้โมเดล CBMC (Community Business Model Canvas)

### ลักษณะการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือ

ชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสียมีคณะกรรมการบริหารจัดการหมู่บ้านโดยผ่านการเลือกตั้งและความเห็นชอบของคนในชุมชน และกรรมการชุดนี้ก็มีหน้าที่เป็นแกนนำ และเป็นสมาชิกการท่องเที่ยวโดยชุมชนทั้ง 5 โชนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) โชนถ้ำเสือนอก ชมบ้านโบราณ เขาวงกตซาฟารี ผักกางมุ้ง และเส้นทางค้ายถ้ำผีหัวโต 2) โชนไร่ปรีดาโฮมสเตย์ แหล่งพัก แหล่งคายนันทนาการ 3) โชนถ้ำเสือใน บ้านโบราณ วิถีวัฒนธรรม ศิลปะพื้นบ้าน (รองเง็ง) 4) โชนในไร่กลุ่มภูมิปัญญาผู้สูงวัย ของกินพื้นบ้าน และ 5) โชนท่าเรือต้นมะขาม ชมป่าโกงกาง ท่าเรือสู่การท่องเที่ยวทางทะเล กิจกรรมสปาโคลนริมคลองมะรุ่ย การท่องเที่ยวใน 5 โชนการเรียนรู้ในข้างต้น ได้เชื่อมโยงกับชุมชนอื่นๆ เป็นการท่องเที่ยวเชื่อมโยงโดยจัดเป็นโปรแกรมท่องเที่ยว ซึ่งมี 5 กลุ่มกิจกรรม ประกอบด้วย 1) กิจกรรมฐานผ้าป่าเต๊ะพิมพ์ลาย 2) กิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน 3) ไร่ปรีดาโฮมสเตย์ 4) กิจกรรมฐานจักสาน 5) กิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน 6) ผู้นำกิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง

ข้อมูลบริบทด้านรูปแบบเส้นทางกิจกรรมการท่องเที่ยวของชุมชน การท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านถ้ำเสือใน

1) โปรแกรม ท่องเที่ยวถ้ำเสือ (อ่าวลึกน้อย) 1 day trip (โปรแกรมเชื่อมโยง บ่อท่อ-โคกโคกร-พังงา) เริ่มจาก ถ้ำเสือ ถ้ำคลัง เขากาโรส

2) โปรแกรม ปั่น ปีน ปาย พายเที่ยว 1 day trip (โปรแกรมเชื่อมโยง) เริ่มจากถ้ำเสือ (ปั่น) ถ้ำเสือน้อย (ปั่น) ถ้ำนาง (ปาย) พัก-ถ้ำผีหัวโต (พาย) นั่งเรือหัวโทงเที่ยวธรรมชาติ คลองมะรุ่ย ท่าเรือต้นมะขาม ท่องเที่ยวทะเลใจอ่าวลึก 1 day trip (โปรแกรมเชื่อมโยง แหลมสัก) ถ้ำเสือ อ่าวน้ำชมทะเลอ่าวลึกท่าเรือแหลมสัก



ภาพที่ 3 แผนที่แหล่งท่องเที่ยวเชื่อมโยงในชุมชนท่องเที่ยวบ้านท่าเสือ  
ที่มา : นันทพงศ์ นาคฤทธิ (2563)

### 3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กร

#### ความหมาย การบริหารจัดการ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าเป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยหลักการบริหาร 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรกจึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่งๆ ประกอบด้วยภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การและขอบข่ายงานเฉพาะขององค์การ หรือที่ทำให้้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวเมื่อ องค์การจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์การ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การนั้นการออกแบบโครงสร้าง

องค์การเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย

3. การนำ (Leading) เป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้ผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพได้ต้องเข้าใจหลักการของทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

บรรจบ เนียมมณี (2553) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่างรวมกัน โดยประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
3. ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด วัตถุประสงค์นั้นๆ ต้องตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำ

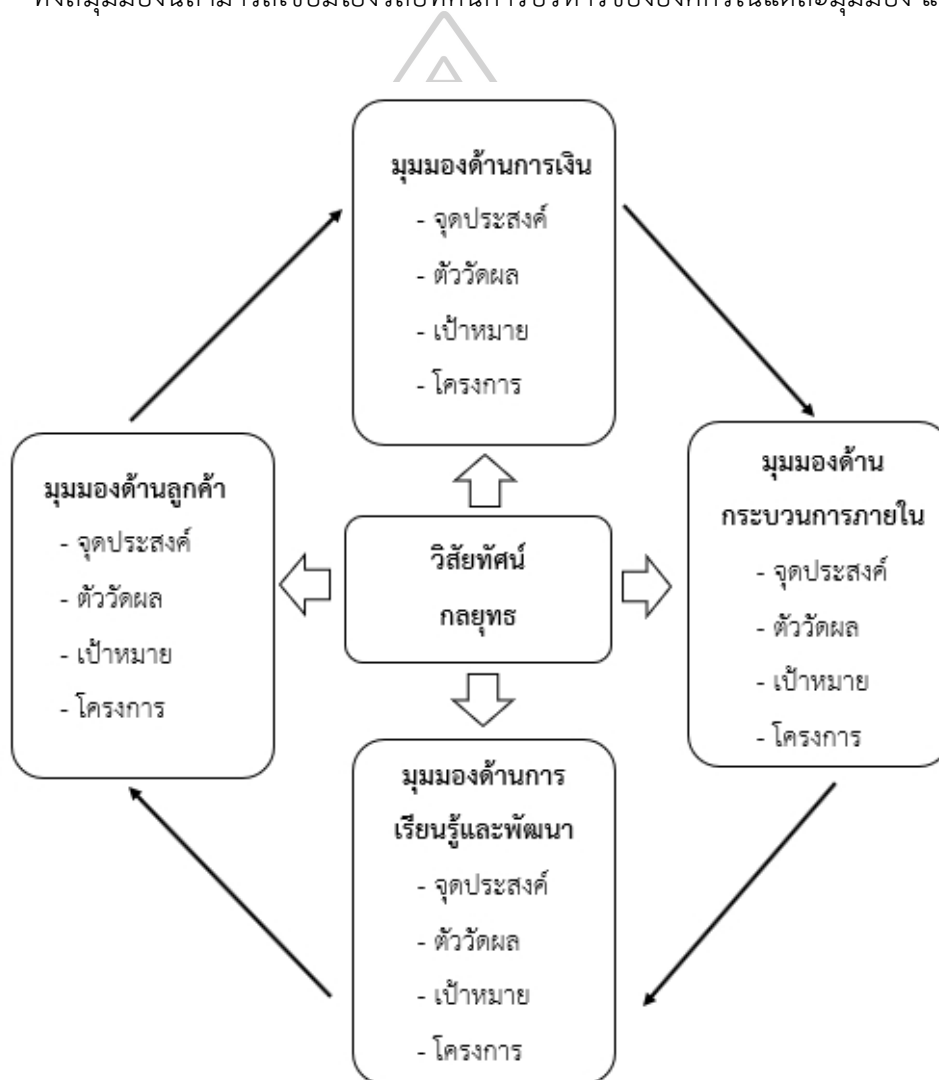
สุชาติ บรรณกิจ (2563) การบริหาร หมายถึง กระบวนการการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความร่วมมือกันของบุคคลในองค์การ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการวางแผน การนำ การจัดองค์กร และการควบคุม

Robert Kaplan & David Norton (1992) อ้างถึงใน QINGYA LI (2564) ได้ให้คำนิยามว่า เครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทางผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่หมายถึง การวัดความสำเร็จด้านการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น หรือเจ้าของ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุดสิ่งหนึ่งทางการเงิน ดังนั้น กำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่หมายถึงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าจะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมุมมองด้านลูกค้า เป็นต้น
  3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) หมายถึง เพื่อให้จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้ามีความพอใจ องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการภายในอย่างไร
  4. มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่หมายถึง องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน
- ทั้งสี่มุมมองนี้สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์การบริหารขององค์กรในแต่ละมุมมอง แสดงได้ดัง

ภาพ



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิด Balance Scorecard : BSC

ที่มา : Robert Kaplan & David Norton (1992) อ้างถึงใน QINGYA LI (2564 )

## แนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหาร ตามแนวคิด POSDCoRB

ลูเธอร์ กุลิก และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndal Urwick) เป็นนักบริหารชาวอังกฤษ และเป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหาร ได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหารงานในปี ค.ศ.1937 รวมไปถึงเป็นบรรณาธิการหนังสือชื่อ “Paper on the Science of Administration : Note the Theory of Organizing” โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผนการจ้างงาน การจ้างคนเข้าทำงาน การสั่งการการประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCoRB” ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้ อ้างอิงใน สมบัติ นามบุรี (2562)

1. การวางแผน (Planning : P) คือ หน้าที่หรือบทบาท ในการกำหนดการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่า จะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะทำเมื่อไร (When) ใครเป็นผู้ทำ (Who) จะใช้งบประมาณเท่าไร (How money) โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน เนื่องจากการวางแผนเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า แผนงานเป็นรากฐานและเป็นหลักในการปฏิบัติงาน การวางแผนสามารถกำหนดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การจัดองค์การ (Organizing : O) คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

3. การบริหารบุคคล (Staffing : S) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น ลดขั้น การโยกย้าย และการให้พ้นจากงาน

4. การสั่งการ (Directing : D) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามแผนงานหรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะสั่งการด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กร ในการสั่งการของผู้บริหารสามารถกำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน หรือดำเนินงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัย การตัดสินใจ และความเป็นผู้นำที่มีความสามารถของผู้บริหาร

5. การประสานงาน (Coordinating : Co) คือ หน้าที่ในการประสานกับหน่วยย่อยต่าง ๆ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และหน่วยงานที่มีอยู่ในองค์กรให้ทำงานสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการประสานงานนั้นอาจทำได้โดยการ



จัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงาน การจัดโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจน การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting : R) คือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการติดตามการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

7. การบริหารงบประมาณ (Budgeting : B) คือ หน้าที่ในการจัดสรร การวางแผนงบประมาณให้กับองค์การ และหน่วยย่อยต่าง ๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการทำงาน



ภาพที่ 5 ทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB Luther Gulick and Lyndal Urwick (1937)  
ที่มา : (สมบัติ นามบุรี, 2562)

กระบวนการบริหาร POSDCoRB ประกอบด้วยวิธีการจัดการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. PLANNING (การวางแผน) เป็นเทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอน ด้วยความประณีต ระมัดระวัง มีความหมายสำคัญ ดังนี้

1.1 การวางแผนเป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมีเหตุผล

1.2 การวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น

1.3 การวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานภายในเวลาที่

กำหนด

- 1.4 การวางแผนเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 1.5 การวางแผนเป็นความพยายามต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 1.6 การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต

2. ORGANIZING (การจัดองค์กร) การจัดองค์กร เป็นภารกิจของหน่วยงาน องค์กรที่จะร่วมกันจัดรูปร่างเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการจัดการที่เป็นรูปแบบ ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจกลไกการดำเนินงานภายใต้ระบบขององค์กรอย่างชัดเจน

เอกภาพในการบังคับบัญชา Unity of command การจัดองค์กรจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายของการทำงาน อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น เอกภาพในการบังคับบัญชามีความสำคัญ หน่วยงานต้องจัดให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ส่วนต่อการปฏิบัติและรายงาน การวิเคราะห์ประเมินผลสิ่งสำคัญในการสร้างความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา อยู่ที่ความชัดเจนในการวินิจฉัยสั่งการ การรับรู้ในความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของงาน โดยหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์ วางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว มีองค์ประกอบในการจัดองค์กร ดังนี้

ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

- 6.1 ขอบข่าย ความรับผิดชอบของงานในองค์กร
- 6.2 สายการบังคับบัญชา การไหลของสายงาน
- 6.3 จำนวนบุคลากร หรือผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน แต่ละหน้าที่
- 6.4 การประเมินผลและการควบคุมงาน

3.. STAFFING (การบริหารงานบุคคล) การบริหารงานบุคคล Staffing หรือ Personal Administration หรือ Personal Management หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงานหรือ องค์กรเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการสำคัญ ดังนี้

- 3.1 การกำหนดนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกรอบในการบริหาร เน้นที่นโยบายและระเบียบที่จำเป็นแก่การดำเนินงาน
- 3.2 การวางแผนกำลังคน Man Power Planning เป็นกระบวนการวางแผนว่าหน่วยงานมุกำลังคนกี่คน แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่อย่างไร ความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง

เพื่อความเหมาะสมกับงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่แผนความต้องการ แผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการ  
ใช้กำลังคน

3.3 การจัดบุคคลและการสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง Placement & Recruitment การสรรหาบุคคลากร เป็นกระบวนการที่จะประชาสัมพันธ์หน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสำหรับองค์กร ให้มาสมัคร เพื่อคัดเลือก Selection คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร

3.4 การพัฒนาบุคลากร Human Resource Development เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาโดยองค์เอง หรือ ให้องค์กรอื่นช่วยพัฒนาก็ได้ ทั้งนี้ ยึดความรู้ความสามารถที่บุคลากรที่ได้รับ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงแก่องค์กร

3.5 การให้เงินเดือนและค่าตอบแทน Salary Or Compensation ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารเจ้าของกิจการ ที่ต้องจ่ายให้ลูกจ้าง เพื่อเป็นค่าจ้างชีพ ทดแทนการทำงาน ถือเป็นรางวัลสำหรับการทำงาน การให้ค่าตอบแทน

3.6 งานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากร เป็นงานธุรการของบุคคล ข้อมูลการเข้ามาทำงานของบุคลากร ตั้งแต่ข้อมูลส่วนตัว การศึกษา การทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาศึกษาอบรม เงินเดือน

3.7 งานประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ การประเมินความดีความชอบของบุคคลเป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ธรรมชาติของคนเมื่อทำงานไปย่อมเกิดความเฉื่อย เมื่อได้รับการประเมินผลเป็นระยะ และได้ขวัญกำลังใจย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.8 งานวินัย และการดำเนินงานทางวินัย เป็นกิจกรรมสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลไม่ให้ทำความผิด แบบแผน ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารในการสอดส่องดูแล ความประพฤติ การรักษาวินัยของบุคลากรในองค์กร ให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กรที่วางไว้

3.9 สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและสิทธิประโยชน์

3.10 การให้ออกจากราชการ และการรับบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พนักงานองค์กรเอกชน มีข้อตกลง ข้อกำหนด อายุในการทำงาน เป็นข้อกำหนดข้อตกลงก่อนการทำงาน หรือการจ้างงาน การออกจากงาน เป็นบทสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล

4. DIRECTING (การอำนวยการ) หมายถึง การส่งเสริม ช่วยเหลือ ปรีกษา แนะนำ สั่งการ ประสานกิจกรรม การติดต่อ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือแผนที่วางไว้ กิจกรรมอำนวยการที่สำคัญ จำแนกได้ดังนี้

- 4.1 การประสานงาน (Coordinating)
- 4.2 การตัดสินใจและสั่งการ (Decision)
- 4.3 การสั่งงาน (Order)
- 4.4 การติดตามดูแลกำกับ และให้คำปรึกษา (Supervising & Guiding)
- 4.5 การสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ (Moral and Motivating)
- 4.6 การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 4.7 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)
- 4.8 การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่าย (Net Work and Communicating)
- 4.9 การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่ (Take Order & Delegating)
- 4.10 การส่งเสริมกิจกรรมอื่นๆ (Supporting)

5. COORDINATING (การประสานงาน) การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้ถึงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดของงานจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย งานมีการร้อยรัดต่อเนื่องกันจนเสร็จสิ้นภารกิจของหน่วยงานที่ได้ร่วมกันวางไว้ มีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร หมายถึง เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การวางแผนเรียกประสานแผน เพื่อให้คนวางรูปแบบการทำงานตามความรู้ความสามารถ เรียกว่า ประสานคน และประสานความเข้าใจทางความคิดเรียกประสานงานความคิด โดยเรียกการประสานทั้งหมดว่า การประสานงาน

- 5.2 การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือผู้จัดการ
- 5.3 การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแสวงหาความร่วมมือ
- 5.4 การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร
- 5.5 การประสานงานจะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน
- 5.6 การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสื่อสารสัมพันธ์

6. REPORTING (การรายงานผลงาน) การรายงานผลงาน หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่เสนอผลของงาน หรือกิจกรรม ให้บริหาร หรือผู้ร่วมงานได้ทราบ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ลักษณะ

6.1 รายงานขณะปฏิบัติงาน เป็นการรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน การรายงานอาจรายงานด้วยวาจา หรือ ด้วยลายลักษณ์อักษร ปัจจุบันมีการรายงานสู่สาธารณชน เช่น ทางสื่อมวลชน เพื่อสร้างความเข้าใจ ความพอใจแก่ประชาชน

6.2 การรายงานเมื่อสิ้นสุดแผนงาน เป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานทั้งหมดสรุปเป็นรายงานผลการดำเนินงาน

7. BUDGETING (การงบประมาณ) การงบประมาณ มองที่การจัดหา จัดทำ และบริหารงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรงบประมาณ Budget หรือต้นทุน Cost คือ เงินหรือทรัพย์สินของที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร หมายถึงทุนในการดำเนินงาน

### แนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหาร ตามแนวคิด POCCC

ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC อ้างถึงใน Tada Ratchagit (2020) และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol เป็นหัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วยกันอยู่ 5 ปัจจัย มักจะถูกเรียกว่า POCCC ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง จินตนาการหรือวิสัยทัศน์ที่เราวาดภาพไว้ล่วงหน้าแล้วว่า งานที่เรากำลังจะทำนั้น เมื่อเสร็จออกมาแล้ว หน้าตามันน่าจะเป็นอย่างไร ศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ และวางแผนเพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจ กำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการของบริษัท

2. การจัดองค์การหรือหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงานภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับแผน สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน การจัดหน่วยงานที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบในการทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วง การออกแบบหน่วยงานจะออกแบบจากหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุด เช่น ฝ่ายผลิต แล้วค่อยๆ ซอยงานให้เล็กลง เช่น ในฝ่ายผลิตควรจะต้องมีงานอาทิ แผนกเตรียมวัตถุดิบ แผนกควบคุมเครื่องจักร แผนกซ่อมบำรุง แผนกคลังสินค้า ฯลฯ และก็เล็กลงไปอีก เช่น ในแผนกเตรียมวัตถุดิบควรจะต้องมี หมวดควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ หมวดควบคุมปริมาณวัตถุดิบ หมวดติดตามประสานงานวัตถุดิบ ฯลฯ

3. การบังคับบัญชาหรือสั่งการ (Commanding) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ นำแผนการไปปฏิบัติ เมื่อมีงาน ก็ต้องมีคน ดังนั้น เราจึงต้องวางคนตามความเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด ฯลฯ ให้เต็มอัตรากับงานที่เราจัดแบ่งไว้ โดยคนที่รับผิดชอบหน่วยงานที่ใหญ่กว่า จะต้องสามารถสั่งการคนที่รับผิดชอบในหน่วยงานที่เล็กกว่า การวางคนให้สามารถสั่งการกันได้นี้ เรานิยมเรียกว่า สายบังคับบัญชา (Command) เพื่อให้คนี่เราจัดวางกำลังเหล่านี้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วงบรรลุตามแผน

4. การประสาน (Coordinating) หมายถึง หน่วยงานภายในองค์กรจะต้องคอยประสานกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น แผนกการเงินกับแผนกการตลาด ร่วมมือกันในการวิเคราะห์การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ เมื่อวางแผน แบ่งงานและวางกำลังคนแล้ว จะต้องมีการประสานงาน (Coordinate) เพราะหากต่างคนต่างทำจะทำให้งานมีความล่าช้า และ

ต้องทำซ้ำงานเดิม เช่น วันนี้ประปามาชุดถนนวางท่อ พอเทกลบเรียบร้อยแล้ว พรุ่งนี้โทรศัพท์มาชุดหลุมที่เพิ่งกลบเมื่อวาน เพื่อวางสายโทรศัพท์ พอโทรศัพท์กลบเสร็จ อีกสามวันไฟฟ้าก็มาชุดอีก หลุมเดิมหลุมเดียว กรณีนี้ Fayol บอกว่า เป็นเพราะมีแต่การวางแผน แบ่งงาน วางคน แต่ไม่มีการประสานที่ดี ผู้มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในหน่วยงานที่ใหญ่กว่า จะต้องคอยช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อให้หน่วยงานย่อย ๆ ของตน มีการประสานที่ดี เพราะหากหน่วยงานย่อยที่ตนรับผิดชอบดูแลไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว ก็จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความซ้ำซ้อนและไม่มีประสิทธิภาพ

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการบรรลุเป้าหมาย คือ จะต้องมีการควบคุมให้หน่วยงาน กำลังคน การประสาน สามารถดำเนินให้แล้วเสร็จตามแผนที่วางไว้ ในเวลาและค่าใช้จ่ายที่กำหนด เพราะหากปราศจากการควบคุม บ่อยครั้งที่เราเห็นว่างานไม่เดิน หรืออาจเดินไม่สำเร็จตามแผน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการบริหารจัดการเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC ของ Henri Fayol มาประยุกต์ใช้ โดยจะทำการศึกษาในมิติดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน (Organizing) 3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการ (Commanding) 4) การประสาน (Coordinating) 5) การควบคุม (Controlling)

#### 4. แนวคิดปัจจัยความสำเร็จ

##### แนวคิดทฤษฎีการจัดการองค์การ ตามแนวคิด 7s McKinsey

การวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์การ (Gap Analysis) ด้วยกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) อ้างถึงใน กรรข สกฐลฐิติธนานนท์ (2563)

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) มีการพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 โดย ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) และโรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Robert Waterman) ที่ปรึกษาแห่งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey แนวคิดนี้มีหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ ธุรกิจจะเกิดความสัมพันธ์ภายในองค์การของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ การที่องค์กรใดๆ ก็ตามจะสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและไปสู่ความสำเร็จได้ ปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้มีความสอดคล้องกัน แนวคิดของแมคคินซีนี้แม้จะไม่ได้มีการพัฒนามาเกือบ 30 ปีแล้ว แต่ยังคงเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ โดยมีการนำไปใช้งานอย่างกว้างขวางจนถึงปัจจุบัน

แนวคิดของแมคคินซี สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานในภาวะการณ์ใดๆ ที่จะได้รับประโยชน์จากการอาศัยหลักการของความสอดคล้องภายในองค์การ เช่น

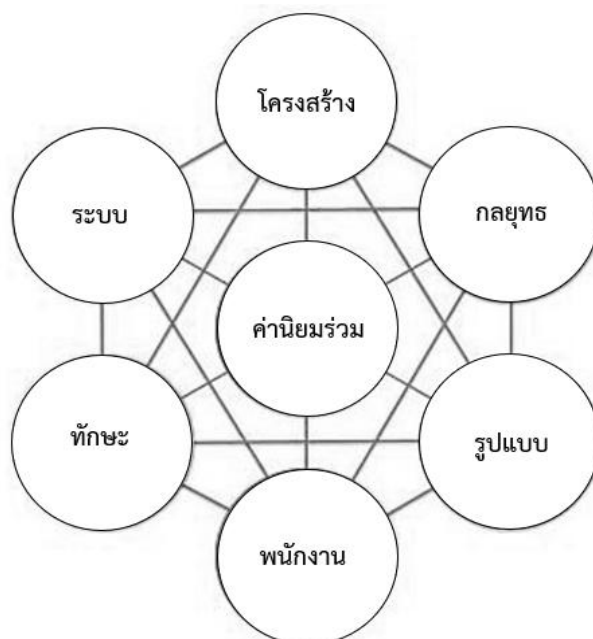
##### 1. การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ

2. การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร
  3. ความสอดคล้องของหน่วยงาน และการสร้างกระบวนการต่างๆ ในขณะที่มีการควบรวมบริษัท หรือการควบรวมองค์กร
  4. ใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในการนำเข้ามาใช้ ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถเปิดช่องว่างต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ
- แนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 7 ปัจจัย ที่มีอักษร “S” เป็นคำนำหน้า ปัจจัยทั้งเจ็ดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ปัจจัยแข็ง (Hard Elements) และปัจจัยอ่อน (Soft Elements) ปัจจัยแข็งได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และ ระบบ (Systems) ส่วนปัจจัยด้านอ่อนตามแนวคิดของแมคคินซีได้แก่ ทักษะ (Skills) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) บุคลากร (Staff) และค่านิยมร่วม (Shared Values)

ปัจจัยแข็งตามแนวคิดของแมคคินซี เป็นปัจจัยที่สามารถระบุหรือชี้บ่งได้ง่าย รวมถึงการจัดการต่อปัจจัยเหล่านี้สามารถดำเนินการได้โดยตรงไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดโครงสร้างองค์กรจากการทำผังขององค์กร (Organization Chart) และการกำหนดสายการบังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดการทำงานของระบบต่างๆ ภายในองค์กร

ปัจจัยอ่อนจะเป็นสิ่งที่อธิบายให้เห็นภาพได้ยากกว่า จำต้องได้น้อยกว่าปัจจัยแข็งและได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า อย่างไรก็ตามในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งปัจจัยแข็ง และปัจจัยอ่อนนี้จะมีผลสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

ปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวของแมคคินซีจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันทุกปัจจัยเมื่อปัจจัยหนึ่งมีการเปลี่ยนไปซึ่งจะมีผลกระทบต่อปัจจัยที่เหลือที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ของแมคคินซีจะประกอบเป็นโครงร่าง (McKinsey's 7S Framework) ดังภาพประกอบ



ภาพที่ 6 โครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework)

ที่มา : Thomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 (อ้างถึงใน กรกช สกฤษฐิติธนานนท์, 2563)

### 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจขององค์กรคืออะไร พันธกิจขององค์กรควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนด และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

### 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่งานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้บุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดการโครงสร้างองค์กรที่ดีจะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งในหน้าที่งาน และทำให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตงานในความรับผิดชอบ สะดวกใน



การติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

### 3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

คือ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น เพราะรูปแบบในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการจูงใจและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน รูปแบบในการทำงานของผู้บริหารจะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างดี

### 4. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

คือ ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดการโครงสร้างที่เหมาะสมและการมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดการระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กร ทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการจัดซื้อ ระบบในการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น หากว่าองค์กรมีระบบงานที่ดีจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้นระบบงานขององค์กรจึงมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรด้วย

### 5. บุคลากร (Staff)

คือ ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือก รวมถึงการจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการสรรหาพนักงานเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร และผู้ที่เข้ามาทำงานกับองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กร

## 6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงาน ที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป เพราะทักษะของบุคลากรส่งผลถึงทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร ที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้ง หรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง แม้ไม่ได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ และเป็นเพียงแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมถึงสิ่งที่ต้องการทำให้องค์กรเป็นในอนาคต ดังนั้นจึงหมายถึง เป้าหมายอันสูงสุดขององค์กร (Super Ordinate)

ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ต่างมีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมตามสภาพขององค์กร และสามารถส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการนำเครื่องมือวิเคราะห์นี้ไปใช้ เริ่มจากการพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 7 กับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้การวิเคราะห์แบบนี้สามารถทำให้รู้ได้ว่าองค์ประกอบของแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และจะต้องพัฒนาและแก้ไของค์ประกอบตัวไหนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Christine V. Bullen and John F. Rockart (1981) อ้างถึงใน พิชราพร พนมเขต (2564) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้ทั้งตัวบุคคล แผนงาน หรือ องค์กรธุรกิจ ปัจจัยความสำเร็จจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรธุรกิจต้องมั่นใจว่าได้ดำเนินการมาถูกต้องและเหมาะสมแล้ว เพื่อให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ

องค์ประกอบของปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้

1. องค์ประกอบภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

- 1.1 ลักษณะโครงสร้างของอุตสาหกรรมของแต่ละอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน
- 1.2 กลยุทธ์เชิงแข่งขัน ตำแหน่งขององค์กรธุรกิจให้อุตสาหกรรม
- 1.3 ปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น

1.4 ปัจจัยที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า เช่น ในช่วงเวลาหนึ่งองค์กรธุรกิจขาดแคลนวัตถุดิบ การควบคุมสินค้าคงคลัง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น

2. องค์ประกอบภายในองค์กร ประกอบด้วย ระบบต่างๆ ภายในองค์กร เช่น มีแผนกตรวจสอบที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญ และชำนาญของบุคลากร

3. องค์ประกอบด้านเทคนิค เช่น การส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ นำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วทันเวลา

4. องค์ประกอบด้านการเงิน เช่นการมีระบบการเงินที่ดีหรือมีระบบบริหารจัดการงบประมาณที่ดี

ลำไย มากเจริญ และคณะ (2560) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ใช้ในการตัดสินว่าธุรกิจใดประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. สภาพด้านการเงิน (Financial Performance) เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดของสภาพความเป็นไปได้ทางการเงิน ก็คือกำไรนั่นเอง ผู้จัดการของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ธุรกิจมีกำไรตลอดไป ในการที่จะให้ธุรกิจได้กำไร ผู้บริหารจะต้องพยายามแสวงหาช่องทางในการที่จะเพิ่มรายรับและพยายามลดรายจ่ายให้เหลือน้อยที่สุด โดยที่ลูกค้ายังได้รับสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพอยู่เหมือนเดิม ซึ่งมี “กำไร” เป็นมาตรวัดความสำเร็จของธุรกิจที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางอย่างหนึ่ง ธุรกิจใดที่ไม่สามารถทำกำไรได้ในเวลาหนึ่ง ย่อมส่งผลต่อการดำเนินกิจการให้บรรลุเป้าหมายได้ และนอกจากนี้ การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารควรมีการบริหารกระแสเงินสดของกิจการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตลอดเวลา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการประเมินการลงทุน

2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การที่ธุรกิจจะได้กำไรมากน้อยเท่าใดในท้ายที่สุดแล้วขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจนั้นสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยขนาดไหน ในปัจจุบันนี้ผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนมากมีความรู้สึกที่ว่า “ลูกค้า” เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและสภาพของธุรกิจ แทนที่จะนึกถึงกำไรก่อน โดยเชื่อว่า ถ้าหากลูกค้ามีความพอใจในสินค้าหรือบริการ “กำไร” จะต้องเกิดขึ้นตามมาอย่างแน่นอน ทั้งนี้การที่ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้นั้น สิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ คือ การมีความรู้สึกไว้ต่อความต้องการของลูกค้า (Customer

sensitivity) รวมทั้งการดำเนินการเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer service) และการทันเวลาที่ (timeliness) ในการสนองต่อความต้องการและความนิยมชมชอบของลูกค้า

3. การสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ (Building Quality Product and Services) ในปัจจุบันธุรกิจเน้นที่คุณภาพ (Quality) และคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการ ลูกค้าไม่อาจทนรับได้ถ้าหากสินค้าหรือบริการมีคุณภาพต่ำถึงแม้ราคาจะต่ำมากก็ตาม ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือด ลูกค้าจะทอดทิ้งธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้ทันที และหันไปสนใจธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่า

ในสหรัฐอเมริกา บริษัทส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่ “การจัดการคุณภาพ” (Quality Management) ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านธุรกิจยุคใหม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ บริษัทจะพยายามปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ในทุกขั้นตอนของการผลิตหรือทุกขั้นตอนของการปฏิบัติการ ธุรกิจขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกาหลายแห่งได้รับการยอมรับว่า “ผู้นำทางด้านคุณภาพ” (Quality leader) และ “คุณภาพ” ที่เป็น “กลยุทธ์” ในการแข่งขัน (Competitive strategy)

4. การส่งเสริมนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ (Encouraging Innovation and Creativity) ซึ่งรสนิยม (tastes) และความนิยมชมชอบ (preference) ของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คู่แข่งทางธุรกิจพยายามค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ องค์กรจำเป็นต้องมองหาวิธีการดำเนินงานวิธีใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตขององค์กรวิธีการเดียวที่ธุรกิจสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ก็คือ การมีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมขึ้นมา ถ้าไม่สามารถทำความสำเร็จของธุรกิจจะดำรงอยู่ได้ไม่ยั่งยืนนัก

นวัตกรรมนั้นเกิดขึ้นได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องอาศัยความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือความคิดสร้างสรรค์ ตามที่จริงแล้วอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้นวัตกรรมไม่เกิดขึ้นก็คือความสำเร็จนั่นเอง กล่าวคือ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้ว มักจะคิดว่า “ทำไมเราต้องเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาอีก ในเมื่อธุรกิจของเราอยู่ในสภาพที่ดี ที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว”

5. การได้รับความยึดมั่นจากพนักงาน (Gaining Employee Commitment) ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมักจะประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความใส่ใจต่องานที่พวกเขาเหล่านั้นทำอยู่ พวกเขา มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ มีความผูกพันกับงานที่ทำและยึดมั่นผูกพันกับองค์กรที่พวกเขาทำอยู่ ซึ่งพนักงานเหล่านี้มักจะมีแรงผลักดันในการทำงานอย่างเต็มที่และดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีบริษัทเป็นจำนวนมากเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของบริษัท และส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทได้เจริญก้าวหน้าโดยส่งไปรับการฝึกอบรมต่างๆ ในขณะเดียวกัน ก็มีบริษัทฯ หรือองค์กรเป็นจำนวนมากในสหรัฐอเมริกา มองอำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบแก่พนักงานมากขึ้นทั่วทั้งองค์กร

การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นมีแนวคิดและทฤษฎีมากมายหลากหลายทฤษฎี จากนักวิชาการหลายๆท่าน แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือก ทฤษฎี 7s ของ McKinsey ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้สรุปแนวทางการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนไว้ 7 ประการด้วยกัน และทฤษฎี 7s ของ McKinsey ถือเป็นตัวช่วยหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ในมิติต่างๆ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) 3) ระบบการดำเนินงานในองค์กร (System) 4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) 5) บุคลากรในองค์กร (Staff) 6) ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill) 7) ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Values)

## 5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายภาวะผู้นำ

Bass (1981) อ้างถึงใน อารีรัตน์ จินเส (2562) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของผู้นำไว้ ออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Group Process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ (Traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Compliance) ภาวะผู้นำที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การขู่เข็ญ บังคับ
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือดลใจ สมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power Relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกัน

10. ภาวะผู้นำที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้นำ บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

การตี อนันต์นาวิ (2551) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความคือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสได้ใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากขึ้นแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคลากรเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลายๆ เรื่อง เช่น การศึกษาประสบการณ์ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำ มีคนยอมรับนับถือแล้ว ที่มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูง ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้ประชากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถของผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความเห็นการประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะอาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวี

ความสำคัญมากขึ้นเพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) เป็นการศึกษา มุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ ได้แก่ ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่างๆ ทางสังคม (กรทิพย์ ปั่นก้อง, 2559)

#### 1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลักๆ ออกได้เป็น

- 1) ภาวะผู้นำตามแนวคิดเลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตนิยม เป็นผู้ที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและคิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น
- 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ
- 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก

1.2 ภาวะผู้นำที่นำเสนอโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State University) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

- 1) ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นหลัก
- 2) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก

2. ผู้นำแบบตาข่ายการจัดการของ Robert R. Blake และ Jane S. Mouton อ้างถึงใน ดินปรัชญพฤกษ์ (2552) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของภาวะผู้นำซึ่งสนับสนุนผู้นำแบบสร้างทีมซึ่งถือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเขาได้คิดโครงการพัฒนาการจัดการ (Managerial Development Program) ซึ่งจะช่วยพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้สร้างทีมได้ และคิดว่าการเพิ่มพูนประสบการณ์จะเป็นการช่วยผู้บริหารมีความสนใจในผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งโครงการดังกล่าวมีด้วยกัน 6 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 : กลุ่มสัมมนาในห้องปฏิบัติการ (Laboratory – Seminar Group) นี้จะกระทำในระยะเวลา 1 อาทิตย์ ทั้งนี้เพื่อนำให้ผู้นำได้รู้จักแนวทางการศึกษาแบบตาข่ายการจัดการ รวมถึงตลอดถึงปรัชญาการศึกษา การฝึกผู้นำในห้องปฏิบัติการหรือห้องประชุมจะกระทำโดยบริหารฝ่ายปฏิบัติการ (Line Managers) ของหน่วยงานผู้ซึ่งมีความคุ้นเคยกับความคิดเกี่ยวกับตาข่ายการ

จัดการดังกล่าว วัตถุประสงค์สำคัญในการสัมมนาก็คือเพื่อวิเคราะห์และกำหนดประเภทภาวะผู้นำที่แต่ละคนเป็น

ระยะที่ 2 : การทำงานเป็นทีม (Teamwork) นี้จะเป็นการขยายเนื้อหาของระยะแรก ในระยะนี้ผู้นำจากหน่วยต่างๆ จะมารวมกันในกลุ่มสัมมนา โดยผู้นำของแต่ละหน่วยงาน จะศึกษาและกำหนดลักษณะที่จะทำให้บรรลุประเด็นสำคัญของขั้นตอนนี้ ก็คือการพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ร่วมสัมมนาทั้งหลาย

ระยะที่ 3 : ปฏิกริยาตอบโต้ระหว่างกลุ่ม ในระยะปฏิกริยาตอบโต้ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Interaction) นี้จะเป็นการถกเถียงและการวิเคราะห์ระหว่างกลุ่มและจะมีการสร้างสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความตึงเครียดและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ซึ่งความตึงเครียดและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ และสมาชิกจะทำการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าว

ระยะที่ 4 : การตั้งเป้าหมายขององค์กร ในระยะตั้งเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal Setting) นี้ สมาชิกกลุ่มจะมีการถกเถียงและวิเคราะห์ถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายต่างๆ อาทิ ปัญหาเรื่องกำไร การควบคุมค่าใช้จ่าย เรื่องความปลอดภัย และอาจมีการตั้งเป้าหมายโดยกำหนดว่าจะลดค่าใช้จ่ายลงถึง 20% ในอีก 6 เดือนข้างหน้า เป็นต้น

ระยะที่ 5 : การบรรลุถึงเป้าหมาย ในระยะนี้สมาชิกกลุ่มจะพยายามบรรลุตามเป้าหมาย (Goal Attainment) ตามที่ตั้งไว้ในระยะที่ 4 และเช่นกันในระยะแรก สมาชิกจะถกเถียงโดยมุ่งไปสู่ประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรและศึกษาว่าจะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลในระยะต่อไปอย่างไร

ระยะที่ 6 : การคงไว้ซึ่งความสม่ำเสมอระยะนี้จะเป็นระยะของความพยายามรักษาความสม่ำเสมอ (Stabilization) ในการปรับปรุงต่างๆที่มีโครงการ และแล้วจะมีการประเมินผลโครงการโดยหมดในระยะนี้ด้วย

3. โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) ของ Bass & Avolio (1993) อ้างถึงใน อาร์ริตัน จินแส (2562) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

เป็นภาวะการณ์เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าที่เคยพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา



เขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ “4Is” คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ ได้แก่

- ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดแนวคิดไปยังผู้ตามได้
- ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

- ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง
- ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม
- ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความสามารถ ความตั้งใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่นอนในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา
- ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน
- ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้รักษาอิทธิพลของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในทางจงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายในแก่ผู้ตามเกี่ยวกับความท้าทายในเรื่องงาน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมสำคัญ ได้แก่

- ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก
- ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต
- ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน
- ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

- ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

- ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

- ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในการกระตุ้นทางปัญญา ความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และเป็นการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาจะช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมนำที่สำคัญ ได้แก่

- ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

- ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานด้วยการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

- ผู้นำมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา

- ผู้นำมีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ

- ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้นำ

- ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่ทำหาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นให้ผู้ตามเห็นว่า ปัญหาทุกอย่างมีช่องทางในการแก้ไขเสมอ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายก็ตาม

- ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานทุกๆ คน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

- ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

- ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน  
เพื่อการพัฒนาผู้ตาม

- ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์  
และเติบโตของแต่ละคน

- ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

- ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้าง  
บรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความ  
ต้องการ การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าจะเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น  
บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐาน  
ที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า

- ผู้นำการส่งเสริมสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ  
(Management by walking around) มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว

- ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด  
(As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต

- ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

- ผู้นำมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้  
ตามได้ใช้ความสามารถเป็นพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

- ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและช่วยให้ก้าวหน้าใน  
การทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ  
ให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมสำคัญดังนี้

- ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์

- ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้

- ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย

- ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของ  
ผลลัพธ์ที่กำหนด

- ผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

- ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย  
รางวัลเป็นส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก

- ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้

ตาม

- ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จหรือเป้าหมายอย่างไร

โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรูปแบบที่สำคัญคือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไร จากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ได้โบนัส เมื่อผู้ตามบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Statusquo) ผู้นำไม่ยอมเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อมีผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกันจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยลักษณะผู้นำที่ต่างกันจะขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์กรและสมาชิกในองค์กร ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาบทบาท วิสัยทัศน์ ลักษณะการดำเนินงานของผู้นำกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรรถพล ศิริเวชพันธ์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนสู่มาตรฐานความปกติใหม่ (New Normal) เพื่อรองรับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษาชุมชนหนองฮะ อำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของชุมชนหนองฮะ อำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ และ เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนสู่มาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า ศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของชุมชน มีความสอดคล้องกับ “การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม” ปรากฏอัตลักษณ์ของกลุ่มที่มุ่งเสนอการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นวิถีชีวิต และ แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน คนในชุมชนเห็นว่ามาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (SHA) นั้นมีความเหมาะสม มีการจัดโครงสร้าง 3 ด้าน คือ ผู้ประกอบการ ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ซึ่งได้ปฏิบัติหน้าที่ใน 3 ระยะ ได้แก่ 1) การต้อนรับนักท่องเที่ยว กำหนดจุดคัดกรอง เช็กอิน โดยมี อสม.เข้ามามีส่วนร่วม 2) การให้บริการนักท่องเที่ยว เช่น บริการอาหาร เครื่องดื่ม และที่พักเป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย เช่น การแยกภาชนะ และการกำหนดขีดความสามารถในการรองรับ และ 3) การส่งนักท่องเที่ยว มีการเช็คเอาท์ ประเมินการให้บริการ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวเป็นการท่องเที่ยวชุมชนมาตรฐานความปกติใหม่

นิमित ชุ่นสั้น, พรชัย ศักดิ์ศิริโสภณ, สุภัทรา สังข์ทอง และ หัวหาญ ทวีแสง (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ผลกระทบของการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชน กรณีศึกษาชุมชนบ้านบางโรง จังหวัดภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบการรับรู้ผลกระทบจากการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชนบ้านบางโรง จังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชนบ้านบางโรง จังหวัดภูเก็ต

ธง คำเกิด, อุทุมพร เรืองฤทธิ์, เพียงฤทัย เสี่ยงมศิลป์, จิตรารัตน์ เถรวัตร และชิตชนก มากจันทร์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนฐานรากวิถีชีวิตชุมชนอย่างยั่งยืน ของตำบลต้นตาล อำเภอต้นตาล อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพบริบทการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนตำบลต้นตาล 2) เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพทางการท่องเที่ยวโดยชุมชนตำบลต้นตาล และ 3) เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนฐานรากวิถีชีวิตชุมชนอย่างยั่งยืนของชุมชนตำบลต้นตาล ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพบริบทของชุมชนตำบลต้นตาล เป็นชุมชนที่มีเสน่ห์และความโดดเด่น มีการสืบสานประเพณีได้เป็นอย่างดี วิถีชีวิตเรียบง่าย แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญคือตลาดน้ำสะพานโค้ง ตลาดส้มปลายักษ์ ที่เป็นศูนย์กลางของชุมชน อีกทั้งยังมีสินค้า OTOP บ้านแม่พระจักษ์ที่มีชื่อเสียงไปทั่วประเทศ คือการทำเป็ดญวนที่สืบทอดภูมิปัญญาการทำมาตั้งแต่ครั้งบรรพบุรุษที่เป็นอัตลักษณ์ลวดลายแบบชาวญวน และอาหารพื้นถิ่นของบ้านแม่

พระประจักษ์ 2) ศักยภาพการท่องเที่ยวโดยชุมชนตำบลต้นตาล มีการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนในรูปแบบกลุ่ม โดยมีสมาชิกเป็นคนในชุมชน แบบมีส่วนร่วมในการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน มีการจัดสถานที่ต้อนรับนักท่องเที่ยว โดยมีกิจกรรมการท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้วิถีชีวิต ภูมิปัญญาชาวบ้านของชุมชนบ้านบางแม่หม้ายผ่านฐานการเรียนรู้และกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยชุมชน 3) รูปแบบการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนฐานรากวิถีชีวิตชุมชนอย่างยั่งยืนของชุมชนบ้านต้นตาล เป็นกระบวนการตั้งแต่การวางแผน การกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน รวมถึงผลลัพธ์ของการบูรณาการการทำงานร่วมกันในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งจากการศึกษาทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน โดยมีโครงสร้างการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนฐานรากวิถีชีวิตชุมชนอย่างยั่งยืนของชุมชนตำบลต้นตาล เป็นโครงสร้างการทำงานร่วมกันของตำบลต้นตาลที่ได้มีกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยโครงสร้างการทำงานของการท่องเที่ยวตำบลต้นตาลมีรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน

จรัญญา คงเพชร (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน : กรณีศึกษา ตลาดน้ำท่าคา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการที่ส่งผลให้การท่องเที่ยวโดยชุมชนของตลาดน้ำท่าคา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงครามประสบความสำเร็จ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรครวมถึงข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน ผลการศึกษา พบว่า การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนของตลาดน้ำท่าคาเกิดขึ้นภายใต้ 5 เงื่อนไข ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรวัฒนธรรม 2) การจัดการชุมชน 3) ภาวะผู้นำ 4) ความไว้วางใจของสมาชิกในชุมชน 5) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ทั้งห้าเงื่อนไขจึงก่อให้เกิดเป็นการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนของตลาดน้ำท่าคา

วันสรา จันทร์กมล (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษากระบวนการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี 2) ศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษา พบว่า การดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสุพรรณบุรี มีกระบวนการคือ 1) การสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อเป้าหมายทางสังคม โดยอาศัยทุนในชุมชนมาสร้างเป็นสินค้าและบริการ 2) การสร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยการจัดตั้งกองทุนเพื่อเป็นเงินทุนสำรองในการบริหารจัดการกลุ่ม 3) การดำเนินกิจการอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการไ้แรงงานของสมาชิกและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 5) การสร้างความรู้จากชุมชนโดยผ่านรูปแบบการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นผ่านกิจกรรม และจากการศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย ) การมีภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยการวางแผนบริหารจัดการเพื่อนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความคิดสร้างสรรค์ โดยการสร้างความแตกต่างและ

หลากหลายให้กับผู้บริโภค 3) การบริหารจัดการที่ดี โดยการดำเนินการตามแบบแผนที่วางไว้อย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น โดยที่คนในชุมชนสนับสนุนและให้ความร่วมมือกับการดำเนินการหรือกิจกรรมของกลุ่ม 5) การร่วมมือจากเครือข่าย โดยการให้คำแนะนำ ให้ความรู้ รวมถึงเงินทุนสำหรับสนับสนุนกิจการ 6) ผลสำเร็จจากการประกอบกิจการ โดยการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้และกลุ่มมีความมั่นคง

พิระศักดิ์ วรรณตร (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนโยบายของรัฐบาลอำนวยความสะดวกด้านเงินทุนและช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ที่ผสมผสานกับการพาพึ่งตนเองตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมพัฒนาและต่อยอดภูมิปัญญา มีกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกอบการและสร้างผู้นำรุ่นใหม่สืบทอดต่อกัน การดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค สังคม และสิ่งแวดล้อม ยึดธรรมภิบาลในการดำเนินงานร่วมกันใช้ความได้เปรียบเชิงพื้นที่และวัฒนธรรมนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเอกลักษณ์ ขยายเครือข่ายพันธมิตรทางการค้าและการผลิต เพื่อการสร้างความเข้มแข็งทางสังคม 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ปัจจัยด้านการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงส่งผลต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน ข้อเสนอแนะในการสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ ด้านการตลาด พบว่า ควรส่งเสริมให้ผลิตสินค้าตรงกับความต้องการของตลาด โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการบริโภค ก่อนที่จะลงมือประกอบการหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ ราคาจะต้องไม่เกินความเป็นจริง หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการตลาด ส่งเสริมให้กลุ่มมีความสามารถในการจัดทำบัญชีรายรับ ในส่วนของผลิตภัณฑ์และการออกแบบผลิตภัณฑ์ การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ สร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์พัฒนาการติดต่อสื่อสารและสร้างเครือข่ายในระบบวิสาหกิจชุมชนให้ครบวงจร

เมษัธวีน พลโยธี, สุธาธิณี หนูเนียม และ สุวิชาดา สุกุลวานิชเจริญ (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา ชุมชนไทดำ บ้านนาป่าหนาด อำเภอเมืองเชียงคาน จังหวัดเลย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชน 2) ศึกษาศักยภาพด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ชุมชนไทดำ บ้านนาป่าหนาด อำเภอเมืองเชียงคาน จังหวัดเลย ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของชุมชนมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวครบครัน สถานที่

ท่องเที่ยวมีเอกลักษณ์และโดดเด่น เป็นแหล่งเรียนรู้วัฒนธรรม มีสภาพแวดล้อมที่อุดมสมบูรณ์ โดยศักยภาพที่โดดเด่นของชุมชน ได้แก่ ศักยภาพด้านสิ่งดึงดูด ชุมชนมีแหล่งท่องเที่ยวที่มีความโดดเด่นของวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อุดมสมบูรณ์ เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีความโดดเด่นของวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อุดมสมบูรณ์ เป็นสถานที่ท่องเที่ยวของกลุ่มชาติพันธุ์หนึ่งเดียวในภาคอีสาน อย่างไรก็ตามแนวทางการพัฒนาที่ชุมชนควรพัฒนามีหลายองค์ประกอบ เช่น ด้านการบริหารจัดการ ควรพัฒนาการกระจายรายได้ของคนในชุมชน พัฒนาด้านข้อมูลข่าวสารในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว ฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลการท่องเที่ยวของ เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่นักท่องเที่ยว ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก พัฒนาการบริการนักท่องเที่ยวทั้งด้านร้านอาหาร ร้านค้า ร้านขายของที่ระลึก รวมไปถึงศูนย์บริการนักท่องเที่ยว ชุมชนควรพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวให้หลากหลายและน่าสนใจ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ที่สามารถสะท้อนอัตลักษณ์ของชุมชน นอกจากนี้ชุมชนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมวางแผนการบริหารจัดการท่องเที่ยว เพื่อประโยชน์ของตนเองและชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความช่วยเหลือในการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยว ส่งเสริมชุมชนให้มีศักยภาพด้านการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการรองรับนักท่องเที่ยว

สิริวัลลี พงษ์ษาอุดมชัย (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุตำบลดอกแฝก จังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ ผลการศึกษา พบว่า การที่ชมรมผู้สูงอายุประสบความสำเร็จได้นั้นประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยเริ่มจาก 1) การวางแผนกิจกรรม 2) การจัดหน่วยงานโดยกำหนดโครงสร้างอย่างชัดเจน 3) การจัดบุคลากรตามจำนวนที่เหมาะสม 4) การอำนวยความสะดวก 5) การประสานงาน 6) การรายงานผลปฏิบัติงาน 7) การสนับสนุนงบประมาณ ทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของตนเองได้ชัดเจนขึ้นและสามารถวางแผนพัฒนาสู่เป้าหมาย สำหรับความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุดอกแฝก มาจาก 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านผู้นำชมรมมีภาวะผู้นำ มีจรรยาบรรณ มีจิตอาสา ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ เล็งเห็นผลประโยชน์ของผู้สูงอายุเป็นหลัก 2) ด้านความสามารถในการพึ่งตนเอง โดยการหาแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในชมรมได้ตลอดมา 3) ด้านความสามารถในการประสานงานกับภาคี โดยร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคท้องถิ่น และภาคสังคม 4) การดำเนินงานตามข้อบังคับ โดยร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคท้องถิ่น และภาคสังคม 4) การดำเนินงานตามข้อบังคับ

เมทินี ทนงกิจ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านน้ำเขียว โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการทำงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงานด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านน้ำเขียว ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่



เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงานด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก 2) การบริหารจัดการภายในองค์กร 3) คุณลักษณะของบุคลากรและปัจจัยร่วม 2 ประการ ประกอบด้วย ความพร้อมด้านทรัพยากรท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ในพื้นที่ และระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้จากปัญหา

สรวรยา ธรรมอภิพล, นันทิชา อ่อนละมัย และจรรยาพร ตันเจริญ (2561) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของชมรมผู้สูงอายุบ้านไร่แค จังหวัดเพชรบุรี การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของชมรมผู้สูงอายุบ้านไร่แค จังหวัดเพชรบุรี และการศึกษาอุปสรรคในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุบ้านไร่แค จังหวัดเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของชมรมผู้สูงอายุบ้านไร่แค จังหวัดเพชรบุรี ประกอบด้วย 11 ปัจจัยคือ 1) การมีโครงสร้างที่ชัดเจน 2) การนำกลยุทธ์พื้นฐานมาใช้ 3) ระบบการดำเนินงานที่ไม่ซ้ำซ้อน 4) รูปแบบการบริหารประธานเปรียบเสมือนผู้ปกครอง 5) เจ้าหน้าที่แบ่งฝ่ายที่ชัดเจนและเหมาะสม 6) การเสริมสร้างทักษะการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 7) ค่านิยมร่วมสร้างศรัทธากับตนเองและองค์กรภายนอก 8) การสนับสนุนจากภาคีเครือข่าย 9) ประสานร่วมมือกันทั้งองค์ภายในและภายนอก 6 หน่วยงาน 10) การรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 11) งบประมาณสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลบ้าน

ลักขณา อินทร์บึง, อารดา ชัยเสนา, รัชดา ภัคดียิ่ง (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 1) ด้านการจัดการกลุ่มที่ดี 2) ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก 3) ด้านการพัฒนาการผลิต 4) ด้านระบบการเงินและการบัญชี 5) ด้านการวางแผนงาน 6) ด้านความเป็นผู้ประกอบการ 7) ด้านความเป็นผู้นำ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ รวมถึงเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) ซึ่งเป็นกระบวนการที่คัดเลือกที่มุ่งศึกษาพื้นที่หรือองค์กรขนาดเล็ก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการท่องเที่ยวในพื้นที่วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว บ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ได้แก่

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ได้แก่ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ เข้าร่วมการสนทนากลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 14 คน ดังนี้

ตารางที่ 1 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลหลัก

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	จำนวน (คน)
1	ประธานกลุ่ม	1
2	รองประธานกลุ่ม	1
3	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมผ้าป่าเต๊ะพิมพ์ลาย	2
4	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน	2
5	สมาชิกผู้ประกอบการไร่ปรีดาโฮมสเตย์	1
6	สมาชิกกลุ่มฐานจักสาน	2
7	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน	3
8	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง	2
รวม		14

ที่มา : ผู้วิจัย (2566)

## 2. เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument) การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวิจัยและพัฒนาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

### 1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทำการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นคำถามไว้อย่างกว้าง ๆ ล่วงหน้า ในลักษณะของคำถามแบบปลายเปิด เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจน และในการสัมภาษณ์สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติม เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่ใช้ศึกษาในด้านการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรครวมถึงปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

### 2) การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการจากหนังสือ ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์

2.2 กำหนดประเด็นหลักและประเด็นย่อย เพื่อให้ข้อคำถามมีรายละเอียดที่สอดคล้องและครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ศึกษา

2.3 ปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

## 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

### 3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ที่เป็นลักษณะของการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จัดรูปแบบทั้งลักษณะแบบเป็นทางการ (Formal Interview) และการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ทำการบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Note) ร่วมกับการสังเกต (Observation) โดยผู้วิจัยมีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Note) และต้องใช่วิจารณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information)

เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ รวมถึงเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อนัดหมายวัน เวลา สถานที่ เพื่อขอความร่วมมือในการสอบถามข้อมูล รวมถึงการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานภายใน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

2. ผู้วิจัยชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลหลักเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย บทบาทและหน้าที่ของผู้วิจัย และกลุ่มประชากร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในการเก็บข้อมูล และเป็นการสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูล ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์

3. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Note) ร่วมกับการสังเกต (Observation) การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งผู้วิจัยจะกำหนดขอบเขตการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โครงสร้างองค์กร (Structure)/การจัดการองค์กร (Organizing), กลยุทธ์ (Strategy), การจัดการบุคลากร (Staff), ทักษะบุคคลากร (Skill), ระบบการบริหารจัดการ (System), รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร (Style)/การอำนวยความสะดวก (Directing), ค่านิยมร่วม (Shared Value), การวางแผน (Planning), การประสานงาน (Coordinating), การรายงานผล (Reporting), การงบประมาณ (Budgeting) ศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ซึ่งการศึกษาข้อมูลแบบสนทนากลุ่มนี้ จะเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและทัศนะของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ที่เป็นลักษณะของการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จะประกอบด้วยสมาชิก 14 คน ซึ่งผู้วิจัยจะเจาะจงเลือกผู้ที่มีลักษณะพื้นฐานที่คล้ายกัน (Homogeneous) ในส่วนที่จะมีผลต่อความเห็นหรือทัศนะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะศึกษา โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้จุดประเด็นการสนทนาและกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาพูดคุยกันในหัวข้อที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยที่ผู้วิจัยจะสร้างคำถามที่ใช้ในการดำเนินการจัดสนทนากลุ่มในลักษณะของคำถามที่ถามถึงความรู้สึก ฐานความคิด หรือสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศประทับใจในขณะในการสนทนา โดยใช้ความคิดเห็นของคนๆ หนึ่งในกลุ่มอาจกระตุ้นให้คนอื่นๆ ในกลุ่ม พูดและแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมาเพราะการจัดสนทนากลุ่มเป็นการใช้หลักการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction) เป็นเครื่องมือให้ได้มาซึ่งข้อมูล

ขั้นตอนการดำเนินการจัดสนทนากลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1) การนัดหมายสมาชิกที่จะเข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยการแจ้งกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทราบ

2) การเตรียมจัดสถานที่สนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะจัดเตรียมสถานที่สำหรับการจัดสนทนากลุ่มให้เรียบร้อยก่อนการจัดสนทนากลุ่ม พร้อมทั้งจัดเตรียมเครื่องบันทึกเสียง และวัสดุอุปกรณ์รวมถึงบุคลากรที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้พร้อมที่สุด ก่อนที่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มจะมาถึง

3) ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม เมื่อสมาชิกที่มาร่วมสนทนากลุ่มที่ได้นัดหมายไว้โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยที่ทำหน้าที่จัดบันทึกคำสนทนาและเจ้าหน้าที่บริการทั่วไป จะร่วมกันต้อนรับผู้ร่วมสนทนากลุ่มและจะพูดคุยสนทนาเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับวิชาที่ประชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นกันเองและไว้วางใจผู้วิจัย เมื่อถึงเวลาที่สมาชิกที่ได้นัดหมายไว้เดินมาขึ้นครบแล้วจึงเริ่มการจัดสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยจะแนะนำตนเองในฐานะผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม และนำผู้ช่วยนักวิจัย ประกอบไปด้วยผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม และผู้ให้บริการทั่วไป แล้วอธิบายจุดมุ่งหมายของการจัดสนทนากลุ่ม และขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา และจัดบันทึกการสนทนาตลอดจนการจัดสนทนากลุ่มเพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ โดยไม่บอกชื่อหรือที่อยู่ของผู้แสดงความคิดเห็น แล้วเกริ่นนำด้วยคำถามที่สร้างความเป็นกันเอง และสร้างความคุ้นเคยจนเห็นว่าสมาชิกมีความผ่อนคลาย มีท่าทางเป็นกันเอง และพร้อมที่จะเริ่มการสนทนากลุ่มแล้ว ผู้วิจัยจึงเริ่มทำการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยจะพยายามสร้างบรรยากาศการสนทนาให้เป็นไปตามธรรมชาติ เว้นจังหวะการถามและประเด็นคำถามให้เหมาะสม พร้อมทั้งควบคุมให้สามารถถามคำถามตามแนวคำถาม (Guideline) พยายามทำให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเต็มใจจะร่วมสนทนากลุ่มตลอดเวลา ตามแนวในการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากที่สุด

4) การสังเกตและการจัดบันทึก (Observation and Field – Note) ผู้วิจัยจะเป็นผู้สังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นจริง โดยในการวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยจะสังเกตพฤติกรรมทางสังคมหรือปฏิสัมพันธ์ของคนอย่างรอบคอบ และใช้การสังเกต 2 แบบ คือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) การรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตนี้ เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยจะทำควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์ และใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

5) การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In depth Interview) โดยการสัมภาษณ์ที่เป็นลักษณะของการสนทนา จัดรูปแบบทั้งลักษณะเป็นทางการ (Formal Interview) และไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ในขณะทำการบันทึกข้อมูลภาคสนาม และเพื่อให้เกิดสนทนาที่เป็นธรรมชาติ ที่อยู่ในลักษณะของการสนทนาเชื่อมโยงความคิด ความรู้สึก ซึ่งจะนำมาซึ่งประเด็นใหม่ๆ ที่น่าสนใจเพื่อนำมาประกอบการศึกษาต่อไป โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสภาพการณ์ดำเนินงานของวิชาที่ประชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ผู้วิจัยจะหยุดเก็บข้อมูลเมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีลักษณะอิ่มตัว หรือ

อีกนัยคือ ไม่ว่าผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักท่านอื่นก็ไม่สามารถสรุปมโนทัศน์ (Concept) เป็นอย่างอื่นไปได้

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ การศึกษาจากการค้นคว้าเอกสาร หนังสือ บทความทางวิชาการ บทความที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กร แนวคิดปัจจัยความสำเร็จ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปใช้ในการประกอบการศึกษาวิจัย และทำการสรุปตามความตั้งการของวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ แลเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลและความรู้พื้นฐานในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น และยังช่วยต่อยอดความคิดในการกำหนดแนวคิดวิธีที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

### 3.3 อุปกรณ์ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล

อุปกรณ์ในการช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย การบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์และซักถาม, แฟ้มรวบรวมข้อมูล ใช้ในรวบรวมข้อมูลในแต่ละส่วนเพื่อความเป็นระเบียบ, สมุดบันทึก ใช้ในการบันทึกข้อมูลและเหตุการณ์ที่ได้รับจากการสังเกตการณ์ประจำวัน, กล้องถ่ายรูป ใช้ในการบันทึกภาพเหตุการณ์และกิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญ, วิดีโอบันทึกภาพและบันทึกเสียง ใช้ในการบันทึกข้อมูลภาพและข้อมูลเสียง ในการเก็บข้อมูลในระหว่างขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ผู้วิจัยไม่สามารถบันทึกได้ทั้งหมดในการสัมภาษณ์ โดยก่อนทำการบันทึกจะขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลและจะทำลายหลังเสร็จสิ้นการวิจัย

## 4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความถูกต้อง มีความเข้าใจที่สอดคล้องตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นั้นถูกต้องหรือไม่

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผู้วิจัยจะนำมาจำแนกข้อมูลตามวัตถุประสงค์และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นนำมาสรุปผลและนำเสนอผลการศึกษาเชิงพรรณนา (Description Analysis)

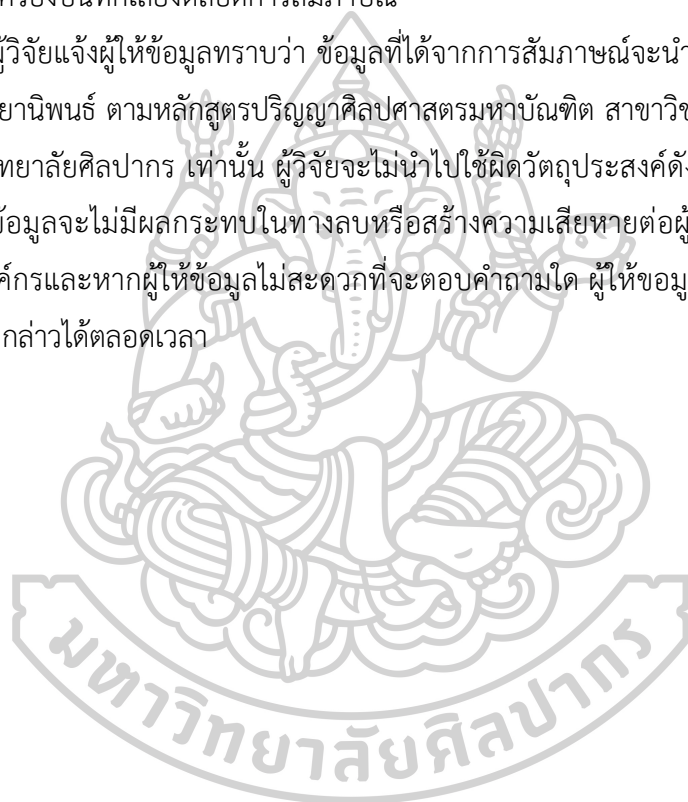
## 6. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจรรยาบรรณผู้วิจัยและพิทักษ์สิทธิตั้งแต่เริ่มกระบวนการเก็บข้อมูล จนกระทั่งนำเสนอผลงานการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยแนะนำตัวแก่ผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นนักศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งแนวคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายรวมทั้งขออนุญาต บันทึกข้อมูล โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์

3. ผู้วิจัยแจ้งผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร เท่านั้น ผู้วิจัยจะไม่นำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยเด็ดขาด โดยกานนำเสนอข้อมูลจะไม่มีผลกระทบในทางลบหรือสร้างความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูล ทั้งในส่วนตัวบุคคลและองค์กรและหากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกที่จะตอบคำถามใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธในการตอบคำถามดังกล่าวได้ตลอดเวลา



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ รวมถึงเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล และการสนทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือและผู้ประกอบการและผู้นำฐานกิจกรรมต่างๆในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ได้แก่ ผู้นำกิจกรรมฐานผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย, ผู้นำกิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน, ผู้ประกอบการไร่ปรีดาโฮมสเตย์, ผู้นำกิจกรรมฐานจักสาน, ผู้นำกิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน, ผู้นำกิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง จำนวน 14 คน ก่อนนำมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้าด้านวิธีการด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและการศึกษาเอกสาร มาตรวจสอบว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ และนำมาจัดหมวดหมู่ของข้อมูลตามประเด็นวัตถุประสงค์ ก่อนนำมาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

#### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

จากการศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ โดยศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC แนวคิดของ Henri Fayol อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) ผลการศึกษาสามารถอธิบายได้ดังนี้

##### 1. การวางแผน (Planning)

จากการศึกษาการวางแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำกระบวนการและกลไกการขับเคลื่อนชุมชนวางแผนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นระบบ ดังนี้



**การวางแผนประชุม** มีการวางแผนการดำเนินงานโดยการนัดประชุมกันทุกวันสิ้นเดือน และจะมีการนัดประชุมกันก่อนที่จะจัดกิจกรรมต่างๆ เมื่อมีหน่วยงานหรือ กลุ่มนักท่องเที่ยว ติดต่อเข้ามาเพื่อจะจัดกิจกรรมหรือจัดงานสัมมนาภายในชุมชน โดยวางแผนการทำงานในส่วนของวัน และเวลาในการจัดกิจกรรม สถานที่การจัดกิจกรรม อาหาร ผู้ดำเนินกิจกรรม พิธีกร มัคคุเทศก์ และกิจกรรมต่างๆ ในการต้อนรับกลุ่มนักท่องเที่ยว เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยว

**การวางผู้รับผิดชอบ** ในด้านสถานที่จะเป็นหน้าที่ของไร่ปริดาโฮมสเตย์ที่จะเป็นผู้รับผิดชอบ ในการรองรับนักท่องเที่ยวเรื่องที่พัก สถานที่การจัดสนทนาการ โรงอาหาร ลานจอดรถ เป็นต้น ด้านอาหารจะเป็นหน้าที่ของกลุ่มชาวบ้าน แม่ครัว โดยใช้คนในชุมชนที่มีความสามารถในด้านการทำอาหารให้เป็นผู้รับผิดชอบในส่วนนี้ ในด้านของผู้ดำเนินกิจกรรม พิธีกร มัคคุเทศก์ จะเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายประสานงานในการจัดหาบุคลากรที่มีทักษะและความรู้เพื่อมาถ่ายทอด ความรู้ต่างๆ ในชุมชนให้กับกลุ่มนักท่องเที่ยว และในด้านกิจกรรมต่างๆ จะเป็นหน้าที่ของส่วนผู้นำ ฐานกิจกรรมต่างๆ ที่จะเป็นผู้เข้ามาดูแลกลุ่มนักท่องเที่ยว หากกลุ่มนักท่องเที่ยวทำกิจกรรมในฐาน กิจกรรมท่องเที่ยวที่สมาชิกกลุ่มเป็นผู้อำนวยการ รวมถึงพาเยี่ยมชมแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในชุมชน

**วางแผนกิจกรรม** มีการร่วมมือและปรึกษาหารือกัน โดยมีการกำหนดวันในการเข้าพัก ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม มีการจัดตารางเวลาไว้อย่างชัดเจน กำหนดรูปแบบกิจกรรมให้ สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มนักท่องเที่ยว ด้านกิจกรรมจะใช้ไร่ปริดาโฮมสเตย์เป็นสถานที่ในการ ดำเนินกิจกรรมสนทนาการ มีการคิดเกมส์ เพลงในการสนทนาการใหม่ทุกครั้ง ส่วนในด้านฐาน กิจกรรมต่างๆ มีการวางแผนจัดลำดับการเข้าฐานกิจกรรมแต่ละฐาน รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการทำ กิจกรรมแต่ละฐาน เพื่อให้กลุ่มนักท่องเที่ยวได้ทำกิจกรรมให้ครอบคลุม และเหมาะกับระยะเวลา

### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ชุมชนบ้านถ้ำเสือของเราจะมีการนัดประชุมกันบ่อยนะ ทั้งก่อนและหลังจัด กิจกรรมเลย ก่อนจัดกิจกรรมเนี่ยจะเป็นการวางแผนเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมที่เราจะจัด ระยะเวลา รวมไปถึงออกแบบเพลงเพื่อใช้ในการสนทนาการ เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ อย่างถ้าเป็นหน่วยงานภาครัฐ เราก็จะนำชื่อของหน่วยงานมาแต่งเป็นเพลง ให้จดจำง่าย นำจุดเด่น ของแต่ละองค์กรมาทำเป็นเพลง แต่งใหม่ทุกครั้ง เพื่อสร้างการจดจำที่ดีให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการที่ วิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือของเรา และหลังจากที่ลูกค้ากลับไปแล้วเราก็จะเรียกสมาชิกกลุ่มมาประชุม สรุปรายงานทุกครั้ง รายงานปัญหา หรือข้อที่ควรแก้ไข เพื่อนำมาปรับปรุงในการทำงานครั้งต่อไป”

กลุ่มผู้นำวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ, มีนาคม 2566

“กลุ่มบ้านถ้ำเสือมีการประชุมกลุ่มทุกวันสิ้นเดือนของทุกเดือน เพื่อมาพูดคุยเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน ผลประกอบการ รูปแบบการจัดงาน รวมไปถึงปัญหาต่างๆ ที่เราพบให้ชาวบ้านได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น เพื่อสร้างกระบวนการความคิด การมีส่วนร่วมให้กับคนในชุมชน”

เลขานุการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ, มีนาคม 2566

“ทางชุมชนบ้านถ้ำเสือเนี่ยเราคุยกันบ่อยนะ มีการประชุมกันทุกเดือน และในการเรียกคุยหรือประชุมในแต่ละครั้งเนี่ย ชาวบ้านเขาก็ไม่ค่อยกล้าพูดหรอก ถ้าจะให้แต่แกนนำออกความคิดเห็นอย่างเดียวมันก็ไม่ได้หรอก เราก็ต้องพูดคุย ละลายพฤติกรรมกับคนในชุมชน เพื่อให้เขากล้าที่จะพูด กล้าที่จะออกความคิดเห็น กล้าที่จะบอกความต้องการว่าเขาต้องการอะไร แล้วเอาความคิดเห็นของแต่ละคนเนี่ย มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้ออกมาเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และทุกคนในชุมชนยอมรับได้”

ผู้นำกลุ่มกิจกรรมโฮมสเตย์, มีนาคม, 2566

“ถ้ามีการรับนักท่องเที่ยว แล้วเค้าต้องการให้เราไปทำกิจกรรมทางโฮมสเตย์เค้าก็จะโทรมาแจ้ง นัดประชุม วางแผนการทำกิจกรรม กำหนดรูปแบบว่าต้องการให้เราทำแบบไหน ทางฐานเราก็จะเตรียมของให้เรียบร้อยอย่างขนมของกลุ่มที่ตอนนี้จะเอามาโชว์ก็จะเป็นขนมขี้มอด เป็นขนมพื้นบ้าน ก็ทำขนมไปเล่าตำนานของขนมไปสนุกดี”

สมาชิกกลุ่มฐานขนมพื้นบ้าน (นามสมมติ),

มีนาคม 2566

## 1. การจัดการหรือหน่วยงาน (Organizing)

จากการศึกษาลักษณะการจัดการองค์กรของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ พบว่า วิสาหกิจมีการจัดโครงสร้างองค์กร และแบ่งหน้าที่การทำงานไว้อย่างชัดเจนดังภาพที่ โดยมี นายวรรณชัย คำมี เป็นผู้ใหญ่บ้านและผู้นำชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนจะอยู่ภายใต้การดูแลจากผู้นำชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วย ประธานวิสาหกิจชุมชน รองประธาน เลขานุการ กลุ่มกองทุนและสวัสดิการชุมชน และสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้นำฐานกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ ผู้นำกิจกรรมฐานผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย ผู้นำกิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน ผู้ประกอบการไร่ปรีดาโฮมสเตย์ ผู้นำกิจกรรมฐานจักสาน ผู้นำกิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน ผู้นำกิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง และสมาชิกภายในกลุ่มฐานกิจกรรมต่างๆ โดยแต่ละบุคคลจะมีหน้าที่ และจัดการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

ผู้ใหญ่บ้านหรือผู้นำชุมชน จะมีหน้าที่ในการดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย สร้างความสมานฉันท์และความสามัคคีให้เกิดขึ้นในชุมชน รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีในชุมชน รับฟังปัญหาและนำความเดือดร้อน ทุกข์สุขและความต้องการที่จำเป็นของคนในชุมชน ไปแจ้งต่อหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้แก่คนในชุมชน

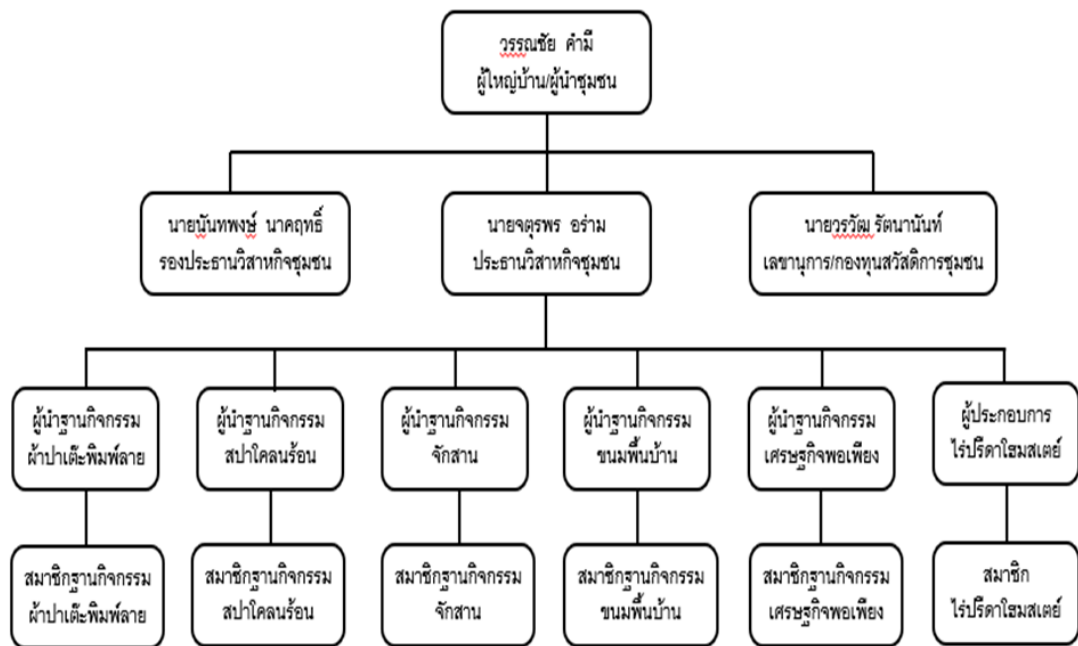
ประธานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ มีหน้าที่ดูแลกิจการทั่วไปของชุมชน เป็นผู้ติดต่อระหว่างผู้นำชุมชน หน่วยงานราชการ หน่วยงานภาครัฐ และดำเนินการบริหารงานโดยภาพรวมให้เป็นไปตามแผนการทำงาน วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ของวิสาหกิจชุมชน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่ม ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ รวมไปถึงสนับสนุนและส่งเสริมความรู้ใหม่ๆ และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกภายในกลุ่มอยู่เสมอ

รองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ มีหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายนอก และผู้นำฐานกิจกรรมต่างๆ ภายในวิสาหกิจชุมชน เมื่อมีกลุ่มนักท่องเที่ยวต้องการเข้ามาทำกิจกรรมภายในชุมชน รองประธานกลุ่มจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแล ต่อรองราคา สอบถามความต้องการของนักท่องเที่ยว และนำความต้องการของนักท่องเที่ยวไปประสานงานต่อกับผู้นำฐานกิจกรรมต่างๆ และสมาชิกกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่อไป

เลขานุการและกองทุนสวัสดิการชุมชน มีหน้าที่ในการจัดทำรายรับ รายจ่าย รวมถึงข้อมูลทางการเงิน บัญชี งบประมาณ ให้ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้เพื่อชี้แจงแก่สมาชิกภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และจัดสรรรายได้ให้แก่สมาชิกภายในกลุ่มอย่างเป็นธรรม

ผู้นำฐานกิจกรรมต่างๆ มีหน้าที่ในการรับคำสั่งจากกลุ่มผู้นำ เพื่อจัดเตรียมกิจกรรมต่างๆ และสรรทรัพยากรบุคคลภายในฐานกิจกรรมของตนเอง ให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิกภายในฐานกิจกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมาชิกฐานกิจกรรมต่างๆ มีหน้าที่ได้การดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำฐาน ให้ความรู้ บรรยาย ถ่ายทอดประสบการณ์ตามความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเหมาะสม



ภาพที่ 7 การจัดองค์กรของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบุรี  
ที่มา ผู้วิจัย (2566)

#### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“บ้านถ้ำเสือเริ่มต้นพัฒนาสู่การท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งคุณจตุพร อร่าม(น้ำตุ๋) เดิมดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารหมู่บ้านอยู่ก่อนแล้ว แล้วก็ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นประธานชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือตามมติของที่ประชุม โดยน้ำตุ๋ ได้เริ่มสร้างที่พักไร่ปรีดาโฮมสเตย์ ขึ้นมาในสวนปาล์มของตนเอง ต่อมาเมื่อมีไร่ปรีดาแล้วเนี่ย นายฉันทพงษ์ นาคฤทธิ (น้ำตุ๋) ได้นำรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงนันทนาการมาพัฒนา โดยการฝึกทีมนันทนาการจากชาวบ้านในชุมชน จนทำให้ไร่ปรีดาโฮมสเตย์เนี่ยกลายเป็นที่ทำกิจกรรมนันทนาการให้กับหน่วยงาน องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน”

กลุ่มผู้นำวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ, มีนาคม 2566

“เมื่อก่อนเราเหมือนกับมวยวัด ชกสะเปะสะปะ พอได้มาเรียนรู้เรื่องการทำแผนธุรกิจเพื่อชุมชนแล้วเราจึงเอามาปรับใช้ เอามาวิเคราะห์ว่า ทุนในชุมชนของเรามีอะไรบ้าง ก็มาคิดว่าจะทำอย่างไรถึงจะเอาของพื้นบ้านพวกนี้มาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ เอามาส่งเสริมเรื่องการท่องเที่ยวชุมชนตอนนี้ถือว่าเราชกเป็นแล้วเป็นมวยอาชีพแล้ว”

ผู้นำกลุ่มกิจกรรมโฮมสเตย์, มีนาคม, 2566

“ถ้าแบ่งการจัดการจริงๆ กลุ่มเราจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ จัดการภายนอก และการจัดการภายใน ก็จะมีดูแลดี เป็นการประสานงานภายนอกทั้งหมด ส่วนภายในจะเป็นผมดูแลทั้งหมด พุดง่าย ๆ คือ คนในกลุ่มกิจกรรม ฐานกิจกรรมต่างๆ ผมจะเป็นคนดูแล และประสานงาน พุดคุยวางแผนงาน ส่วนการดูแลและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก จะเป็นหน้าที่ของคู่เขาที่จะรับผิดชอบในส่วนนี้ แล้วมาประสานกับผมต่อเพื่อที่เราจะได้ทำไปชี้แจง และกระจายงานต่อไปให้กับผู้นำฐานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อที่เขาจะได้ไปมอบหมายหน้าที่และกระจายงานให้กับคนในฐานกิจกรรมแต่ละฐาน ”

เลขานุการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือ , มีนาคม 2566

“การดูแลบัญชีของชาวบ้าน มีการประชุมในชุมชนทุกเดือน ทำแผนการเงิน บัญชี ว่าแต่ละคนลงทุนเท่าไร ปันผลเท่าไร ใครทำอะไร ได้เงินเท่าไร ถ้าคนไม่ได้ลงแรงก็จะได้แค่ส่วนปันผลจากเงินที่เขาลงซึ่งจะจ่ายปันผลปีละครั้ง แต่ถ้าใครมาทำงานก็จะได้ค่าจ้างรายหัวตามงานที่เขาทำเหมือนเป็นการว่าจ้างรายครั้งคะ”

สมาชิกกลุ่มฐานขนมพื้นบ้าน, มีนาคม 2566

## 2. การบังคับบัญชาหรือสั่งการ (Commanding)

จากการศึกษาลักษณะการบังคับบัญชาหรือสั่งการของผู้นำวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ พบว่า ผู้นำชุมชน และผู้นำกลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในชุมชน เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการ จัดทำแผนการท่องเที่ยว โปรแกรมการท่องเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยวและทำหน้าที่ประสานงานกับกลุ่มกิจกรรมต่างๆ โดยตรง รวมถึงมีการดูแลรูปแบบการดำเนินกิจกรรมทุกครั้งที่ทำให้บริการนักท่องเที่ยว ซึ่งรูปแบบการบริหารและสั่งการของผู้นำกลุ่มเป็นไปในลักษณะที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก สั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down) เป็นการสั่งการที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานวิสาหกิจชุมชน รองประธานวิสาหกิจชุมชน มีหน้าที่บริหารจัดการด้านการตลาด ประชาสัมพันธ์กิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่ม นำเสนอแพคเกจต่อรองด้านราคากับนักท่องเที่ยว ดูแลจัดหานักท่องเที่ยวให้เข้ามาร่วมกิจกรรม และสั่งการต่อมายังผู้บริหารระดับล่าง ได้แก่ ผู้นำฐานกิจกรรมต่างๆ ในวิสาหกิจชุมชน เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมในฐานกิจกรรมต่างๆ ให้นักท่องเที่ยวตามความต้องการของนักท่องเที่ยว ตลอดจนจัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงตามวัตถุประสงค์จนเสร็จสิ้นการดำเนินกิจกรรมในแต่ละครั้ง รวมถึงมีการจัดประชุมสมาชิกกลุ่มภายหลังจากการดำเนินกิจกรรมทางการท่องเที่ยว เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มต่อไป

### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ที่ต้องแบ่งการทำงานแบบนี้เพราะทักษะของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน อย่างดีจะพูดคุยในเรื่องการต่อรองราคาได้ เพราะเขาดูแลในเรื่องที่פק อาหาร พวกนี้อยู่ แต่ถ้าเป็นการพูดคุยเรื่องกิจกรรมก็ต้องผมเพราะเราจะมีความรู้และพูดคุยความต้องการกันเข้าใจ ส่วนถ้าเป็นเรื่องการประสานงานดูแลชาวบ้านและสมาชิกกลุ่มก็จะเป็นหน้าที่ของผู้นำฐานที่ช่วยประสานงาน ติดต่อกับสมาชิกฐานกิจกรรมต่างๆ เพราะเขาใกล้ชิดกับสมาชิก และมีองค์ความรู้ ว่าสมาชิกคนไหนเหมาะสมที่จะทำกิจกรรมอย่างไร เราก็เลยต้องแบ่งหน้าที่กันทำ เพื่อสะดวกต่อการดำเนินงานของกลุ่ม”

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหมู่บ้านถ้ำเสือ, มีนาคม, 2566

### 3. การประสาน (Coordinating)

จากการศึกษาลักษณะการประสานงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ พบว่า มีการประสานงานร่วมมือกันระหว่างผู้นำชุมชน ประธานวิสาหกิจชุมชน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1.) การประสานงานภายในวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การประสานงานในลักษณะของการสั่งการ โดยผู้นำกลุ่ม ในการกำหนดรูปแบบกิจกรรมให้แก่นักท่องเที่ยวและประสานไปยังกลุ่มฐานกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการของนักท่องเที่ยว และเมื่อกลุ่มกิจกรรมได้รับการประสานจากกลุ่มผู้นำ ก็จะมีการวางแผนการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม รวมถึงการประสานสมาชิกภายในกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวตามความรับผิดชอบและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนตามวันและเวลาที่กำหนด ซึ่งหากเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยว สมาชิกผู้รับผิดชอบฐานกิจกรรมนั้นๆ สามารถติดต่อแจ้งปัญหาแก่ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้โดยตรง โดยไม่ต้องผ่านผู้นำฐานกิจกรรมหรือผ่านคนกลาง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มนักท่องเที่ยว เมื่อการดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้นจะมีการประชุมสรุปผลการดำเนินกิจกรรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความเห็น ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมในแต่ละครั้ง ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และนำผลสรุปที่ได้ไปวางแผนและปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมในครั้งหน้าต่อไป และจะมีการประชุมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในทุกวันสิ้นเดือนของทุกเดือน เพื่อมาวางแผนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ตลอดจนประสานด้านข้อมูลผลประกอบการของกลุ่ม การจัดสรรรายได้ ค่าตอบแทนให้แก่สมาชิก เพื่อให้การดำเนินการของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

2.) การประสานงานภายนอกวิสาหกิจชุมชน ผู้นำกลุ่มมีหน้าที่ประสานและนำเสนอแพคเกจกิจกรรมของกลุ่มกับนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาทำกิจกรรมภายในชุมชน นำเสนอรูปแบบกิจกรรมรวมไปถึงการต่อรองราคา และเมื่อได้ข้อสรุปแล้วจึงประสานงานต่อไปยังผู้นำฐานกิจกรรมต่าง ๆ ผู้นำกลุ่มจะประสานความร่วมมือกับผู้นำชุมชนในการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวของ

กลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มยังมีบทบาทในการประสานด้านความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เข้ามาแก้ไขปัญหามาจากการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม รวมถึงประสานให้หน่วยงานเข้ามาพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม ทั้งด้านศักยภาพของสมาชิก และพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม โดยเครือข่ายการทำงานได้เชื่อมโยงการทำงานกับชุมชนและเครือข่ายต่าง ๆ ในลักษณะของการมีส่วนร่วมในชุมชนและการบูรณาการสู่ภายนอก มีเครือข่ายชุมชนในอำเภอ อ่าวลึกที่เชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยว จำนวน 3 ชุมชน คือ 1) ชุมชนท่องเที่ยวตำบลอ่าวลึกน้อย 2) ชุมชนท่องเที่ยวบ้านกลาง และ 3) ชุมชนท่องเที่ยวแหลมสัก ส่วนชุมชนข้างเคียง คือ ชุมชนท่องเที่ยวบ้านโคกใคร จังหวัดพังงา และให้ความร่วมมือเป็นเครือข่ายการท่องเที่ยวกับเครือข่ายท่องเที่ยวชุมชน อันดามัน เครือข่ายชุมชนชายฝั่งทะเลอันดามันและเครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน เครือข่ายสมาคม การท่องเที่ยวโดยชุมชนภาคใต้ และการท่องเที่ยวโดยชุมชนจังหวัดกระบี่ สถาบันการศึกษาทั้งจาก ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับเครือข่ายหน่วยงานราชการต่างๆ รายชื่อ เครือข่ายในจังหวัดกระบี่ ได้แก่ 1) สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกระบี่ 2) สำนักงานเกษตรอำเภอ องค์กรบริหารส่วนตำบลอ่าวลึกใต้ 3) สำนักงานทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 25 แหลมสัก 4) อุทยานแห่งชาติธารโบกขรณี 5) สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกระบี่ 6) สำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานจังหวัดกระบี่ 7) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดกระบี่ 8) สำนักงาน พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกระบี่ 9) สำนักประมงจังหวัดกระบี่ อำเภออ่าวลึก 10) สภาองค์กรพัฒนา ชุมชน 11) สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่ และ 12) สมาคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนจังหวัด กระบี่ นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายสถาบันการศึกษา จำนวน 5 สถาบัน ประกอบด้วยสำนักงานนโยบาย สาธารณะ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี และ วิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตตรัง

#### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ตลอดเวลาของการขับเคลื่อนพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ เรามุ่งเน้นการ ขับเคลื่อนสู่การเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวสุขภาวะ เพื่อสร้างความสุขให้คนในชุมชนก่อน แล้วให้คนใน ชุมชนส่งต่อความสุขแก่ผู้มาเยือน สร้างเจ้าบ้านที่ตระหนักรู้ สำนึก และมีเจตนคติที่ดี บนพื้นฐานของการ บริหารอย่างมีความสุข ที่ตอบสนองได้อย่างมาตรฐาน เหมาะสม สมบูรณ์แบบ บนฐานของบริบทที่ สื่ออัตลักษณ์ตัวตนของตนเองให้ผู้มาใช้บริการ ได้มีความสุข ได้เรียนรู้ จัดจำประสบการณ์ใหม่ๆ สมดัง สโลแกนของเราที่ว่า “เราเป็นเรา เข้าถึงมา” ครับ”

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหมู่บ้านถ้ำเสือ, มีนาคม, 2566

## 2. การควบคุม (Controlling)

จากการศึกษาลักษณะการควบคุมของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านลำเสื่อ จังหวัดกระบี่ พบว่า ในด้านการควบคุมเรื่องระยะเวลาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยกลุ่มให้ความสำคัญกับการดำเนินการในด้านต่างๆ ดังนี้

1.) ด้านการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยว มีการควบคุมคุณภาพการให้บริการโดยการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ วัตถุดิบที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ และเนื่องจากการท่องเที่ยวที่เป็นลักษณะของการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา การจัดบุคลากรให้ผู้ที่ให้บริการในฐานะกิจกรรมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในฐานกิจกรรมนั้น ๆ มีการควบคุมเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละฐาน กิจกรรมที่เหมาะสม เนื่องจากในการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวในหนึ่งวันอาจประกอบด้วยหลายฐาน กิจกรรม ดังนั้นการกำหนดเวลาให้แต่ละฐานกิจกรรมจึงมีความสำคัญ

2.) ด้านการจัดการงบประมาณ จะเป็นหน้าที่ของเลขานุการกลุ่มและสวัสดิการของกองทุนชุมชน ที่จะกำหนดงบประมาณในการดำเนินการในแต่ละครั้ง มีการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ชี้แจงให้สมาชิกกลุ่มรับทราบ และจัดสรรรายได้ให้แก่สมาชิกกลุ่มที่มาร่วมทำกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล สมาชิกภายในกลุ่มไม่ต้องออกทุนส่วนตัวในการดำเนินกิจกรรม ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะเป็นผู้จัดสรรเงิน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเอง เพื่อง่ายต่อการจัดสรรและควบคุมงบประมาณ แต่สมาชิกภายในกลุ่มสามารถรับรู้ได้จากการทำบัญชีรายรับ รายจ่าย และบัญชีเงิตรายได้จากผลการดำเนินกิจกรรมฐานต่าง ๆ

3.) ด้านบุคลากร ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนในการศึกษาดูงาน การอบรม เพิ่มศักยภาพทักษะทางความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรอยู่เสมอ โดยการส่งบุคลากรเรียนเสริมทักษะภาษาอังกฤษ สอบบัตรโหด อบรมการเป็นมัคคุเทศก์ เขียววิทยากรและหน่วยงานราชการมาให้ความรู้ด้านต่าง ๆ แก่คนในชุมชนเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับกลุ่ม

### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาส่วนมากมาทำกิจกรรมค่ายต่างๆ ของโรงเรียนเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล บริษัท ส่วนมากลูกค้าจะมาเป็นกลุ่ม เป็นคณะ ทั้งในจังหวัดกระบี่เอง และจังหวัดใกล้เคียง จนทำให้ชุมชนบ้านลำเสื่อเป็นที่รู้จักกว้างขวางขึ้นภาพของแหล่งท่องเที่ยวเชิงนันทนาการ และศูนย์ประชุมในสโตร์ของท่องเที่ยวโดยชุมชนก็เริ่มเด่นชัดขึ้น จนมีนักท่องเที่ยวเข้ามาทำกิจกรรม ประชุมสัมมนา ปีๆหนึ่งเกือบสองหมื่นคน เพราะฉะนั้นการที่เรามีกลุ่มลูกค้าเข้ามาหาเราขนาดนี้ แสดงว่าชุมชนของเราเนี่ยต้องสร้างความประทับใจให้กับกลุ่มลูกค้าที่มาเยือน และเป็นเจ้าบ้านที่ดี จนลูกค้านำไปบอกกันปากต่อปาก และแนะนำให้ลูกค้ากลุ่มอื่นมาหาเรา”

ผู้นำกลุ่มกิจกรรมโฮมสเตย์, มีนาคม, 2566



“เราไม่เคยหยุดพัฒนาชุมชนของเรานะ เรานำวิถีดั้งเดิมของชุมชน มาประยุกต์ใช้ตลอดเวลา และมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อมุ่งเน้นการพ้นภัยจากวิกฤตเพื่อความยั่งยืนของการพัฒนา ชาวบ้านในชุมชนเราเป็นคนที่มั่งคั่งความรู้ ภูมิปัญญาอยู่แล้ว นั่นคือต้นทุนของคนที่เรา มี แต่เราก็ต้องพัฒนาต่อยอดของคนของเรา ให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นไปอีก เราจะได้ให้ความรู้กับนักท่องเที่ยวได้ ก็เลยต้องส่งชาวบ้านเนี่ย เด็กรุ่นใหม่ที่เรามีอยู่ในชุมชนเนี่ย ให้ออกไปเรียนรู้ หาประสบการณ์เพิ่มเติม ทั้งเรียนภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ไปอบรมการออกแบบบรรจุภัณฑ์สำหรับฐานชมพืชนบ้าน ไปเรียนพับผ้าเช็ดตัวเป็นรูปสัตว์ต่างๆ กับโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ส่งเด็กไปอบรมบัตรไกด์ สอบบัตรมัคคุเทศก์ทั่วไป บัตรลีบรอนซ์เงิน นำเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยว ชาวไทยหรือ ชาวต่างประเทศสามารถ นำเที่ยวได้ ทั่วราชอาณาจักร เด็กในชุมชนเราเนี่ยสอบบัตรนี้ได้ถึง 2 เลย

ผู้นำกลุ่มกิจกรรมสป่าโคลนร้อน, มีนาคม, 2566

## ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

จากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ตามแนวคิดของแมคคินซี หรือ McKinsey 7's Framework 7 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) 3) ระบบการดำเนินงานในองค์กร (System) 4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) 5) บุคลากรในองค์กร (Staff) 6) ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill) 7) ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Values) สามารถวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ซึ่งสามารถอธิบายผลการศึกษาดังนี้

### 1. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างของชุมชนบ้านถ้ำเสือมีลักษณะของโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน การดำเนินการของชุมชนให้ความสำคัญในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนใช้พลังของ “บวร” (บ้าน วัด โรงเรียน) เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เน้นการนำเสนอความหลากหลายธรรมชาติ ประเพณี วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และใช้ศาสนสถานเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการส่งเสริม ผลักดัน และการบริหารจัดการกลไกด้านการวางแผน การประสานงานด้านกิจกรรมโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นการสืบสานประเพณี วัฒนธรรม อัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงสร้างการมีส่วนร่วมเป็นเครื่องข่ายการท่องเที่ยว รวมถึงสมาชิกกลุ่มได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินการ ทำให้สังคมบ้านถ้ำเสือเป็นสังคมแห่งความเอื้ออาทรและการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้ส่งผลให้เกิดการอนุรักษ์วิถีวัฒนธรรม ซึ่งการ

ที่โครงสร้างและการจัดการโครงการที่ไม่ซับซ้อน มีผู้นำกลุ่มที่สามารถประสานและเข้าถึงสมาชิกของกลุ่มได้ทุกส่วน

ดังนั้น จากการศึกษาโครงสร้างคณะทำงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ พบว่า มีจุดแข็งของโครงงานที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ คือมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารชัดเจน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ฝ่ายธุรกิจ 2) ฝ่ายธุรกิจสัมพันธ์/ผลิตภัณฑ์ชุมชน และ 3) ฝ่ายกองทุนและสวัสดิการ ทำให้สามารถทราบและแสดงบทบาทหน้าที่ได้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีผู้รับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 โครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

โครงสร้างองค์กร	ผู้ปฏิบัติ	หน้าที่	หมายเหตุ
1. ฝ่ายธุรกิจ	1. ประธานกลุ่มฯ 2. รองประธานกลุ่ม	1. ประสานการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อให้บริการกับนักท่องเที่ยว ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการโฮมสเตย์ ผู้ประกอบการสปาโคลนร้อน กลุ่มท่องเที่ยววัฒนธรรม กลุ่มฐานขนมพื้นบ้าน กลุ่มมัคคุเทศก์ชุมชน	ขณะเดียวกันสมาชิกทุกคนสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญของกลุ่มรวมถึงเป็นผู้ประสานงานกับกลุ่มกิจกรรมอื่นๆ ในการให้บริการนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
		2. ดำเนินการจัดประชุมภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกครั้ง เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ร่วมแลกเปลี่ยนปัญหาการดำเนินงานกับสมาชิกกลุ่มกิจกรรม เพื่อหาแนวทางการแก้ไขต่อไป	

โครงสร้างองค์กร	ผู้ปฏิบัติ	หน้าที่	หมายเหตุ
2. ฝ่ายธุรกิจ สัมมาชีพ/ ผลิตภัณฑ์ชุมชน	1. ประธานกลุ่มฯ 2. รองประธานกลุ่ม 3. ผู้นำกลุ่มฐาน กิจกรรม	1. ดูแลคุณภาพและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จักสาน ผ้าปาเต๊ะพิมพ์ ลาย ผลิตภัณฑ์ผักปลอดสารพิษ และ ผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแปรรูป	
		2. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม พัฒนาทักษะของสมาชิกกลุ่ม รวมถึงการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้ได้มาตรฐาน	
3. ฝ่ายกองทุน และสวัสดิการ	1. ประธานกลุ่มฯ 2. รองประธานกลุ่ม 3. เลขานุการกองทุน สวัสดิการชุมชน	มีหน้าที่ดูแลควบคุมกิจการด้านการเงิน และบัญชี มีหน้าที่จัดทำรายงานด้าน การเงินเพื่อนำมาข้อมูลมาใช้ประโยชน์ใน การบริหาร และรายงานให้สมาชิกที่ร่วม ลงทุนทราบอย่างโปร่งใส	

## 2. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ชุมชน มีการประชุมร่วมกันเพื่อ  
กำหนดตำแหน่งทางการตลาดไว้อย่างชัดเจนว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ “เป็นแหล่ง  
ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ” มีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก เน้นให้ความสำคัญกับการ  
ใช้ “ทุนธรรมชาติ” ที่สมบูรณ์ ได้แก่ อากาศที่บริสุทธิ์ มีธรรมชาติที่สมบูรณ์ทั้งน้ำ ทะเล โคลน ถ้ำ  
เป็นปัจจัยการผลิตโดยใช้ วัตถุดิบ ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม เป็นจุดขาย มีการจัด  
กิจกรรมการท่องเที่ยวตามความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าแต่ละ  
กลุ่ม ได้แก่ กิจกรรมฐานผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย กิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน โฮมสเตย์ กิจกรรมฐานจัก  
สาน กิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน กิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง โดยกิจกรรมที่จะขึ้นจะคำนึงถึงการ  
อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย กิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องนำเสนอความสวยงามและความสมบูรณ์  
ของธรรมชาติ ดังนั้นจึงไม่ใช่แค่สมาชิกของกลุ่มและคนในชุมชนเท่านั้นที่หวงแหนธรรมชาติซึ่งเป็น  
ทรัพยากรของการท่องเที่ยว แต่นักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการก็จะเข้ามามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์

สิ่งแวดล้อมของชุมชนและสร้างความประทับใจให้แก่นักท่องเที่ยว รวมถึงมีการจัดจำหน่ายสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ ผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย ขนมหันบ้าน ผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแปรรูป

### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ทุกกิจกรรมท่องเที่ยวที่จัดต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญาของเรามีความน่าสนใจอยู่แล้ว มาผลิตสินค้าของเราก็มีต้นทุนต่ำ เรียกว่าเป็นการทำธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำหรือแทบจะไม่เสี่ยงเลย”

สมาชิกกิจกรรมผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย, มีนาคม 2566

“ทุกคนมีความภูมิใจในทรัพยากรที่เรามี เรามีทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์ อากาศดีมีความเป็นธรรมชาติ มีอาหาร ขนมหันที่บ้านที่รสชาติดี มีผลิตภัณฑ์ที่สร้างจากภูมิปัญญา เราเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ ที่นักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักผ่อนประทับใจกลับไป”

สมาชิกกลุ่มสปาโคลนร้อน, มีนาคม, 2566

“ทุกกิจกรรมท่องเที่ยวที่จัดต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญาของเรามีความน่าสนใจอยู่แล้ว มาผลิตสินค้าของเราก็มีต้นทุนต่ำ เรียกว่าเป็นการทำธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำหรือแทบจะไม่เสี่ยงเลย”

สมาชิกกลุ่มฐานจักสาน, มีนาคม 2566

จากการศึกษากลยุทธ์องค์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือพบว่า มีจุดแข็งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ โดยใช้ “ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ ทุนความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม” เป็นจุดขายประกอบด้วย

- 1.) ทุนธรรมชาติที่สมบูรณ์ ได้แก่ อากาศที่บริสุทธิ์ มีธรรมชาติที่สมบูรณ์ทั้งน้ำ ทะเลโคลน ถ้ำ ทำให้มีการจัดกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวที่หลากหลาย
- 2.) สินค้าและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ และนำทรัพยากรธรรมชาติที่มีมาใช้ในการนำเสนอเป็นรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยว ได้แก่ กิจกรรมฐานผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย กิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน โฮมสเตย์ กิจกรรมฐานจักสาน กิจกรรมฐานขนมหันบ้าน กิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง
- 3.) นำภูมิปัญญานำมาใช้ผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ได้แก่ ผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย ขนมหันบ้าน ผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแปรรูป

### 3. ระบบการบริหารจัดการ (System)

ในพื้นที่เชื่อมโยงการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านถ้ำเสือ มีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทางทะเลที่สำคัญ คือ พื้นที่ป่าชายเลน 15,232.60 ไร่ ในเขตอุทยานแห่งชาติธารโบกขรณี 65000.00 ไร่ มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ได้แก่ เขาภาโรส หมู่เกาะห้อง (เกาะบิเละ) ถ้ำลอด ถ้ำผีหัวโต ถ้ำโบกขรณี และบริเวณใกล้เคียงรวม 17 เกาะ ทรัพยากรทางทะเลเอื้อกับอาชีพการประมงและการเพาะเลี้ยง ส่วนพื้นที่บกมีความอุดมสมบูรณ์เป็นแหล่งการเกษตร ทำสวนพืชเชิงเดี่ยวและเกษตรผสมผสาน การจัดการท่องเที่ยวในชุมชนหมู่บ้านถ้ำเสือ เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่สมาชิกในชุมชนดำเนินงานภายใต้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ระบบการดำเนินงานของกลุ่มแบ่งกิจกรรมท่องเที่ยวเป็น 5 โซนการเรียนรู้ ได้กำหนดให้ โซนไร่ปรีดาโฮมสเตย์เป็นศูนย์กลางการประสานงานและรับนักท่องเที่ยวจัดสรรนักท่องเที่ยว มีระบบการจัดเก็บและกระจายรายได้ได้กระจายสู่สมาชิกที่ทำกิจกรรมร่วมกันทั้ง 5 โซน มีจำนวนสมาชิก ดังนี้ 1) กลุ่มบ้านโบราณมีสมาชิกจำนวน 20 คน 2) กลุ่มไร่ปรีดาโฮมสเตย์ Mice & นันทนาการ มีสมาชิก 13 คน 3) กลุ่มศิลปวัฒนธรรม มีสมาชิก 14 คน 4) กลุ่มภูมิปัญญาสูงวัย สมาชิกจำนวน 13 คน และ 5) กลุ่มท่องเที่ยว สปาโคลนร้อน และแหล่งธรรมชาติ สมาชิก 17 คน รวม 5 โซน มีจำนวนสมาชิก 77 คน มีการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกอย่างยุติธรรม โดยสมาชิกที่เข้าร่วมในกลุ่มกิจกรรมจะได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างในการบริการต่อครั้ง โดยรายได้ที่เฉลี่ยให้จะเป็นไปตามบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบของงานของคนทำงาน โดยหมุนเวียนแบ่งการทำงานตามเหมาะสม

ในช่วงของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นอีกช่วงหนึ่งที่ชุมชนได้มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการภายในซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวนักท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวได้ แต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคในการดำเนินชีวิตของสมาชิกมากนักเนื่องจากภายในชุมชนมีทรัพยากรที่สมบูรณ์ สมาชิกทุกคนพร้อมที่จะปรับตัวกลับมาใช้ชีวิตแบบดั้งเดิม สมาชิกในครอบครัวที่เคยออกไปทำงานต่างถิ่นก็กลับมาอยู่รวมกันพร้อมหน้า มีการทำประมงหาปลา อาหารทะเล ปลุกผัก (ผักกางมุ้ง) กินเองในครัวเรือน และเมื่อเหลือก็จำหน่ายให้คนในชุมชนเป็นการสร้างรายได้ และทำให้เกิดการตระหนักและความห่วงใยในทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนเพิ่มมากขึ้น กลุ่มจึงได้มีข้อตกลงร่วมกับชุมชนเกี่ยวกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้า-ออกในพื้นที่เช่น แหล่งท่องเที่ยวทางทะเลจะรับนักท่องเที่ยวเพียงวันละ 40-50 คนต่อวัน และการท่องเที่ยวถ้าจะรับนักท่องเที่ยวไม่เกิน 60 คนต่อวัน เนื่องจากแหล่งท่องเที่ยวอาจเกิดความเสียหาย ไม่อนุญาตให้มีการเก็บหินหรือโคลนออกจากพื้นที่

ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 กลุ่มมีแนวคิดที่จะนำการประเมินผลกระทบทางสุขภาพ (HIA) มาประยุกต์ใช้ เพื่อทบทวนสถานการณ์และค้นหาปัจจัยเอื้อปัจจัยเสริม ปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยคาดว่าแผนธุรกิจ CBMC

(Community Business Model Canvas) จะเห็นผลลัพธ์หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมอย่างเต็มรูปแบบในช่วงปี 2567 ซึ่งระหว่างนี้การดำเนินการของกลุ่มก็มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนดังกล่าว รวมถึงกลุ่มจะต้องมีการศึกษาการบริหารจัดการในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมในการปรับตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ใหม่ๆ ทุกคนในชุมชนต้องรู้เท่าทันและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกมากขึ้น

#### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“เมื่อก่อนเราเหมือนกับมวยวัด ชกสะเปะสะปะ พอได้มาเรียนรู้เรื่องการทำแผนธุรกิจเพื่อชุมชนแล้วเราจึงเอามาปรับใช้ เอามาวิเคราะห์ว่า ทูมในชุมชนของเรามีอะไรบ้าง ก็มาคิดว่าจะทำอย่างไรถึงจะเอาของพื้นบ้านพวกนี้มาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ แผนธุรกิจ CBMC เอามาส่งเสริมเรื่องการท่องเที่ยวชุมชนตอนนี้ถือว่าเราชกเป็นแล้วเป็นมวยอาชีพแล้ว”

ผู้นำกลุ่มไร่ปริดาโฮมสเตย์, มีนาคม, 2566

“หลังโควิดเราต้องใส่ใจเรื่องการท่องเที่ยวที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของคนในชุมชนด้วยต้องประเมินแบบรอบด้านเลยเอาแนวทางการประเมินสุขภาพ (HIA) มาใช้ เพราะกลุ่มของเราเป็นการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ ผู้ให้บริการก็ต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพดีด้วยเช่นกัน”

ผู้นำกลุ่มสปาโคลนร้อน, มีนาคม, 2566

จากการศึกษาระบบการดำเนินงานในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ (System) พบว่า มีจุดแข็งด้านการบริหารจัดการ การดำเนินกิจกรรมท่องเที่ยวซึ่งแบ่งเป็น 5 โซนการเรียนรู้ โดยสมาชิกที่เข้าร่วมในกลุ่มกิจกรรมจะได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างในการบริการต่อครั้ง โดยรายได้ที่เฉลี่ยให้จะเป็นไปตามบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบงานของคนทำงาน ซึ่งผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการของกลุ่มที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผู้นำกลุ่มได้มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการแบบ Social Enterprise มาใช้ในการดำเนินการในโครงการ ที่เน้นกิจกรรมทางการท่องเที่ยวร่วมกับการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### 4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)

ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงสุด (Style) หมายความว่า รูปแบบในการบริหารงาน การปฏิบัติงานหรือการสั่งการของประธานวิสาหกิจฯ และผู้นำฐานกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ผู้นำชุมชน และผู้นำกลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในชุมชน เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการ จัดทำแผนการ

ท่องเที่ยว/โปรแกรมการท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยว ซึ่งรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกลุ่มเป็นไปในลักษณะที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก โดยผู้นำกลุ่มจะทำหน้าที่บริหารจัดการด้านการตลาด ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่ม นำเสนอแพคเกจ ต่อด้านราคากับนักท่องเที่ยว ดูแลจัดหานักท่องเที่ยวให้เข้ามาร่วมกิจกรรม และ อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมในฐานกิจกรรมต่างๆ ให้นักท่องเที่ยว ซึ่งแต่ละกลุ่มฐานกิจกรรมจะมีผู้นำกลุ่มที่เป็นผู้จัดสรรบุคลากร วัตถุประสงค์ สถานที่จัดกิจกรรม และอำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยวที่เข้าร่วมกลุ่มฐานกิจกรรม ทั้งนี้ผู้นำกลุ่มจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา การดำเนินการด้านการท่องเที่ยวและนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกในชุมชนอยู่เสมอ รวมถึงร่วมส่งเสริมผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้มาตรฐานสร้างการยอมรับให้นักท่องเที่ยว กล่าวได้ว่าผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เสียสละ และมีความโปร่งใส สร้างความเสมอภาคให้กับสมาชิกทุกคนที่ได้รับผลประโยชน์ที่เท่าเทียม สร้างความรัก สามัคคีและเอื้ออาทรต่อกัน รวมถึงมีความสามารถในการดึงเอาศักยภาพของสมาชิกมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ สร้างความภาคภูมิใจให้กับสมาชิกและคนในชุมชน ซึ่งรูปแบบการดำเนินการดังกล่าวเป็นปัจจัยหนึ่งทำให้ชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มยังมีบทบาทในการประสานให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนช่วยสนับสนุนการจัดกิจกรรม รวมถึงเข้ามามีบทบาทในการร่วมพัฒนาชุมชน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินการของกลุ่มให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานภาครัฐเข้ามาส่งเสริมกิจกรรมในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกระบี่ สนับสนุนวิชาการ พัฒนารูปแบบการทำอาหารเพื่อเพิ่มคุณค่า/มูลค่า และสนับสนุนอุปกรณ์ทำอาหารสำหรับกลุ่มแม่บ้าน (หม้อ/จาน/ชาม)
- 2) สำนักงานเกษตรอำเภอ งบประมาณทำแปลงผัก และองค์ความรู้เรื่องการแปลงผักกางมุ้ง
- 3) สำนักงานทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ที่ 25 แหลมสีก สนับสนุนพันธุ์ไม้ชายฝั่ง สำหรับให้ชุมชนมาทำกิจกรรมการปลูกต้นไม้ เป็นกิจกรรม CSR ให้นักท่องเที่ยว
- 4) อุทยานแห่งชาติธารโบกขรณี สนับสนุนพันธุ์ไม้บก สำหรับกิจกรรม CSR
- 5) สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดกระบี่ สนับสนุนการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการท่องเที่ยว

#### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ถ้าแบ่งการจัดการจริงๆกลุ่มเราจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ จัดการภายนอก ก็จะมีตู้และตู้ เป็นการประสานงานภายนอกทั้งหมด ส่วนภายในจะเป็นผมดูแลทั้งหมด พุดง่าย ๆ คือ คนในกลุ่มกิจกรรมต่างๆผมจะเป็นคนดูแล และประสานงาน”

ผู้นำกลุ่มกิจกรรมโฮมสเตย์ (นามสมมติ), มีนาคม, 2566

“ที่ต้องแบ่งแบบนี้เพราะทักษะของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน อย่างดีจะพูดคุยในเรื่องการต่อรองราคาได้ เพราะเขาดูแลในเรื่องที่พัก อาหาร พวกนี้อยู่ แต่ถ้าเป็นการพูดคุยเรื่องกิจกรรมก็ต้องผมเพราะเราจะมีความรู้และพูดคุยความต้องการกันเข้าใจ”

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหมู่บ้านถ้ำเสือ (นามสมมติ),

มีนาคม, 2566

รายละเอียดคำสัมภาษณ์

“ทางชุมชนบ้านถ้ำเสือเนี่ยเราคุยกันบ่อยนะ มีการประชุมกันทุกเดือน และในการเรียกคุยหรือประชุมในแต่ละครั้งเนี่ย ชาวบ้านเขาก็ไม่ค่อยกล้าพูดหรอก ถ้าจะให้แต่แกนนำออกความคิดเห็นอย่างเดียวมันก็ไม่ได้หรอก เราก็ต้องพูดคุย กระจายพฤติกรรมกับคนในชุมชน เพื่อให้เขากล้าที่จะพูด กล้าที่จะออกความคิดเห็น กล้าที่จะบอกความต้องการว่าเขาต้องการอะไร แล้วเอาความคิดเห็นของแต่ละคนเนี่ย มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้ออกมาเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และทุกคนในชุมชนยอมรับได้”

ผู้นำกลุ่มกิจกรรมโฮมสเตย์ (นามสมมติ), มีนาคม, 2566

จากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ (System) ได้แก่ ประธานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ พบว่า เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการดึงศักยภาพของสมาชิกในชุมชนมาสร้างมูลค่าทางการท่องเที่ยว 2) เป็นผู้นำที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจในภูมิปัญญา และทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน 3) เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการถ่ายทอดเทคนิควิธีการดำเนินงาน เช่น วิธีการต้อนรับนักท่องเที่ยวเพื่อสร้างความประทับใจ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงเทคนิคการขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม โดยการถ่ายทอดความรู้ใช้วิธีการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายใช้การพูดคุยสื่อสารกับสมาชิกบ่อยๆ รวมถึงการทำให้เห็นเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างเป็นเป็นรูปธรรม 4) เป็นผู้มีความสามารถด้านการประสานงาน ทั้งการประสานงานภายในกลุ่มรวมถึงหน้าที่ประสานหน่วยงานรัฐให้เข้ามาส่งเสริมสนับสนุนหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเพื่อให้ได้มาตรฐาน



## 5. บุคลากรในองค์กร (Staffing)

บุคลากรในองค์กร (Staff) หมายความว่า การคัดเลือกในการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจฯ และการพัฒนาความสามารถของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ จากการศึกษาพบว่า สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือทั้งหมดเป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ทำให้สมาชิกทุกคนมีความคุ้นเคยกัน มีความผูกพันกันในลักษณะของเครือญาติ การบริหารจัดการด้านบุคลากรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือจะมีผู้นำกลุ่มของไร่ปรีดาโฮมสเตย์ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่ม โดยใช้โฮมสเตย์เป็นจุดรับนักท่องเที่ยวและจัดกิจกรรมให้แก่นักท่องเที่ยว รวมถึงทำหน้าที่เป็นผู้ประสานกับผู้นำกลุ่มของแต่ละกลุ่มกิจกรรมในการดำเนินการแต่ละครั้ง สมาชิกของกลุ่มจะดำเนินกิจกรรมตามความถนัดของแต่ละบุคคล หากมีคนในชุมชนต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกก็สามารถทำได้ โดยจะให้เลือกเข้าร่วมในกิจกรรมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ ซึ่งกลุ่มจะมีการจัดอบรมให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ในด้านต่างๆ โดยการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกนั้นจะมีทั้งในรูปแบบการจัดอบรมแบบเป็นทางการจากหน่วยงานภาครัฐ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีพูดคุยภายในกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ

ปัญหาด้านบุคลากรของกลุ่มมีความกังวลอีกประการหนึ่งคือ การขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ เข้ามาร่วมคิด ร่วมพัฒนา เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มส่วนมากเป็นกลุ่มคนวัยกลางคนและผู้สูงอายุซึ่งหากจะให้การพัฒนาดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวชุมชนจะเป็นไปอย่างยั่งยืนจะต้องใช้เวลาในการสืบสานและถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ดังนั้นการจูงใจให้คนรุ่นใหม่ในชุมชนที่มีการศึกษา มีศักยภาพกลับเข้ามาทำงานในชุมชนนั้นเป็นไปได้ยาก ส่วนวัยรุ่นที่ไม่ได้ออกไปทำงานนอกชุมชนก็เป็นกลุ่มแรงงาน แต่ผู้สูงอายุในกลุ่มเราก็เป็นผู้มีความรู้ด้านภูมิปัญญาสามารถนำมาเป็นจุดขายทางการท่องเที่ยวได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จด้านบุคลากร คือ การบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีการมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล จึงทำให้สมาชิกสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

### รายละเอียดตั้งคำสัมภาษณ์

“ในกลุ่มมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันเพราะเป็นคนบ้านเดียวกันหมด การติดต่อกันก็ง่ายเป็นเพื่อน เป็นญาติกันทั้งนั้น”

สมาชิกกลุ่มฐานจักสาน (นามสมมติ), มีนาคม 2566

“ถ้ามีการรับนักท่องเที่ยว แล้วเค้าต้องการให้เราไปทำกิจกรรมทางโฮมสเตย์เค้าก็จะโทรมาแจ้ง เราก็จะเตรียมของให้เรียบร้อยอย่างขนมของกลุ่มที่ตอนนี้จะเอามาโชว์ก็จะเป็นขนมขี้มอดเป็นขนมพื้นบ้าน ก็ทำขนมไปแล้วตำนานของขนมไปสนุกดี”

สมาชิกกลุ่มฐานขนมพื้นบ้าน (นามสมมติ), มีนาคม 2566

“การทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเนี่ย มันไม่ได้จำทำสำเร็จได้ในรุ่นเดียวหรอก มันต้องใช้เวลา และเราเนี่ยก็แก่ขึ้นทุกวัน ยิ่งชาวบ้านในชุมชนส่วนมากก็เป็นผู้สูงอายุ อนาคตของชุมชนเนี่ยก็ต้องพึ่งพาเด็กยุคใหม่ ที่มีหัวคิดที่ทันสมัย มีวิสัยทัศน์ แต่เด็กสมัยนี้ก็ไม่ค่อยเข้ามาทำงานกับชุมชนหรอก เรียนจบตีๆสูงๆ ก็ไปทำงานในระบบอุตสาหกรรมกันหมด ส่วนที่ยังอยู่ในชุมชน ส่วนใหญ่ก็จะไม่ได้เรียนหนังสือ เลยต้องมาทำงาน ดังนั้นเนี่ยการที่จะหาคนที่มีความรู้ มีศักยภาพมาทำงานบริหารพัฒนาชุมชนต่อเนี่ยค่อนข้างยาก”

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ, มีนาคม 2566

## 6. ทักษะความรู้และความสามารถขององค์กร (Skill)

ทักษะความรู้และความสามารถขององค์กร (Skill) หมายความว่า ทักษะความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ที่มีความเชี่ยวชาญโดดเด่นและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งจากการศึกษา พบว่า สมาชิกของกลุ่มเป็นผู้ทรงภูมิปัญญา มีศักยภาพ มีความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น และสามารถถ่ายทอดภูมิปัญญาของตนตามความถนัดของแต่ละคน ซึ่งจะถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ผู้นำกลุ่มมีการเสริมสร้างความรู้ให้กับสมาชิกอยู่เสมอโดยใช้เทคนิคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มเป็นในลักษณะของการ “ชวนคิดชวนคุย ไม่มุ่งบรรยาย” นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มยังทำหน้าที่เป็นผู้ประสานหน่วยงานรัฐให้เข้ามาส่งเสริมสนับสนุนหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้ได้มาตรฐาน การดำเนินการที่ผ่านสมาชิกของกลุ่มได้เข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองจากหลายหน่วยงาน เช่น สำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกระบี่ ได้จัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการท่องเที่ยว โดยส่งอาจารย์เข้ามาถ่ายทอดความรู้หลักสูตรภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร โดยมีผู้นำชุมชน เยาวชน และชาวบ้านเข้าร่วมโครงการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีการจัดอบรมการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ โดยการสอนพับผ้าเป็นรูปสัตว์ รวมทั้งจัดประชุมร่วมกับชุมชนท่องเที่ยวต้นแบบ 16 ชุมชนทั่วประเทศ เพื่อเป็นการสร้างเครือข่าย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการส่งเสริมการจัดอบรมมัคคุเทศก์ท้องถิ่นซึ่งโครงการดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะการพูดแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวของชุมชน เป็นการถ่ายทอดภูมิปัญญาประวัติศาสตร์ท้องถิ่น รวมถึงเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับเยาวชนท้องถิ่นให้เกิดความรักและหวงแหนวัฒนธรรมชุมชนของตนเอง

สรุปได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จด้านทักษะของสมาชิกคือการผู้ทรงภูมิปัญญา มีศักยภาพ เป็นผู้มีความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นซึ่งสามารถถ่ายทอดภูมิปัญญาของตนตามความถนัดออกมาในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาการจัดอบรมให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ และภาษาจีน พัฒนาเสริมสร้างความรู้ด้านการให้บริการ เช่น การพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ การอบรมการผลิต

สินค้าที่ถูกสุ่มลักษณะ เทคนิคการพับผ้าเป็นรูปสัตว์ต่างๆ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิสาหกิจชุมชนอื่น เป็นต้น

### รายละเอียดตั้งคำถาม

“ทางชุมชนบ้านถ้ำเสือเนี่ยเราคุยกันบ่อยนะ มีการประชุมกันทุกเดือน และในการเรียกคุยหรือประชุมในแต่ละครั้งเนี่ย ชาวบ้านเขาก็ไม่ค่อยกล้าพูดหรอก ถ้าจะให้แต่แกนนำออกความคิดเห็นอย่างเดียวมันก็ได้หรอก เราก็ต้องพูดคุย ละเอียดพฤติกรรมกับคนในชุมชน เพื่อให้เขากล้าที่จะพูด กล้าที่จะออกความคิดเห็น กล้าที่จะบอกความต้องการว่าเขาต้องการอะไร แล้วเอาความคิดเห็นของแต่ละคนเนี่ย มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้ออกมาเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และทุกคนในชุมชนยอมรับได้”

ผู้นำกลุ่มกิจกรรมโฮมสเตย์ (นามสมมติ), มีนาคม, 2566

“ที่ผ่านมาก็ได้เข้าร่วมหลายกิจกรรม ก็เป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ ได้ฝึกพูดภาษาจีน ได้ถ่ายทอดภูมิปัญญาของท้องถิ่นให้มัคคุเทศก์จากต่างถิ่นรู้สึกภูมิใจมาก”

สมาชิกกลุ่มจักสาน (นามสมมติ), มีนาคม, 2566

“กลุ่มมีการจัดกิจกรรมให้ความรู้กับสมาชิกกับคนในชุมชนตลอด บางครั้งการพูดคุยกันภายในกลุ่มก็ช่วยให้เรามีความรู้เพิ่มมากขึ้น บางทีของภูมิปัญญาของท้องถิ่นเราก็รู้ แต่ยังไม่เคยเอามาพัฒนาให้มันขายได้ แต่พอมีการรวมกลุ่มกันก็ช่วยกันคิด พัฒนาให้เป็นสินค้าที่ขายได้ ยังมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยส่งเสริมยิ่งดี ชุมชนของเราจะได้เป็นที่รู้จัก สินค้าก็จะขายดีสร้างรายได้”

สมาชิกกลุ่มฐานขนมพื้นบ้าน (นามสมมติ), มีนาคม, 2566

“อยากให้หน่วยงานเข้ามาจัดกิจกรรมในชุมชนบ่อยๆ เพราะว่าสร้างความศรัทธาให้สมาชิกในชุมชน ชาวบ้าน และเด็กๆ ในชุมชน ทุกครั้งที่มีการจัดกิจกรรมก็จะกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวทุกครั้ง”

สมาชิกกลุ่มผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย (นามสมมติ), มีนาคม, 2566

จากการศึกษาความรู้ความสามารถของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ (Skill) พบว่า ทั้งประธาน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ รวมถึงผู้ประกอบการในฐานกิจกรรมต่างๆ มีจุดแข็งคือ สมาชิกทุกคนเป็นผู้ทรงภูมิปัญญา และมีความสามารถถ่ายทอดภูมิปัญญาของท้องถิ่นออกมาในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยว และยังมีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพด้าน

การท่องเที่ยวของตนเองอยู่เสมอ จึงทำให้หน่วยงานภาครัฐเข้ามาจัดโครงการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ของสมาชิก รวมถึงมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสมาชิกให้ได้มาตรฐานอีกด้วย

## 7. ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Value)

ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Value) หมายความว่า วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ทุกคนในวิสาหกิจชุมชนฯ ยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางร่วมกันซึ่งเป็นการศึกษา พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือทุกคนให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ที่แสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม มีกิจกรรมที่ใช้ต้นทุนจากทรัพยากรธรรมชาติท้องถิ่น สมาชิกมีความภาคภูมิใจในที่ดิน ป่า ทะเล หาดโคลน ถ้ำ มรดกทางธรรมชาติ ด้วยความตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือจึงมี กฎ กติกา ข้อตกลงในกรอนุรักษ์ ดูแล จัดการสิ่งแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยว 2 ข้อที่สำคัญคือ 1) การดูแลสัตว์น้ำในพื้นที่ เช่น การหาหอย ชาวบ้านใช้วิธีหาหอยด้วยมือ ไม่ใช่เรือลากและใช้ตะแกรงเหล็กลากหอย ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันของชุมชนฝั่งบ้านถ้ำเสือ และฝั่งโคกตะไคร้ จังหวัดพังงา 2) ผู้ที่ประกอบอาชีพประมงต้องทำอย่างรับผิดชอบโดยใช้เครื่องมือในการทำประมงอย่างถูกกฎหมาย

การดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวจึงเป็นกิจกรรมที่เป็นมิตรกับธรรมชาติและสุขภาพ เช่น สปาโคลนร้อน การจัดให้มีเส้นทางขี่จักรยานท่องเที่ยวในชุมชน กิจกรรมเกษตรพอเพียง การให้ความสำคัญต่อทรัพยากรท้องถิ่นและนำมาต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์พื้นบ้านทั้งขนม ผลิตภัณฑ์จักสาน ผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย สิ่งเหล่านี้ล้วนมีเรื่องเล่า ตำนาน รวมถึงมีโฮมสเตย์ที่สะท้อนวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนท้องถิ่น และแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวของกลุ่มจะอยู่บนพื้นฐานการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมชุมชน สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของชุมชนจะต้องเป็นสินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบและภูมิปัญญาของชุมชน นักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการสามารถเรียนรู้และลงมือทำด้วยตนเอง ทำให้เกิดประสบการณ์ใหม่ ถือเป็น การถ่ายทอดและอนุรักษ์ภูมิปัญญาของท้องถิ่นให้ยั่งยืน สร้างความภาคภูมิใจให้แก่สมาชิกและคนในชุมชน

จากการศึกษาค่านิยมร่วมกันของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ(Shared Values) พบว่า วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ มีจุดแข็ง ด้านค่านิยมร่วมในการตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติชุมชน มีการสร้างกฎ กติกา ข้อตกลงในกรอนุรักษ์ ดูแล จัดการสิ่งแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยว โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางการท่องเที่ยวจะต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมของชุมชน ดังนั้นการท่องเที่ยวโดยใช้ทุนทางธรรมชาติของชุมชนเป็นทรัพยากรหลักทางการท่องเที่ยว และการนำภูมิปัญญาของชุมชนมานำเสนอในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์ต่างๆ จึงเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้แก่คนในชุมชนบ้านถ้ำเสือเป็นอย่างมาก อาจกล่าวได้ว่าเป็นการ “สร้างสุขให้คนข้างในชุมชนก่อน แล้วค่อยให้คนในชุมชนส่งต่อความสุขให้กับผู้มาเยือน”

### รายละเอียดตั้งคำถาม

“สมาชิกทุกคนมีความภูมิใจในทรัพยากรที่เรามี เรามีทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์ อากาศดีมีความเป็นธรรมชาติ มีอาหาร ขนมหันที่บ้่านที่รสดชาติ มีผลิตภัณฑ์ที่สร้างจากภูมิปัญญา เราเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ ที่นักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักผ่อนต้องประทับใจกลับไป”

ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือ (นามสมมติ), มีนาคม, 2566

“ที่นี่เราไม่ต้องการให้นายทุนมากว้านซื้อที่ดินเพื่อสร้างโรงแรมขนาดใหญ่ หรือเข้ามาทำการท่องเที่ยวที่ทำลายธรรมชาติ เราต้องการนำเสนอการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ เน้นวิถีชีวิต ชุมชนดั้งเดิม ไม่ต้องปรุงแต่ง และที่สำคัญไม่ทำลายความเป็นชุมชน”

สมาชิกกลุ่มผ้าเต๊ะพิมพ์ลาย (นามสมมติ),

มีนาคม 2566

“เรามีทุนทางธรรมชาติที่เป็นปัจจัยสำคัญในการท่องเที่ยว เพียงแต่ต้องคิดว่าต้องทำอะไรให้การท่องเที่ยวนี้สร้างประโยชน์ให้สมาชิกทุกคน จะทำอะไรให้เสน่ห์ของภูมิปัญญาทั้งวิถีชีวิต อาหาร ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชนสร้างมูลค่าทางการท่องเที่ยว รวมถึงการทำกิจกรรมท่องเที่ยวจะต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม หากทำได้แบบนี้วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือจะเป็นการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน”

ผู้นำกลุ่มกิจกรรมโฮมสเตย์ (นามสมมติ), มีนาคม 2566

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1. การดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

1.) การวางแผน พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำกระบวนการและกลไกการขับเคลื่อนชุมชนวางแผนการดำเนินงานไว้อย่างเป็นระบบ มีการจัดประชุมวางแผนการดำเนินงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการวางแผนกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มนักท่องเที่ยว

2.) การจัดองค์การหรือหน่วยงาน พบว่า มีการจัดโครงสร้างองค์กร และแบ่งหน้าที่การทำงานไว้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการ พบว่า นำชุมชน และผู้นำกลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในชุมชน เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการ จัดทำแผนการท่องเที่ยว โปรแกรมการท่องเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยวและทำหน้าที่ประสานงานกับกลุ่มกิจกรรมต่างๆ โดยตรง ในลักษณะที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยากสั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down)

4.) การประสาน พบว่า การประสานงานแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ การประสานงานภายในวิสาหกิจชุมชนลักษณะของการสั่งการโดยผู้นำกลุ่ม ในการกำหนดรูปแบบกิจกรรมให้แก่นักท่องเที่ยวและประสานไปยังกลุ่มฐานกิจกรรมต่างๆ ตามความต้องการของนักท่องเที่ยว และ การประสานงานภายนอก คือ การที่ผู้นำกลุ่มมีหน้าที่ประสานและนำเสนอแพคเกจกิจกรรมของกลุ่มกับนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาทำกิจกรรมภายในชุมชน นำเสนอรูปแบบกิจกรรมรวมถึงการต่อรองราคา รวมถึงการสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับชุมชนเครือข่ายอื่น รวมทั้งสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายหน่วยงานราชการต่างๆ ในการดำเนินการพัฒนากลุ่ม

5.) การควบคุม พบว่า กลุ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมเรื่องระยะเวลาการดำเนินงาน โดยเฉพาะการดำเนินงานในแต่ละฐานกิจกรรม การควบคุมการจัดการด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่

ของเลขานุการกลุ่มและสวัสดิการของกองทุนชุมชน ที่จะกำหนดงบประมาณในการดำเนินการในแต่ละครั้ง มีการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ชี้แจงให้สมาชิกกลุ่มรับทราบ และจัดสรรรายได้ให้แก่สมาชิกกลุ่มที่มาร่วมทำกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล และการควบคุมดูแลด้านบุคลากร ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนในการศึกษาดูงาน การอบรม เพิ่มศักยภาพทักษะทางความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรอยู่เสมอ โดยการส่งบุคลากรเรียนเสริมทักษะภาษาอังกฤษ สอบบัตรโกลด์ อบรมการเป็นมัคคุเทศก์ เชิญวิทยากรและหน่วยงานราชการมาให้ความรู้ด้านต่าง ๆ แก่คนในชุมชนเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับกลุ่ม

ด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาร่วมคิด ร่วมพัฒนา เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มส่วนมากเป็นกลุ่มคนวัยกลางคนและผู้สูงอายุซึ่งหากจะให้การพัฒนาดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวชุมชนจะเป็นไปอย่างยั่งยืนจะต้องใช้เวลาในการสืบสานและถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ดังนั้นการจูงใจให้คนรุ่นใหม่ในชุมชนที่มีการศึกษา มีศักยภาพกลับเข้ามาทำงานในชุมชนนั้นเป็นไปได้ยาก ส่วนวัยรุ่นที่ไม่ได้ออกไปทำงานนอกชุมชนก็เป็นกลุ่มแรงงาน แต่ผู้สูงอายุในกลุ่มเราก็เป็นผู้มีความรู้ด้านภูมิปัญญาสามารถนำมาเป็นจุดขายทางการท่องเที่ยวได้

## ส่วนที่ 2. ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ

1. ด้านโครงสร้าง การแบ่งโครงสร้างวิสาหกิจชุมชนอย่างชัดเจนในขณะเดียวกันหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีหน้าที่โดยตรงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้งานฝ่ายอื่นๆ ก็สามารถปฏิบัติงานแทนได้ซึ่งทำให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กลยุทธ์ ด้านการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดไว้อย่างชัดเจนว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ “เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ” เน้นให้ความสำคัญกับการใช้ “ทุนธรรมชาติ” ที่สมบูรณ์ ได้แก่ อากาศที่บริสุทธิ์ มีธรรมชาติที่สมบูรณ์ทั้งน้ำ ทะเล โคลน ถ้ำ เป็นปัจจัยการผลิตโดยใช้ วัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ ความรู้ ภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม เป็นจุดขาย
3. ด้านระบบการบริหารจัดการ มีการจัดลำดับขั้นในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่องกัน แบ่งกิจกรรมท่องเที่ยวเป็น 5 โซนการเรียนรู้ ระบบการจัดเก็บและกระจายรายได้ได้กระจายสู่สมาชิกที่ทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกอย่างยุติธรรม โดยสมาชิกที่เข้าร่วมในกลุ่มกิจกรรมจะได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างในการบริการต่อครั้ง โดยรายได้ที่เหลือให้จะเป็นไปตามบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบงานของคนทำงาน โดยหมุนเวียนแบ่งการทำงานตามเหมาะสม
4. ด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในชุมชน มีรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกลุ่มเป็นไป

ในลักษณะที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการดึงศักยภาพของสมาชิกในชุมชนมาสร้างมูลค่าทางการท่องเที่ยว 2) เป็นผู้นำที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจในภูมิปัญญา และทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน 3) เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการถ่ายทอดเทคนิควิธีการดำเนินงาน

5. บุคลากรในองค์กร การบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีการมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล จึงทำให้สมาชิกสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งกลุ่มจะมีการจัดอบรมให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ในด้านต่างๆ อยู่เสมอ

6. ทักษะความรู้และความสามารถขององค์กร ทักษะของสมาชิกคือการผู้ทรงภูมิปัญญามีศักยภาพ เป็นผู้มีความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นซึ่งสามารถถ่ายทอดภูมิปัญญาของตนตามความถนัดออกมาในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาการจัดอบรมให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ

7. ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร สมาชิกทุกคนตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติชุมชน มีการสร้างกฎ กติกา ข้อตกลงในกรอนุรักษ์ ดูแล จัดการสิ่งแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยว โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทางการท่องเที่ยวจะต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมของชุมชน ดังนั้นการท่องเที่ยวโดยใช้ทุนทางธรรมชาติของชุมชนเป็นทรัพยากรหลักทางการท่องเที่ยว และการนำภูมิปัญญาของชุมชนมานำเสนอในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ

### อภิปรายผลการศึกษา

1.) ด้านโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ พบว่า มีจุดแข็งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ คือมีการแบ่งโครงสร้างวิสาหกิจชุมชนอย่างชัดเจน ในขณะเดียวกันหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีหน้าที่โดยตรงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้งานฝ่ายอื่นๆ ก็สามารถปฏิบัติงานแทนได้ซึ่งทำให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ ปัทเมศย์ ประดิษฐ์แสงทอง, ภัสสรกันต์ ทรัพย์มหาโชค พัชร์ยมล สิวส์สวัสดิ์ (2565) ได้ทำการศึกษา การบริหารจัดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรด้วยแนวคิด การดำเนินกิจกรรมบรรลุเป้าหมายและผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ธง และคณะ (2563) พบว่า โครงสร้างการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนฐานรากวิถีชีวิตชุมชนยั่งยืนของชุมชนตำบลต้นตาล เป็นโครงสร้างการทำงานร่วมกันของตำบลต้นตาลที่ได้มีกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยโครงสร้างการทำงานของการท่องเที่ยวตำบลต้นตาลมีรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน การศึกษาของ สิริวัลล์ พุกษาอุตมชัย (2559) พบว่า การที่ชมรมผู้สูงอายุประสบความสำเร็จได้นั้นมาจากการจัดหน่วยงานโดยกำหนดโครงสร้างอย่างชัดเจน



2.) กลยุทธ์องค์กรการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ มีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดไว้อย่างชัดเจนว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ “เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและนันทนาการ” มีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก เน้นให้ความสำคัญกับการใช้ “ทุนธรรมชาติ” ที่สมบูรณ์ ได้แก่ อากาศที่บริสุทธิ์ มีธรรมชาติที่สมบูรณ์ทั้งน้ำ ทะเล โคลน ถ้ำ เป็นปัจจัยการผลิตโดยใช้ วัตถุดิบ ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม เป็นจุดขาย มีการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวตามความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม จึงเป็นการนำปัจจัยการผลิตโดยใช้ ธรรมชาติเป็นวัตถุดิบ สร้างผลผลิตจากทุนความรู้ ภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม เป็นจุดขายทางการท่องเที่ยว สอดคล้องกับการศึกษาของ วิศาล ศรีมหาโร (2563) พบว่า ลักษณะทางกายภาพ ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมสุขภาวะที่ดีและโครงสร้างพื้นฐานที่มีศักยภาพ เหมาะกับการประกอบการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในขณะที่เดียวกันการดำเนินการของชุมชนก็มีการทบทวนแผนการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งยังคงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมควบคู่ไป

3.) ด้านระบบการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ พบว่า มีจุดแข็งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ คือ กระบวนการในการทำงานที่แสดงถึงการเป็นลำดับขั้นในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่องกัน มีการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็น 5 โซน โดยมีผู้นำกลุ่มไร่ปรีดาโฮม สเตย์เป็นผู้ประสานการกิจกรรมทางการท่องเที่ยว สำหรับการบริหารด้านการเงิน มีการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกอย่างยุติธรรม โดยสมาชิกที่เข้าร่วมในกลุ่มกิจกรรมจะได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างในการบริการต่อครั้ง โดยรายได้ที่เหลือให้จะเป็นไปตามบทบาท/หน้าที่/ความรับผิดชอบงานของคนทำงาน โดยหมุนเวียนแบ่งการทำงานตามเหมาะสม ส่งผลให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ นิमित ชุ่นสัน, พรชัย ศักดิ์ศิริโสภณ, สุภัทรา สังข์ทอง และ หัวหาญ ทวีแสง (2564) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชนสามารถรับรู้ได้ด้วย มิติสิ่งแวดล้อม สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ

4.) ด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของประธานวิสาหกิจชุมชนฯ และผู้นำกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือระดับสูง พบว่า มีจุดแข็งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ คือ ผู้นำชุมชน ซึ่งผู้นำกลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในชุมชน เป็นผู้มีความสามารถในการดึงเอาศักยภาพของสมาชิก และศักยภาพด้านทุนธรรมชาติ มาใช้เป็นทรัพยากรทางการท่องเที่ยว รวมไปถึงมีบทบาทในการกำหนดกิจกรรมในด้านต่างๆ ทั้งกำหนดรูปแบบการท่องเที่ยว กำหนดแนวทางการพัฒนากลุ่ม และมีหน้าที่ประสานกับหน่วยงานรัฐให้เข้ามาจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิก และพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ชุมชนให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับการศึกษาของ วันสรุา จันทร์

กมล (2563) พบว่า เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนใน จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งการมีภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยการวางแผนบริหารจัดการเพื่อนำกลุ่ม ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ และ การศึกษาของ ศรราชูฒิ ครุฑศิริ, นิรันดร์ ยิ่งยวด และ อภิชาติ ใจอารีย์ (2563) พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่สามารถมองการณ์ไกล และสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิก รวมถึงความสามารถของผู้นำในการพัฒนาวิสาหกิจของชุมชน ส่งผลต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจ ชุมชน

5.) ด้านบุคลากรของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ พบว่า มีจุดแข็งที่มีส่วนสำคัญต่อ ความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ คือ สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้มีศักยภาพ มีองค์ความรู้ ทางภูมิปัญญา และมีความคุ้นเคยผูกพันกันในลักษณะเครือญาติ การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกใน กลุ่มจึงสามารถทำได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ สิริวัลลีย์ พลุกษาอุดมชัย (2559) พบว่า การที่ชมรมผู้สูงอายุประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีการจัดบุคลากรที่เหมาะสม โดย การจัดสรรตัวบุคคลมาเพื่อดำเนินงานกิจกรรมของชมรมผู้สูงอายุด้วยความยินดีและเต็มใจ และ เพียงพอต่อการดำเนินงาน

6.) ด้านทักษะความรู้และความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ พบว่า มีจุดแข็งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ คือ สมาชิกของ กลุ่มเป็นผู้ทรงภูมิปัญญามีศักยภาพ มีความรู้ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นและสามารถถ่ายทอดภูมิปัญญา ของตนตามความถนัดของแต่ละคน ซึ่งจะถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของกิจกรรมการท่องเที่ยวและ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันโดยใช้เทคนิค “ชวนคิดชวนคุย ไม่มุ่งบรรยาย” รวมถึงสมาชิกยังได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ ทำให้การดำเนินการ ของกลุ่มประสบความสำเร็จและมีการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว สอดคล้อง กับการศึกษาของ สวรรยา ธรรมอภิพล, นันทิชา อ่อนละมัย และจรรยาพร ต้นเจริญ (2561) พบว่า การเสริมสร้างทักษะการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดอบรม การศึกษาดูงานภายนอก เป็นปัจจัย ความสำเร็จ

7.) ด้านค่านิยมร่วมกันภายในวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ (Shared Value) พบว่า มี จุดแข็งที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนฯ คือ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือทุกคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในรูปแบบเครือญาติ และสมาชิกในกลุ่มมี ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม การดำเนินการของกลุ่มให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ที่ แสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม มีกิจกรรมที่ใช้ต้นทุนจากทรัพยากรธรรมชาติท้องถิ่น มีการ ร่วมกันกำหนดกฎ กติกา ในการดำเนินกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการดูแลทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการศึกษาของ สวรรยา ธรรมอภิพล, นันทิชา อ่อนละมัย และจรรยาพร ต้นเจริญ (2561) พบว่า ค่านิยมร่วมที่องค์กรยึดถือปฏิบัติสามารถสร้างศรัทธากับตนเองและองค์กรภายนอก การศึกษา

ของ อรรถพล ศิริเวชพันธ์ ที่กล่าวว่า “การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม” ปรากฏอัตลักษณ์ของกลุ่มที่มุ่งเสนอการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นวิถีชีวิต และ แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน การศึกษาของ นิमित ชื่นสั้น, พรชัย ศักดิ์ศิริโสภณ, สุภัทรา สังข์ทอง และ ห้าวหาญ ทวีแสง (2564) ที่กล่าวว่า การท่องเที่ยวโดยชุมชนส่งผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของผู้อาศัยในชุมชน

## 2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านลำเสือ

- 2.1 การขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพเข้าร่วมพัฒนากลุ่ม
- 2.2 ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นผลจากการจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว
- 2.3 ความรู้ ความเข้าใจในการเตรียมความพร้อมต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่ไม่อาจคาดเดาได้ เช่น ปัญหาภัยพิบัติ โรคติดต่อ

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

1. จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของกลุ่มคือการขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่เข้าร่วมคิด ร่วมพัฒนา เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มส่วนมากเป็นกลุ่มคนวัยกลางคนและผู้สูงอายุซึ่งหากจะให้การพัฒนาดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวชุมชนจะเป็นไปอย่างยั่งยืนจะต้องใช้เวลาในการสืบสานและถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ดังนั้นการจูงใจให้คนรุ่นใหม่ในชุมชนที่มีการศึกษา มีศักยภาพกลับเข้ามาทำงานในชุมชนนั้นเป็นไปได้ยาก ส่วนวัยรุ่นที่ไม่ได้ออกไปทำงานนอกชุมชนก็เป็นกลุ่มแรงงาน ดังนั้นกลุ่มควรให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกให้กับเยาวชนในชุมชน สร้างการมีส่วนร่วมในการพิทักษ์ รักษาทรัพยากรของชุมชน โดยให้เยาวชนเข้ามาดำเนินกิจกรรมร่วมกันกับสมาชิกในกลุ่ม ในขณะเดียวกันก็ควรมีการสร้างระบบการดูแลผู้สูงอายุอย่างมีส่วนร่วมโดยชุมชน เพื่อเป็นฐานงานที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นชุมชนที่บริหารจัดการและพึ่งพาตัวเองได้อย่างยั่งยืน

2. วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านลำเสือมีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอยู่บ้างโดยเฉพาะปัญหาขยะและน้ำเสีย ทางกลุ่มใช้วิธีการตามหลัก “บวร” มาใช้ในการบริหารจัดการของหมู่บ้าน และใช้วิธีการให้ความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างกลุ่มกับคนในชุมชน มีการจัดหาพื้นที่จัดเก็บขยะให้มากขึ้น ลดการใช้ถุงพลาสติกและโฟมในการจัดกิจกรรม มีการจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในชุมชน ทุกครั้งที่มีกิจกรรมท่องเที่ยวทางทะเลขยะทุกชิ้นจะถูกเก็บมาบดฝู่ง สมาชิกและชาวบ้านทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชนและควรมีการประเมินผลคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในชุมชนอยู่เสมอ รวมถึงควรมีการหาวิธีการเทคนิค เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวควรคำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือภายหลังจากชุมชนนำแผนธุรกิจเพื่อชุมชน (Community Business Model Canvas : CBMC) มาใช้ในการบริหารจัดการ

2. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนและคนรุ่นใหม่ เพื่อสืบสานการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสืออย่างยั่งยืนต่อไป



## รายการอ้างอิง

- กชกร ธรรมนาศีล. (2561). การจัดการความรู้ร่วมกับการวิจัย โดยใช้ Simulation Based Learning ในรายวิชา การรักษาพยาบาลขั้นต้น กลุ่มวิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน. ในการประชุม คณะพยาบาลศาสตร์ เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2561.
- กรมส่งเสริมการเกษตร ศูนย์สารสนเทศ (2566). ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน. สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2566
- จรัญญา คงเพชร. (2563). “ความสำเร็จในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน : กรณีศึกษา ตลาดน้ำท่าคา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม”. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหาร การพัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร.
- จินตนา กาญจนวิสุทธิ. (2558). เส้นทางวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งพาตนเอง. กรุงเทพฯ : มีน เซอร์วิส ซัพพลาย.
- ดิเรก ฤกษ์หรรษา. (2564). ทฤษฎีและแนวทางการพัฒนาสังคม. ในเอกสารการสอนชุดวิชาคหกรรมศาสตร์กับการพัฒนาชุมชน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธง คำเกิด, อุทุมพร เรืองฤทธิ์, เพียงฤทัย เสงี่ยมศิลป์, จิตราภรณ์ เถรวัตร และชิตชนก มากจันทร์. (2563). “การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนฐานรากวิถีชีวิตชุมชนอย่างยั่งยืน ของตำบลต้นตาล อำเภอต้นตาล อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี”. งานวิจัย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ศูนย์สุพรรณบุรี.
- นพวรรณ พึ่งพา. (2563). “การจัดการเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกของประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์. คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นันทพงศ์ นาคฤทธิ. (2563). รายงานความก้าวหน้าโครงการประเมินผลกระทบทางสุขภาพเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวโดยชุมชน กรณีศึกษาชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ตำบลอ่าวลึก จังหวัดกระบี่ ปีงบประมาณ 2563. (สำเนา)
- นิมิต ชุ่มสั้น, พรชัย ศักดิ์ศิริโสภณ, สุภัทรา สังข์ทอง และ ห้าวหาญ ทวีแสง. (2564). การรับรู้ผลกระทบของการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชน กรณีศึกษาชุมชนบ้านบางโรง จังหวัดภูเก็ต. *Burapha Journal of Business Management*, Burapha University, Vol.10 No.2 July-December 2021.
- บรรจบ เนียมมณี. (2553). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ประพันธ์พงษ์ ชิมพงษ์. (2562). “รูปแบบศักยภาพวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวโฮมสเตย์” .วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (เดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2562) : 41-43
- ปัทเมศย์ ประดิษฐ์แสงทอง, ภัตสรกันต์ ทรัพย์มหาโชค และ พัชร์ยมล สิวสวัสดิ์วัฒนชัย. (2565). การบริหารจัดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรด้วยแนวคิด POSDCORB . วารสารศิลปศาสตร์ราชวมงคล สุวรรณภูมิ, ปีที่ 4 ฉบับที่ 1. (มกราคม-เมษายน 2565) : 173
- พรชัย เจตมา นิตยาพร กินบุญ และไพฑูรย์ พิมติ. (2560). **ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการ ศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาลบิวเตอร์.
- พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2548). **ราชกิจจานุเบกษา**. เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://tdri.or.th/2021/02/covid-112>.
- พัชรพร พนมเขต, วจี ปัญญาใส และพิมพ์กา ธรรมสิทธิ์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารการศึกษาตามอัยาศัย สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยาศัย จังหวัดอุดรดิติ. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, ปีที่ 6 ฉบับที่ 7 ประจำเดือนกรกฎาคม 2564.
- พีระศักดิ์ วรฉัตร. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์. **วารสารการเมือง การบริหารและกฎหมาย**, ปีที่ 10 ฉบับที่ 2. คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. เข้าถึงเมื่อ 4 มกราคม 2566. จาก <http://ojslib3.buu.in.th/index.php/law/article/view/5671>.
- ไพศาล วงษ์อารี. (2552). “บทบาทของคณะกรรมการมัสยิตต่อการบริหารและพัฒนาชุมชนมุสลิม : กรณีศึกษามัสยิตในเขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร” .ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี** ทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.
- ภาวณี เอี่ยมตระกูล. (2563). **การวางแผนและการพัฒนาเมืองเพื่อความยั่งยืน**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เมธินี ทนงกิจ. (2561). “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านน้ำเขียว” .วิทยานิพนธ์ สาขาจิตวิทยาประยุกต์ (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เมษธาวิ นพลโยธี, สุธาธิณี หนูเนียม และ สุวิชาติ สุกุลวานิชเจริญ. (2565). แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา ชุมชนไทดำ บ้านนาป่าหนาด อำเภอเมืองเชียงคาน

จังหวัดเลย. วารสารวิชาการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ, ปีที่ 18 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2565).

ลักขณา อินทร์บึง, อารดา ชัยเสนา และ รัชดา ภักดิ์ยิ่ง. (2563). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน จังหวัดขอนแก่น. วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร, (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563) 5(2),1-12.

ลำไย มากเจริญ, ทิพสุตา คมวงศ์วัฒน์ และสโรชินี แผ้วพลสง. (2560) . “ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครปฐม”.วิทยานิพนธ์. คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

วันสรุา จันทร์กมล. (2563). “เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคม ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี”. วิทยานิพนธ์. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วรวิฑูมิ โธมรัตน์พันธ์ และคณะ. (2546). *โครงการศึกษาทุนทางสังคมในฐานะปัจจัยการผลิตของเศรษฐกิจชุมชนในบริบทประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย วัลลภา พัฒนา และ อัญชิภา ทิพย์จำนงค์. (2563). “แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การตลาดของผลิตภัณฑ์ชุมชนตำบลท่าข้าม”. รายงานฉบับสมบูรณ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.

วิศาล ศรีมหาวโร. (2563). “การจัดการท่องเที่ยวเชิงกลยุทธ์ของชุมชนท้องถิ่นพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน : กรณีศึกษา การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และโฮมสเตย์ ตำบลคลองน้อย อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี”.วิทยานิพนธ์. สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*.กรุงเทพฯ : ชัดเชสมิเดีย.

ศราววุฒิ ครุฑศิริ, นิรันดร์ ยิ่งยวด และ อภิชาติ ใจอารีย์. (2563). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน ตำบลห้วยเหนียว อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี”. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.

ศศิชา หมดมลทิล. (2562). *ท่องเที่ยวโดยชุมชนวิถีสู่ความยั่งยืน*. เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2566 จาก [https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2019/10/GR\\_report\\_travel\\_detail.pdf](https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2019/10/GR_report_travel_detail.pdf).

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2564). *โครงการประเมินผลกระทบของโควิด-19 ต่อสังคมและเศรษฐกิจ*. เข้าถึงเมื่อ 10 มีนาคม 2566. จาก <https://tdri.or.th/nrct-covid-19>.

สถิต นิยมญาติและคณะ. (2546). “คุณลักษณะของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จ”.รายงานศึกษาวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร.วิทยาลัยดุสิตธานี.

- สมบัติ นามบุรี.(2562). **ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในงานรัฐประศาสนศาสตร์**.วารสารวิจัยวิชาการ. 2(1), 183-197.
- สวรรยา ธรรมอภิพล, นันทิชา อ่อนละมัย และจรรยาพร ตันเจริญ. (2561). ปัจจัยความสำเร็จของชมรมผู้สูงอายุบ้านไร่แค จังหวัดเพชรบุรี. **Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ**, ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2561).
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.(2566).**ประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร.
- สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.(2566). **วิสาหกิจชุมชนกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**.เข้าถึงเมื่อ 16 มีนาคม 2566 จาก<http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.spx>.
- สิริวัลล์ พุกษาอุดมชัย. (2559). “**ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุตำบลบ้านแฝก จังหวัดนครปฐม**”.วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุชาดา บรรณกิจ. (2563). “**การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3**”. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดารัตน์ แซ่มเงิน, ประเดิม ฉ่ำใจ และ พัชราวี ศรีบุญเรือง (2560).ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนไวน์ศรีชุมแสง ตำบลท่าไม้รวก อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี. **วารสารเกษตรพระจอมเกล้า 2560** : 35(3).
- แสงนภา ทองวิทยา. (2544). “**การมีส่วนร่วมของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการพัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม**”.วิทยานิพนธ์. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัยบูรพา.
- อรรถพล ศิริเวชพันธ์. (2564).การพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนสู่มาตรฐานความปกติใหม่ (New Normal) เพื่อรองรับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กรณีศึกษา ชุมชนหนองฮะ อำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี**. ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564).
- อรรณา อ่อนมาก. (2553). “**ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน : ธุรกิจผลิตภัณฑ์เสื้อกั๊กตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม**”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.



อารีรัตน์ จินแส. (2562). “ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต1. จังหวัดปทุมธานี”.วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

อุมาพร กาญจนคลอด และคณะ (2559). **ประสิทธิผลในการจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย.**วารสารสาขานุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2), 2158-2171

ภาษาอังกฤษ

Health tourism. (2564). โควิด-19 ทำอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และสร้างโอกาสใหม่ให้กับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในไทย. เข้าถึงเมื่อ 26 มีนาคม 2566 จาก <http://www.thaibicusa.com/2021/01/20/health-tourism>.

Pitoon Thongchin. (2015). **Managing collaboration in community based tourism on Lanta Island, Krabi Province.** Business Administration (Tourism Management) Prince of Songkla University.

QINGYA LI.(2564). **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการสร้างสรรค่นวัตกรรมจากงานประจำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Tada Ratchagit. (2020). **ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดองค์การสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol.** เข้าถึงเมื่อ1 เมษายน 2566. จาก [www.th.hrnote.asia](http://www.th.hrnote.asia).

World Tourism Organization. (2020). Covid-19 Related Travel Restrictions.Madrid: UNWTO.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์

ในการศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัด กระบี่” ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน รายละเอียดดังนี้

ลำดับที่	ชื่อ	เพศ	วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์
1	ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ	ชาย	11-มี.ค.-66
2	ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ	หญิง	11-มี.ค.-66
3	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย 1	หญิง	11-มี.ค.-66
4	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมผ้าปาเต๊ะพิมพ์ลาย 2	หญิง	11-มี.ค.-66
5	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน 1	ชาย	11-มี.ค.-66
6	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานสปาโคลนร้อน 2	หญิง	11-มี.ค.-66
7	สมาชิกผู้ประกอบการไร่ปรีดาโฮมสเตย์	หญิง	11-มี.ค.-66
8	สมาชิกกลุ่มฐานจักสาน 1	หญิง	11-มี.ค.-66
9	สมาชิกกลุ่มฐานจักสาน 2	หญิง	11-มี.ค.-66
10	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน 1	ชาย	11-มี.ค.-66
11	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน 2	หญิง	11-มี.ค.-66
12	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานขนมพื้นบ้าน	หญิง	11-มี.ค.-66
13	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง 1	ชาย	11-มี.ค.-66
14	สมาชิกกลุ่มกิจกรรมฐานเกษตรพอเพียง 2	หญิง	11-มี.ค.-66



ภาคผนวก ข  
ประเด็นคำถามแบบสัมภาษณ์



## แนวคำถามการสัมภาษณ์ ชุดที่ 1

เรื่องปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

สำหรับประธานและสมาชิก กลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง เรื่องปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่ ของนางสาวสุพัตร์ วัฒนดิษฐ์จันทร์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\*\*\*

\*\*\*

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ - นามสกุล ของผู้ให้สัมภาษณ์
2. การดำรงตำแหน่งในกลุ่ม
3. ตำแหน่งงานและหน้าที่รับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 ลักษณะการดำเนินงาน สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

ส่วนที่ 3 การดำเนินการที่เป็นปัจจัยให้วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure)
2. กลยุทธ์องค์กร (Strategy)
3. ระบบการดำเนินงานในองค์กร (System)
4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)

5. บุคลากรในองค์กร (Staff)
6. ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill)
7. ค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร (Shared Values)

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. ความต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน หรือ ชุมชน
2. โอกาสในการขยายฐานนักท่องเที่ยว



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาว วสุพัชร์ วัฒนดิษฐจันทร์
วัน เดือน ปี เกิด	7 กันยายน 2538
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่อยู่ปัจจุบัน	393 ซอยบางระมาด11 แขวงบางระมาด เขตตลิ่งชัน กทม. 10170

