

**การพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่มาตรฐานการผลิตอาหารที่ดี
กรณีศึกษา: วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอบำบัด
Development guidelines for the operation of community enterprises into the GMP: A
Case Study of Ban Kong Nang Farmer Housewives Amphoe Tha Bo Community
enterprises.**

(Received: November 4, 2021 ; Accepted: December 7, 2021)

วิภาพร องคนสูสรณ์, เณลิษฐ์ ประเสริฐสังข์¹
Wipaporn Oungkanussorn, Chalermrat Prasertsang

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจชุมชน 2) เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของกระบวนการผลิตในวิสาหกิจชุมชนให้เป็นไปตามมาตรฐานการผลิตอาหารที่ดี และ 3) กำหนดแนวทางในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่มาตรฐานการผลิต กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอบำบัด ตำบลกองนาง อำเภอบำบัด จังหวัดหนองคาย เป็นกรณีศึกษาด้วยรูปแบบการวิจัยแบบผสม โดยนำหลักแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร อ้างอิงตามหลักการ McKinsey 7-S Framework และหลักเกณฑ์มาตรฐานการผลิตอาหารที่ดีมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งอาศัยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประเมินผลในกระบวนการผลิตตามมาตรฐาน GMP ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 420) พ.ศ.2563 จากการมีส่วนร่วมของประธาน สมาชิกและ/หรือตัวแทนวิสาหกิจเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักผลการวิจัยพบว่า ระบบการจัดการองค์กร(System) โดยเฉพาะด้านการบริหารการเงิน เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือกลยุทธ์ขององค์กร(Strategic) การจัดการบุคคลในองค์กร (Staff, Style, Skill) โครงสร้างการบริหารองค์กร (Structure) ค่านิยมร่วม (Shared Value) และการสนับสนุนส่งเสริมของภาครัฐบาล (Government Support) ตามลำดับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจ สำหรับผลการประเมินสภาพแวดล้อมในกระบวนการผลิตตามหลักเกณฑ์ GMP จากการประเมินหลังการปรับปรุงด้วยกิจกรรม 5ส. พบว่า ในส่วนของระดับคะแนนแต่ละหมวดและคะแนนรวมสูงกว่าร้อยละ 60 (หมวดที่ 1 ร้อยละ 86.11, หมวดที่ 2 ร้อยละ 79.17, หมวดที่ 3 ร้อยละ 68.94, หมวดที่ 4 ร้อยละ 83.33, หมวดที่ 5 ร้อยละ 93.75 และคะแนนรวมทุกหมวดร้อยละ 79.31) แต่ยังคงพบข้อบกพร่องที่รุนแรง(Major Defect) ทำให้ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน GMP เนื่องจากหลักการ 5ส. ไม่ครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานบางหัวข้อ และเมื่อพิจารณาในหัวข้อที่ไม่ผ่านการประเมินข้อบกพร่องที่รุนแรง พบว่าสาเหตุเกิดจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่มีงบประมาณในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน GMP

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอบำบัด, มาตรฐานการผลิตอาหารที่ดี, ประกาศกระทรวงสาธารณสุข(ฉบับที่ 420) พ.ศ.2563

Abstract

The objectives of this research are 1) to find problems and obstacles affecting community enterprise business operations, 2) to assess the environment of the production process in community enterprises to ensure compliance with good food production standards, and 3) to formulate guidelines for The operation of community enterprises has reached production standards. with the Community Enterprise Group, Ban Kong Nang Farmer Housewives Amphoe Tha Bo Community enterprises, Tumbon Kong Nang, Amphoe Tha Bo, Nong Khai Province. It is a case study with qualitative research and quantitative research. Applying the concept of organizational management Based on the McKinsey 7-S Framework and the Criteria for Good Food Production as a research conceptual framework. which relies on observation techniques and evaluation in the production process according to GMP standards in the announcement of the Ministry of

¹ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองคาย *E-mail: tlek9@hotmail.com, เบอร์โทรศัพท์ 095 656 4848

Public Health (No. 420) B.E.2563 from the Members and/or enterprise representatives provided key information. The results of this research are as follows: Organizational management system (System), especially in terms of financial management. It is the most problem and obstacle to the operation. followed by organizational strategy management of people in the organization (Staff, Style, Skill), organizational structure (Structure), shared values (Shared Value) and promotion of the government sector (Government Support), respectively. This is a key factor for success in business operations. For the results of environmental assessment in the production process according to GMP guidelines, From the assessment after improvement with 5S activities, it was found that the score in each category and the total score was higher than 60 percent (section 1 86.11 percent, section 2 79.17%, section 3 68.94 percent, Category 4 83.33 percent, Category 5 93.75 percent and the total score of all categories 79.31 percent). But still found a Major Defect, making it not meet the GMP standard, Because the 5S principle does not cover some standard criteria. And when considering the topic that has not been assessed (Major Defect), it was found that the cause was caused by the community enterprise group that did not have the budget to implement GMP standards.

Key Words : KONG-NANG Thabo District Enterprise, Good Manufacturing Practice, Ministry of Public Health Notification(No.420) B.E. 2563

บทนำ

วิสาหกิจชุมชน เป็นกลุ่มกิจกรรมที่ชุมชนคิด ได้จากการเรียนรู้ จากการสำรวจวิจัยสภาพชีวิต ของตนเองรวมทั้งศักยภาพและทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นทุนของตนเองที่ยังไม่ได้มีการพัฒนา ยังไม่มี กระบวนการเพิ่มมูลค่าให้สิ่งเหล่านั้น กิจกรรม เหล่านี้ก็ไม่ได้มีอะไรซับซ้อนล้วนแต่เป็นการทำกิน ทำใช้ แทนการซื้อขายในตลาดเป็นการจัดการระบบ การผลิตและการบริโภคใหม่ นั่นเอง เช่น การที่ ชุมชนผลิตสิ่งของเครื่องใช้ อาหารและเครื่องนุ่งห่ม ได้เอง โดยไม่ยุ่งยากอะไร เท่ากับเป็นการลด รายจ่าย การลดรายจ่ายเท่ากับเพิ่มรายได้ ทำอย่าง นี้จะไม่ทำให้ระบบเศรษฐกิจใหญ่เสียหายหรือ ตรงกันข้ามคือ ทำให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพราะเท่ากับ เป็นการจัดระบบเศรษฐกิจใหม่ปรับฐานเศรษฐกิจ ใหม่ ฐานที่เป็นฐานจริงในชุมชน ถ้าชุมชนเข้มแข็ง อยู่รอดพึ่งตนเองได้เศรษฐกิจของประเทศก็เข้มแข็ง และอยู่ได้ ที่ผ่านมาระบบเศรษฐกิจโตแต่ข้างบน แต่ข้างล่าง (รากหญ้า) อ่อนแอ ทำให้การพัฒนามี ปัญหา ระบบเศรษฐกิจแบบไม่ยั่งยืน และเมื่อเกิด การทำงานรวมกลุ่มกันที่เข้มแข็งมากพอ จึงควรมี การพัฒนาระดับจากองค์การที่เน้นการอยู่ร่วมกัน ของสมาชิกกลุ่ม ขึ้นมาเป็นองค์กรที่มีรูปแบบทาง ธุรกิจมากขึ้น(ณัฐพันธ์ ปัญญาโรจน์,2562)

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้าน กองนางอำเภอท่าบ่อ ตำบลกองนาง อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่ม จัดตั้งปี 2540 ด้วยจำนวนสมาชิก 33 คน ได้รับการจด ทะเบียนวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 ตั้งแต่วันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ.2548 มีทุนเริ่มต้นประมาณ 100,000 บาท ไม่รวมอาคารสถานที่ และทรัพย์สิน มี กิจกรรมหลักคือ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการ ประมง โดยมีสินค้าหลัก คือ ปลาแดดเดียว แหนม ปลาและไส้กรอกปลา ซึ่งตัวปลาที่เอามาทำได้จาก ปลาที่เพาะเลี้ยงที่อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย โดยเลี้ยงเป็นปลากระชังในแม่น้ำโขง สามารถเลี้ยง ได้ตลอดทั้งปี เป็นการนำผลผลิตทางการเกษตรใน ท้องถิ่นมาแปรรูปเพิ่มมูลค่าของสินค้า ที่ผ่านมา ทางกลุ่มได้มีการพัฒนาการตลาดและสินค้าในทาง ที่ดี .ในปี พ.ศ.2561 ทางกลุ่มมียอดจำหน่ายอยู่ที่ 300,000 บาท ในปี พ.ศ.2562 มียอดจำหน่าย 320,000 บาท และในปี พ.ศ.2563 มียอดจำหน่าย 350,000 บาท โดยได้คัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ OTOP ระดับ 4 ดาว และมีความตั้งใจที่จะพัฒนา ให้เป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ OTOP ระดับ 5 ดาว ทำให้เล็งเห็นถึงโอกาสการพัฒนาในเชิงนวัตกรรม สินค้า และการตลาด 4.0 ในการพัฒนา

กระบวนการบริหารจัดการ เป็นตัวประสานและช่วยในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการในท้องถิ่น รวมถึงเป็นการยกระดับของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของชุมชน (OTOP) ได้ในระดับหนึ่ง (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2560)

ในปี พ.ศ.2563 กระทรวงสาธารณสุข โดยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ได้ออกประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 420) พ.ศ.2563 ออกตามความในพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ.2522 เรื่อง วิธีการผลิต เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตและการเก็บรักษาอาหาร ซึ่งเป็น GMP ฉบับใหม่ ได้ยกเลิกประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 193) พ.ศ.2543 ที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน GMP ทัวไปฉบับเดิม และประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 342) พ.ศ.2555 ที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน Primary GMP โดยจะมีผลบังคับใช้ในสถานที่ผลิตอาหารรายเก่าในวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ.2564 ทำให้สถานที่อาหารที่เคยตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน Primary GMP ต้องตรวจประเมินโดยใช้ GMP ฉบับใหม่ทุกแห่ง ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการพัฒนาสถานที่ผลิตอาหารของกลุ่มวิสาหกิจเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาสถานที่ผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน GMP โดยเกณฑ์มาตรฐาน GMP แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อกำหนดพื้นฐาน เป็นหลักเกณฑ์ที่นำไปใช้ปฏิบัติสำหรับอาหารทุกประเภท อีกส่วนหนึ่ง คือ ข้อกำหนดเฉพาะ ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่เพิ่มเติมจากข้อกำหนดพื้นฐาน เพื่อมุ่งเน้นในเรื่องความเสี่ยงและความปลอดภัยของแต่ละผลิตภัณฑ์อาหารเฉพาะมากยิ่งขึ้น

ด้วยเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาตัวเองในการดำเนินงานต่างๆ ของตนเอง ทำให้ทางวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงาน 3 ข้อ ได้แก่ 1. ให้มีการพัฒนาระบบบริหารการตลาด 4.0 โดยอาศัยเทคโนโลยีและทีมงานที่มีคุณภาพ 2. พัฒนา

ระบบมาตรฐานการผลิต ยกย่องมาตรฐานผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่บรรจุในภาชนะพร้อมจำหน่ายเข้าสู่มาตรฐาน GMP ฉบับใหม่ เทคโนโลยีในการผลิต และวิจัยสินค้านวัตกรรม และ 3. จัดการระบบวัตถุดิบให้มีปริมาณและคุณภาพที่เชื่อถือได้ จากประเด็นดังกล่าวจึงนำมาสู่การวิจัยโดยใช้ชื่อกิจกรรม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การดำเนินงานเชิงธุรกิจกรณีศึกษา: วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ เริ่มจากการศึกษาความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างและพัฒนาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้เกิดการพัฒนาเป็นธุรกิจชุมชนที่ยั่งยืนที่มีระบบบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสอดคล้องกับทิศทางเรื่องการค้าชายแดนของจังหวัดหนองคายที่ส่งผลในทิศทางเชิงบวกต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน(เทพรักษ์ สุริผาย, 2561)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ ตำบลกองนาง อำเภอท่าบ่อ จังหวัดหนองคาย
2. เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของกระบวนการผลิตในวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ ให้เป็นไปตามมาตรฐานการผลิตอาหารที่ดี (GMP)
3. เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบงานวิจัย เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กับการวิจัยเชิงปริมาณ

(Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ อาศัยเทคนิคเชิงการสังเกตการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยอ้างอิงจาก McKinsey 7-S Framework (กรรณิการ์ สิทธิชัย, 2561) การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการประเมินผลทั้งก่อนและหลังการปรับปรุงใน กระบวนการผลิตตามมาตรฐาน GMP จากการมีส่วนร่วมของประธาน สมาชิกและ/หรือตัวแทน วิสาหกิจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ชนิด คือ

1. แบบสัมภาษณ์อ้างอิงจาก McKinsey 7-S Framework เพื่อเป็นแบบสอบถามชี้แนะในการ สัมภาษณ์ (Guided interview) เพื่อวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ตามแนวคิด การบริหารจัดการองค์กร ซึ่งผ่านการตรวจคุณภาพ เครื่องมือและปรับปรุงตามคำแนะนำของ ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. บันทึกการตรวจประเมินสถานที่ผลิต อาหาร โดยมีข้อกำหนดพื้นฐาน ทั้งสิ้น 5 หมวด คือ หมวดที่ 1. สถานที่ตั้งและอาคารผลิต การทำความสะอาด และการบำรุงรักษา หมวดที่ 2. เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต การทำความสะอาด และการบำรุงรักษา หมวดที่ 3. การควบคุม กระบวนการผลิต หมวดที่ 4. การสุขาภิบาลหมวด ที่ 5. สุขลักษณะส่วนบุคคล (สำนักงาน คณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข , 2564) ส่วนข้อกำหนดเฉพาะไม่ได้ทำการตรวจ ประเมิน เนื่องจากประเภทของอาหารที่ผลิตไม่เข้า ข่ายต้องตรวจประเมินตามกฎหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิง ปริมาณ โดยใช้การวิจัยเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการประเมินผลทั้งก่อนและหลังการปรับปรุง กระบวนการผลิต แล้วนำมาเขียนบรรยายเชิง พรรณนา

ผลการวิจัย

1. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนาง อำเภอบำบอง โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาอยู่ 6 ประเด็น อ้างอิงตามหลักการ McKinsey 7-S Framework ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างการบริหารองค์กร (Structure) ระบบ การจัดการองค์กร (System) การจัดการบุคคลใน องค์กร (Staff, Style, Skill) ค่านิยมร่วม (Shared Value) และเพิ่มเติมในส่วนของหัวข้อการสนับสนุน ส่งเสริมของภาครัฐบาล (Government Support) มี รายละเอียดดังนี้ (ดังตารางที่ 1)

ในอีกแง่มุมมองในการเพิ่มศักยภาพในการ บริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้าน เกษตรกรบ้านกองนางอำเภอบำบอง คือ มีการจัด โครงสร้างการบริหารกลุ่มที่เป็นทางการที่ชัดเจน มีการ แต่งตั้งคณะกรรมการ การกำหนดบทบาท หน้าที่การทำงานสามารถทดแทนกันได้อย่าง สมบูรณ์ การกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม จัดหา เงินกองทุนโดยการระดมเงินจากสมาชิกและเงินทุน สนับสนุนจากภาครัฐ มีการจัดทำระบบบัญชีแบบ ง่าย มีการประชุมหารืออย่างสม่ำเสมอและมีส่ว นร่วม มีการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกอย่าง ยุติธรรม ยินดีและมีความเต็มใจในการพัฒนาองค์ ความรู้ กระตือรือร้นในการหาช่องทางจำหน่าย ผลิตภัณฑ์และแปรรูปผลิตภัณฑ์หรือปรับปรุงบรรจุ ภัณฑ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ กลุ่มเป้าหมายตลาด เน้นวัตถุดิบในท้องถิ่นในการ แปรรูปเพื่อเป็นการกระจายรายได้ให้กับชุมชน ใกล้เคียง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วย การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อได้รับ การรับรองตามมาตรฐานสากลต่างๆ เป็นต้น

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

หัวข้อ	ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม แม่บ้านเกษตรกรบ้านกอนางอำเภอท่าบ่อ
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	● องค์กรพึ่งพาทรัพยากรจากทางภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ หากอาคารหรือเครื่องจักรขนาดใหญ่ชำรุด แล้วไม่มีการสนับสนุนทรัพยากรจากทางภาครัฐ จะทำให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักได้
โครงสร้างการบริหารองค์กร (Structure)	● โครงสร้างองค์กรเป็นแบบครอบครัว ญาติพี่น้อง ไม่มีผู้เชี่ยวชาญหรือชำนาญการด้านธุรกิจมาเป็นที่ปรึกษา ● โครงสร้างองค์กรขึ้นตรงกับประธานกลุ่มเพียงคนเดียว ไม่สามารถหาคนมาทดแทนได้ ● สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ทำให้มีข้อจำกัดในด้านการใช้เทคโนโลยี
ระบบการจัดการองค์กร (System) ● ด้านการจัดการองค์กรทั่วไป ● ด้านการจัดการผลิต ● ด้านการตลาด ● ด้านการบริหารการเงิน	● ระบบการบริหารงานเป็นแบบครอบครัว ใช้เงินทุนของสมาชิกในการหมุนเวียน จึงมีการหมุนเวียนไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน ● ระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก เช่น สมาชิกไม่มีโทรศัพท์มือถือ หรือบางพื้นที่ไม่มีสัญญาณ ทำให้ไม่สามารถติดต่อสมาชิกได้ ● การประชุมหารือกัน บางครั้งไม่ได้ทำการบันทึกรายงานการประชุมที่เป็นลายลักษณ์อักษร ● ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง (Stock) ทำให้บางช่วงวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการผลิต ● กำลังการผลิตเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากใช้พนักงานเฉพาะสมาชิกในกลุ่ม และไม่ได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ● มีแหล่งจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ค่อนข้างน้อย แม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการแสดงผลผลิตในที่ต่างๆ ● ไม่มีการทำตลาด Online อย่างต่อเนื่อง อาศัยลูกค้าประจำ ● ขาดการทำระบบบัญชีที่ถูกต้อง ● ขาดเงินทุนเพื่อพัฒนากิจการ ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภาครัฐ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกอนางอำเภอท่าบ่อ
การจัดการบุคคลในองค์กร (Staff, Style, Skill) ● จำนวนบุคลากร ● ลักษณะบุคลากร ● ทักษะของบุคลากร	● บุคลากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรร่วมด้วย หากถึงฤดูทำการเกษตร เช่น กรีดยาง ทำนา ฯลฯ จะทำให้ขาดบุคลากรในการผลิต ● ขาดทักษะในการบริหารจัดการกระบวนการผลิต ● ขาดทักษะในการบันทึกการขายรายได้
ค่านิยมร่วม (Shared Value)	● สมาชิกบางคนมีค่านิยมต่างกัน เกิดจากการแบ่งปันผลประโยชน์เป็นไปตามการถือหุ้น บางครั้งมีปัญหาเรื่องการลงทุนมากน้อยแตกต่างกันแล้วรู้สึกได้ค่าตอบแทนไม่คุ้มกับการลงทุน
การสนับสนุนส่งเสริมของภาครัฐบาล (Government Support)	● การสนับสนุนไม่ต่อเนื่อง เป็นโครงการปีต่อปีแล้วเมื่อเสร็จสิ้นโครงการก็ไม่ได้มีการดำเนินการต่อ

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก

2. ผลการประเมินสภาพแวดล้อมของกระบวนการผลิต ให้เป็นไปตามมาตรฐานการผลิตขั้นต้นในหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร โดยการสังเกตจากสภาพแวดล้อมทั่วไปของพื้นที่การผลิตสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านกอนางอำเภอท่าบ่อ ด้วย

ประเมินผล 3 ระดับ คือ ดี เท่ากับ 2,พอใช้ เท่ากับ 1 และ ปรับปรุง เท่ากับ 0 รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีประเมินตนเองจากประธาน ตัวแทนกลุ่มและตัวแทนจากคณะวิจัย (หัวหน้างานวิจัย) ทั้งหมดจำนวน 3 ท่าน ในการประเมินตามข้อกำหนดของ GMP ดังผลในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินตามข้อกำหนดของ GMP (ก่อนการปรับปรุง)

หมวดที่	หัวข้อ	คะแนนเต็ม (รายชื่อ)	ผลการประเมิน (ค่าเฉลี่ย)	คิดเป็นร้อยละ	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1	สถานที่ตั้ง อาคารผลิต การทำความสะอาด และการบำรุงรักษา	24	9.67	40.28	1.25
2	เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต การทำความสะอาด และการบำรุงรักษา	16	6.00	37.50	1.41
3	การควบคุมกระบวนการผลิต	44*	14.67	33.33	0.47
4	การสุขาภิบาล	16	5.67	35.42	0.47
5	สุขลักษณะส่วนบุคคล	16	8.33	52.08	0.94
รวม		116	44.00	37.93	4.97

หมายเหตุ * ตัดฐานคะแนนข้อที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตรวจประเมินวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านกอนาง พบข้อบกพร่องที่รุนแรง(Major Defect) ได้แก่ 1) อาคารผลิตมีพื้นที่ในการผลิตเป็นสัดส่วนและเป็นไปตามสายงานการผลิตไม่ก่อให้เกิดการปนเปื้อนข้าม 2) กรณีใช้วัตถุเจือปนอาหาร ต้องใช้ตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งตรวจด้วยอุปกรณ์ที่เหมาะสม ผลไม้ให้เข้ากันอย่างทั่วถึง มีบันทึกผล หรือการใช้สารช่วยในการผลิตต้องใช้ตามข้อมูลความปลอดภัยและมีมาตรการกำจัดออกให้อยู่ในระดับที่ปลอดภัย 3) น้ำและน้ำแข็งที่เป็นส่วนผสมหรือที่สัมผัสกับอาหารที่พร้อมสำหรับการบริโภค มีคุณภาพหรือมาตรฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข มีผลการตรวจวิเคราะห์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งและมีการจัดเก็บในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดการปนเปื้อน 4) มีการควบคุมกระบวนการผลิตและจัดอันตรายด้านจุลินทรีย์ให้อยู่ในระดับที่ปลอดภัยต่อการบริโภค และมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ และบันทึกผล 5) ในกระบวนการผลิตมีการขนย้ายวัตถุดิบ ส่วนผสม วัตถุเจือปนอาหารและผลิตภัณฑ์สุดท้าย ในลักษณะที่ไม่เกิดการปนเปื้อนข้าม 6) มีบันทึกเกี่ยวกับชนิด ปริมาณการผลิตและข้อมูลการจำหน่าย รวมทั้งมีการเรียกคืนสินค้า 7) ผลิตภัณฑ์สุดท้ายมีคุณภาพหรือมาตรฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้อง โดยมีผลวิเคราะห์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นผลการประเมินด้วยวิธีการผลิต เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตและการเก็บรักษาอาหาร จะต้องมีการกำหนด วิธีการผลิต เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต และเก็บรักษาอาหาร ตามข้อกำหนดของ GMP (จากเกณฑ์ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข, 2564) โดยกำหนดเกณฑ์ในการผ่านการประเมินครั้งนี้ ได้คะแนนในแต่ละหมวดและคะแนนรวมทุกหมวดไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และไม่พบข้อบกพร่องที่รุนแรง(Major Defect)

พบว่า คะแนนเฉลี่ยหมวดที่ 1 ได้เท่ากับ 9.67 คะแนน(ร้อยละ 40.28) คะแนนเฉลี่ยหมวดที่ 2 ได้เท่ากับ 6 คะแนน (ร้อยละ 37.50) คะแนนเฉลี่ยหมวดที่ 3 ได้เท่ากับ 14.67(ร้อยละ 33.33) คะแนนเฉลี่ยหมวดที่ 4 ได้เท่ากับ 5.67(ร้อยละ 35.42) คะแนนเฉลี่ยหมวดที่ 5 ได้เท่ากับ 8.33 (ร้อยละ 52.08) คะแนนเฉลี่ยที่ได้รวม(ทุกหมวด) ได้เท่ากับ 44 คะแนน จากคะแนนรวม 116 คะแนน (ร้อยละ 37.93) โดยคะแนนในแต่ละหัวข้อน้อยกว่าร้อยละ 60 และพบข้อบกพร่องที่รุนแรง จำนวน 6 ข้อ จาก

ข้อบกพร่องรุนแรงทั้งหมด 6 ข้อ(ร้อยละ 100) ถือว่ายังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน GMP (จากเกณฑ์ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข, 2564) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น (หัวข้อ) พบว่าการควบคุมกระบวนการผลิต มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด(ร้อยละ 33.33) เมื่อพิจารณาหัวข้อในการควบคุมกระบวนการผลิต พบว่าผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ากระบวนการผลิตอาหารยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน GMP ฉบับใหม่ จากการพบสาเหตุดังกล่าวข้างต้น คณะวิจัยจึงได้นำสาเหตุข้างต้นนี้มาเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

3. การกำหนดแนวทางการปรับปรุงในกระบวนการผลิตของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกอนางอำเภอบำบ่อ โดยมุ่งเน้น

ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยกิจกรรม 5ส ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย หลังจากที่ได้นำหลักการ 5ส มาประยุกต์ใช้ในการจัดการกระบวนการผลิตและพื้นที่อาคารบริเวณโดยรอบ โดยแบ่งพื้นที่และหมวดหมู่ในการวางเครื่องมือ อุปกรณ์การผลิต รวมถึงวัตถุดิบ กรรมวิธีในการผลิต และบรรจุภัณฑ์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นพร้อมทั้งจัดบริเวณโดยรอบให้มีความเป็นระเบียบสะอาด และถูกสุขลักษณะ มีการจัดทำเอกสารคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการจัดทำรายงานที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เป็นต้น ส่งผลให้การประเมินครั้งที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน จากหน่วยงานของรัฐ เพื่อประเมินผลหลังการปรับปรุงด้วยกิจกรรม 5ส เป็นดังผลในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินตามข้อกำหนดของ GMP (หลังการปรับปรุง)

หมวด	หัวข้อ	คะแนนเต็ม (หัวข้อ)	ผลการประเมิน (ค่าเฉลี่ย)	คิดเป็น ร้อยละ	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
1	สถานที่ตั้ง อาคารผลิต การทำความสะอาด และการบำรุงรักษา	24	20.67	86.11	0.47
2	เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์การผลิต การทำความสะอาด และการบำรุงรักษา	16	12.67	79.17	0.47
3	การควบคุมกระบวนการผลิต	46*	30.33	68.94	0.47
4	การสุขาภิบาล	16	13.33	83.33	0.47
5	สุขลักษณะส่วนบุคคล	16	15.00	93.75	0.00
รวม		118	92.00	79.31	0.82

หมายเหตุ * ตัดฐานคะแนนข้อที่ไม่เกี่ยวข้องกับการประเมินวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกอนาง พบข้อบกพร่องที่รุนแรง(Major Defect) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์สุดท้ายมีคุณภาพหรือมาตรฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้อง โดยมีผลวิเคราะห์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

จากตารางที่ 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยในภาพรวมปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นทุกหัวข้อ และได้คะแนนสูงกว่าร้อยละ 60 แต่ยังคงพบข้อบกพร่องที่รุนแรง ในเรื่องการส่งตัวอย่างผลิตภัณฑ์สุดท้ายส่งตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่มีงบประมาณในการส่งตัวอย่างผลิตภัณฑ์ เพื่อ

ตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งตามเกณฑ์มาตรฐาน GMP โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงและพัฒนา ควรมีการส่งตัวอย่างผลิตภัณฑ์อาหารตามประเภทที่ผลิตเพื่อตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละ 1

ครั้ง และมีการกำหนดช่วงเวลาในการบำรุงรักษา อุปกรณ์และเครื่องจักร การใช้วัตถุดิบด้วยหลักการ First in First out และกำหนดวัน Big Cleaning Day เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมและเกิดความสามัคคี ซึงกันและกัน

สรุปประเด็นเรื่องการประเมินผลตาม มาตรฐาน GMP จากการประเมินตนเองและ ผู้ทรงคุณวุฒิ จากหน่วยงานของรัฐ พบว่าการตรวจ ประเมินกระบวนการผลิตของวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม แม่บ้านเกษตรกรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ ในส่วน ของระดับคะแนนแต่ละหมวดและคะแนนรวมสูง กว่าร้อยละ 60 แต่ยังพบข้อบกพร่องที่รุนแรง ทำให้ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐาน GMP จึงได้นำ ข้อมูลข้างต้นเสนอกับประธานกลุ่มหรือตัวแทน เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายต่อไป

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้พบว่า ระบบการจัดการองค์กร (System) โดยเฉพาะด้านการบริหารการเงิน เป็น ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงาน มากที่สุด รองลงมาคือกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การจัดการบุคคลในองค์กร (Staff, Style, Skill) โครงสร้างการบริหารองค์กร (Structure) ค่านิยมร่วม(Shared Value) และการ สนับสนุนส่งเสริมของภาครัฐบาล (Government Support) ตามลำดับ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญสู่ ความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ สอดคล้องกับ ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และ อุทิศ สังขรัตน์ (2556) พบว่าปัจจัยด้านการตลาด บัญชีและการเงิน การผลิตการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ การออกแบบ ผลิตภัณฑ์และต้นทุนการ ผลิต เป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการ ดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตกลุ่มทะเล สงขลา(นครศรีธรรมราช และสงขลา) และได้ เสนอแนวทางการพัฒนา โดยให้หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุนการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้านต่างๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนด

ระเบียบต่างๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้มี ความชัดเจนมากขึ้น

เมื่อมีผลการประเมินสภาพแวดล้อมใน กระบวนการผลิตตามหลักเกณฑ์ GMP ฉบับใหม่ พร้อมทั้งมีการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ ผลิตด้วยวิธีหลักการ 5ส พบว่า การประเมิน กระบวนการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม แม่บ้านเกษตรกรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ อยู่ใน ระดับที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เนื่องจาก หลักการ 5ส. ไม่ครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานบาง หัวข้อ และเมื่อพิจารณาในหัวข้อที่ไม่ผ่านการ ประเมิน(ข้อบกพร่องที่รุนแรง) พบว่าสาเหตุเกิด จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่มีงบประมาณในการส่ง ตัวอย่างอาหาร เพื่อตรวจวิเคราะห์ทาง ห้องปฏิบัติการตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขที่ เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งตามเกณฑ์มาตรฐาน GMP

ข้อเสนอแนะ

1. ผลสำเร็จที่จะได้รับการจากการวิจัย ผล การศึกษาจะให้ประโยชน์ดังต่อไปนี้ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นดังนี้คือ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ มีรายละเอียดดังนี้

ผลผลิต (Output) ได้แก่ 1) ทำให้ทราบถึง ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านกองนาง อำเภอท่าบ่อใน ด้านต่างๆ 2) ทราบถึงการพัฒนา ระบบ GMP ซึ่ง เป็นประโยชน์ต่อมาตรฐานผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดในขั้นสูงต่อไป 3) สามารถนำผลที่ได้ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ กำหนดแนวทางเสริมสร้างและพัฒนาผลการ ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ ให้พัฒนาเป็นระบบ องค์กรธุรกิจมากขึ้นและมีความเข้มแข็ง

ผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ 1) ได้รูปแบบ การบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม แม่บ้านเกษตรกรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อที่ เหมาะสมกับ ศักยภาพ ความ พร้อม และ ความสามารถของประชาชนท้องถิ่นในชุมชนของ

พื้นที่เป้าหมายและบริเวณใกล้เคียง 2) สามารถนำแนวทางการพัฒนาระบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ GMP มาใช้ศึกษาและพัฒนาต่อยอดและเข้าสู่มาตรฐานอื่นๆ ต่อไป 3) สามารถนำผลที่ได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้สามารถกำหนดแนวทางและจัดทำแผนการพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ และดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายต่อไป

ผลกระทบ (Impact) ได้แก่ 1) เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อ โดยให้ชุมชนเป็นหลักภายใต้ความเข้มแข็งของชุมชนการร่วมแรงร่วมใจ การประสานงาน ความสามัคคีในชุมชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน 2) พัฒนาและยกระดับจากการรวมกลุ่มชุมชนเพื่อความเข้มแข็งมาเป็นกลุ่มธุรกิจที่สร้างรายได้อย่างมั่นคง 3) พัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและบริเวณใกล้เคียงให้

สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามศักยภาพที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และสอดคล้องกับวิถีชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ คือ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกองนางอำเภอท่าบ่อส่วนใหญ่เป็นประเด็นด้านแหล่งเงินทุนในการสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญมากที่สุด ดังนั้นภาครัฐบาลควรเข้ามาดูแล ส่งเสริม และสนับสนุน เช่น การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้ความรู้ในด้านการบริหารจัดการองค์กรโดยเฉพาะการบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะและช่องทางการจัดจำหน่ายทาง Online Marketing และเข้าไปส่งเสริมพัฒนามาตรฐานการผลิตให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของตัวผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนทางกฎหมายให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วย

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ ปัญญโรจน์;กนกรัตน์ ดวงพิกุล และ ธัญทิพย์ ศิริพรอัครชัย. 2562,มกราคม-มิถุนายน.การพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่มาตรฐานการผลิตขั้นต้น กรณีศึกษา : วิสาหกิจชุมชน นานมอลต์.วารสารบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ราชมงคลล้านนา.7(1):107.สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2564,จาก<https://so05.tci-thaijo.org/article/download>.
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2560). วิสาหกิจชุมชน [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://smce.doae.go.th/ProductCategory/SmceCategory.php>
- เทพรักษ์ สุริฝ่าย; ลำปาง แม่่นมาตย์. 2561,มกราคม-เมษายน.บทบาทการค้าขายแดนในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน กรณีศึกษา จังหวัดหนองคาย จังหวัดนครพนมและจังหวัดมุกดาหาร : วารสารการเมืองการปกครอง. 8(1):153.สืบค้นเมื่อวันที่26พฤศจิกายน 2564,จาก <http://copag.msu.ac.th/journal/filesjournal/8-1/20042018110817.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข. (2564). คู่มือการตรวจสถานที่ผลิตอาหารตามหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตที่บังคับใช้เป็นกฎหมาย (GMP 420). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กรรณิการ์ สิทธิชัย;สันติธร ฐิริภักดี.2561,กันยายน-ธันวาคม.การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม : Veridian E-Journal, Silpakorn University. 11(3).สืบค้นเมื่อวันที่26พฤศจิกายน 2564,จาก <https://he02.tci-thaijo.org/article/download>.