

## การยกระดับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนในยุคไทยแลนด์ 4.0

### Upgrading of Community Enterprise Management

### to Sustainability in Thailand 4.0

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร แก้วขวัญไกร

Asst.Tossaporn Kaewkaunkhri

อาจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

Lecturer in Economics, Faculty of Management Science in Buriram Rajabhat University

Keawkaunkhai578@gmail.com โทร.085-4144214

#### บทคัดย่อ

วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดอีกวิธีหนึ่งที่จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความพอเพียงให้เกิดมีประสิทธิภาพ อันเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในขณะนี้ของประเทศมีความยากจนเป็นที่ตั้งทำให้เกิดการหาวิธีในการแก้ปัญหาดังกล่าว ด้วยการกลับมาพิจารณาสิ่งที่อยู่รอบตัวในบริบทที่มีอยู่ในปัจจุบันจากพื้นฐานทรัพยากรชุมชน ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาและทุนสังคมที่มีรากฐานผูกพันซับซ้อนเป็นสายสัมพันธ์ที่เข้มแข็งนำมาสร้างเป็นสินค้าและบริการในรูปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยวิธีดังกล่าว ทำให้เห็นช่องทางเพื่อก้าวข้ามการแข่งขันที่รุนแรงในโลกธุรกิจมาสร้างฐานที่มีอยู่ให้เกิดพลังเพิ่มขึ้นรวมทั้งการสร้างเจตคติให้สำนึกรักบ้านเกิดที่ไม่ต้องอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานมาในเมืองเศรษฐกิจที่จะทำให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต (Peredo, 2006: 309) โดยให้หันมาพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืน การจะทำให้บรรลุเป้าหมายของการพึ่งตนเองด้วยรากฐานของตนเองให้เกิดความสำเร็จได้นั้น มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดผลดีซึ่งสิ่งสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดกรอบแนวความคิดในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการและการตรวจสอบต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์ ดังนั้นในการวิเคราะห์ครั้งนี้จะทำการพิจารณาถึงการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 1.บทบาทและความสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 2.การบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน 3.องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 4.การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้ความเสี่ยง 5.บทส่งท้าย

*คำสำคัญ:* การบริหารจัดการ, วิสาหกิจชุมชน, ความยั่งยืน

#### Abstract

Community enterprise is another way to drive the economy on the basis of sufficiency to be effective. Because of the current economic situation in the country, poverty is the cause of finding solutions to such problems. By reconsidering what is around in the current context from a community resource base. The traditional wisdom and culture, and the complex social capital, are the strong bonds that create goods and services in the form of community enterprises. To see the way to overcome the fierce competition in the business world, to build up the existing power base, as well as to create the attitude to love the homeland, do not migrate to migrate to the economic cities that will cause Future problems (Peredo, 2006: 309). To achieve the goal of self-reliance with the foundation of their own success. There are a number of factors that

impact on the success of community enterprise development. Good community enterprise management is needed to provide a framework for setting goals, objectives, requirements, and audits. To be scientific. Therefore, this analysis will consider the management of community enterprises. 1.The role of community enterprise management. 2.Management for Community Enterprise Entrepreneurs 3.Components of community enterprise management. 4.Community Enterprise Management under Risk 5. Demonstration

**Keywords:** Management, community enterprise, sustainable

## บทนำ

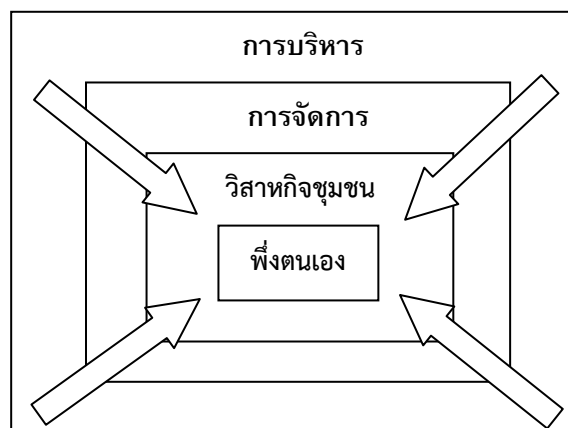
การดำเนินวิสาหกิจชุมชนให้เกิดมรรคผลได้นั้นต้องมีแนวทาง หลักการในการกำหนดทิศทางเพื่อเป็นแผนแม่บทให้เกิดความชัดเจนด้วยการอาศัยการบริหารและการจัดการเพื่อทำให้วิสาหกิจเป็นรูปธรรม ดังนั้นบทบาทและความสำคัญของคำว่า "การบริหาร" และ "การจัดการ" และ "วิสาหกิจชุมชน" มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจขออธิบายเป็นประเด็นดังนี้

## บทบาทและความสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

คำว่า "การบริหาร" เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การใช้ศาสตร์ที่มีระบบองค์ความรู้ที่มีตรรกะเหตุผลในการวางแผน จัดการ ตรวจสอบ ควบคุมให้เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่การใช้ศิลป์ต้องเป็นนักสร้างสรรค์ มีจินตนาการ สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น (Chen, 2009: 3) ขณะที่คำว่า "การจัดการ" เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับระดับขั้นพื้นฐานแรกเริ่มที่ต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพของการวางแผน กิจกรรม งบประมาณ การอำนวยการ และการกำกับดูแล โดยในการจัดการจะต้องมีทักษะความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และปฏิบัติ รวมทั้งการสั่งงานอย่างมีระบบ (Teece, 2016: 6) ส่วนคำว่า "วิสาหกิจชุมชน" ถือว่าเป็นกิจกรรมในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งธุรกิจชุมชนที่มีการนำทรัพยากรธรรมชาติ ความคิดความเชื่อมาบูรณาการให้เกิดมูลค่าของสินค้าและบริการในการพึ่งพาตนเองและครอบครัว รวมทั้งมีการรวมกลุ่มให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชนซึ่งเป้าหมายของกำไรไม่ใช่เป้าหมาย

หลักแต่เน้นการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนและความเกื้อกูลในชุมชนท้องถิ่น (Secretariat Office of the Community Enterprise Promotion Board, 2005).

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเป็นการนำหลักการแห่งนามธรรมมาปฏิบัติสู่รูปธรรม กล่าวคือ การบริหารเป็นการกำหนดเป้าหมายหรือความต้องการโดยภาพรวมว่าต้องการเป็นอย่างไรในอนาคตทั้งในแบบแผนแม่บทเชิงระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งนำมาวางกรอบแนวความคิดเพื่อนำมาปฏิบัติเชิงการจัดการในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพทั้งการวางแผน การจัดการ การอำนวยการ การสั่งการและการควบคุม จากการใช้ปัจจัยขั้นพื้นฐานของครอบครัวชุมชนท้องถิ่นที่มีการผลิตสินค้าและบริการมาหลอมรวมในการผลิตกันให้เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบความคิดการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ที่มา : (ผู้เขียนวิเคราะห์)

บทบาทที่สำคัญของการบริหารจัดการถือว่าเป็นฐานแห่งการแก้ปัญหาความยากจนของคนในชุมชนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกับวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการเครื่องมือหรือเป็นเข็มทิศในการบ่งบอกทิศทางให้กับชุมชน โดยมีได้เป็นเพียงธุรกิจที่ต้องการหวังผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียวแต่ต้องการบริหารจัดการให้ยกระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนให้มีพื้นที่บนเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในระบบทุนนิยมที่มีความรุนแรง เน้นความพึ่งตนเองภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เกิดเป็นเศรษฐกิจชุมชนบนพื้นฐานวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นการมีหลัก แนวคิดของการบริหารจัดการมาเป็นกรอบแนวคิดทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้นในอนาคตที่จะสามารถสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นหรือมีศักยภาพเพิ่มขึ้นให้กลายเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมต่อไป อย่างไรก็ตามในการใช้หลักการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ชุมชนที่เข้มแข็งที่สามารถรวมกลุ่มกันในการสร้างแผนแม่บทแห่งการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตามบริบทของแต่พื้นที่ให้มีความเหมาะสมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งการนำองค์ความรู้ภายในชุมชนที่มีอยู่แล้วหรือองค์ความรู้ภายนอกชุมชนที่เห็นว่าเป็นประโยชน์นำมาสร้างฐานแห่งภูมิปัญญาของคนในชุมชนเพื่อให้เกิดนำมาซึ่งการประยุกต์ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวหน้าไปได้ต้องมีการวางแผนร่วมกันสร้างความตระหนักการรักบ้านเกิด รักทรัพยากรธรรมชาติ เข้าใจถึงภูมิปัญญาของตนแล้วสร้างมาเป็นอัตลักษณ์เพื่อนำมาเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการภายในชุมชนให้เกิดความยั่งยืนพอเพียงและเหมาะสม

### การบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น นอกจากจะมีหลักการ แนวคิดต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อนำมาประยุกต์กับบริบทในพื้นที่ชุมชนให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ อีกสิ่ง

หนึ่งที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการก็คือ "ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน" อันเนื่องจากผู้ประกอบการเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานให้เกิดการปฏิบัติที่จะต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการที่สร้างความยืดหยุ่นของวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเมื่อพิจารณาถึงการบริหารจัดการสามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ตามทฤษฎีลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่มทฤษฎี ดังนี้ (Scarlat et al., 2012: 672-673)

1. ทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait theories) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เป็นลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการที่จะสามารถทำให้เกิดประสพผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการประกอบการได้ซึ่งมีปัจจัยทั้งสิ้น 6 ปัจจัย คือ

- 1.1 ปัจจัยทางกายภาพ ประกอบด้วย รูปร่าง น้ำหนัก ความสูง เป็นต้น
- 1.2 ปัจจัยทางประชากร ประกอบด้วย อายุ การศึกษา พื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 1.3 ปัจจัยทางเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย ความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้น หัวก้าวหน้า
- 1.4 ปัจจัยทางสติปัญญา ประกอบด้วย ไหวพริบ การตัดสินใจ ความรู้และทักษะ
- 1.5 ปัจจัยทางมูมานะ ประกอบด้วย ความริเริ่มสร้างสรรค์ ความวิริยะ ความกระหาย
- 1.6 ปัจจัยทางลักษณะสังคม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ทางสังคม การสื่อสาร

จากปัจจัยทั้ง 6 ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ต้องมีลักษณะนิสัยดังกล่าวให้ครอบคลุมทั้งหมดที่สามารถผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการประกอบการวิสาหกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่จะสร้างแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่น ความสามารถทางปัญญา รวมถึงองค์ความรู้ทางธุรกิจในการประกอบกิจการที่มีทั้งความยืดหยุ่น สร้างสรรค์และมีความเข้มแข็งทางจิตใจต่อการพึ่งตนเองในแบบลักษณะวิสาหกิจชุมชนบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง อย่างไรก็ตามลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนตามแนวคิดดังกล่าวเป็นลักษณะไม่เป็นรูปแบบ

ทางการ ดังนั้นลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการอาจมีลักษณะเด่นเฉพาะแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการประกอบการวิสาหกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน

2. ทฤษฎีประเภท (Type theories) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เป็นแนวทางของการบริหารจัดการด้วยการใช้การมีส่วนร่วมของการจัดการในครอบครัว ชุมชนหรือท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดของทุกฝ่ายมาวางแผนในการจัดการ ซึ่งลักษณะนี้เป็นทฤษฎีที่ทุกคนมีส่วนร่วมและสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนตามความคิด ความเชื่อของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามผู้ที่มีส่วนร่วมหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีองค์ความรู้ที่สามารถผลักดันวัฒนธรรมแห่งการจัดการไปในทางที่ดีได้ ในข้อดีของทฤษฎีประเภทของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจะไม่มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาแต่เป็นการแสดงความเป็นเจ้าของทุกระดับในระดับแนวราบทำให้ทุกคนสามารถชี้ทิศทางของการจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมเป็นความเชื่อของการจัดการที่สามารถให้สมาชิกในครอบครัวหรือชุมชนสามารถอำนวยความสะดวกด้วยตนเอง ควบคุมด้วยตนเอง สร้างความรับผิดชอบจากความต้องการของตนเองให้เกิดการสร้างสรรคและแก้ปัญหาที่ต้องการให้วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาและดำรงอยู่ได้ ซึ่งวิธีดังกล่าวถือว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานของการเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ต้องพึ่งพาตนเอง คิดเอง ตัดสินใจเองที่จะสร้างความพึงพอใจในการจัดการวิสาหกิจชุมชน

3. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theories) เป็นแนวคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ว่าด้วยเรื่องจิตของบุคคลที่สามารถส่งผลต่อการดำเนินกิจการหรือการเป็นผู้ประกอบการได้ โดยจิตวิเคราะห์เป็นลักษณะจิตของแต่ละคนซึ่งอาจแตกต่างกันอันเนื่องมาจากฐานเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ความกดดันทางสังคม ชุมชนหรือครอบครัวทำให้เกิดผลทั้งทางบวกและทางลบขึ้นอยู่กับการบริหารจิตของแต่ละบุคคล อาทิเช่น เมื่อจิตสั่งให้เกิดแรงผลักดันให้มีการดำเนินงานหรือประกอบการให้บรรลุเป้าหมาย จิตเปรียบเสมือนพลังที่สามารถขับเคลื่อนองค์ประกอบ

อื่นๆ ให้มีความเชื่อมั่น พลังอำนาจที่แฝงอยู่สร้างเป็นพลังของการผลิตสินค้าและบริการหรืออื่นๆ ที่ต้องการได้ ขณะที่ถ้าจิตคิดในทางลบส่งผลต่อผลกระทบอย่างรุนแรงทำให้เกิดสถานการณ์ที่ต้องการปลดปล่อยในทางไม่ดีแสดงตนออกมาเกิดเป็นผลร้ายตามมา ดังนั้นการจะสร้างแนวคิดของจิตวิเคราะห์ในทางที่ดีสามารถพัฒนาได้ถึงแม้จะมีได้มีฐานทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่ดีก็ตาม ดังเช่นการจะเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการยกระดับเศรษฐกิจครอบครัวให้ดีขึ้นหรือประยุกต์ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องเริ่มจากพลังของจิตวิเคราะห์ในทางบวกที่เรียกว่า อีโก้ (ego) ภายในจิตของร่างกายแล้วให้เกิดแรงผลักดันสู่การเป็น ซุปเปอร์อีโก้ (super ego) อย่างมีสติ จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการสร้างขับเคลื่อนทางวิสาหกิจชุมชนในระยะยาวของการพฤติกรรมของผู้ประกอบการได้

4. ทฤษฎีเกอูล (Humanistic theories) เป็นแนวคิดของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเป็นนักคิดเกี่ยวกับจิตวิเคราะห์แห่งการเกอูลกัน โดยหลักพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการเห็นแก่ตนเองเมื่อได้รับการตอบสนองแก่ตนเองแล้วจะเริ่มมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นที่สูงขึ้นสู่รอบข้างบริวาร สังคมเป็นลักษณะจากรูปธรรมสู่นามธรรม กล่าวคือพฤติกรรมมนุษย์ต้องตอบสนองตนเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริโภคจากขั้นพื้นฐานสู่การความต้องการความมั่นคง ต้องการความรัก ต้องการการเคารพยกย่องหรือความต้องมีชื่อเสียง ที่มีการยกระดับเป็นขั้นๆ ซึ่งมาสโลว์เชื่อว่าการจะประสบผลสำเร็จได้นั้นเกิดจากความต้องการสู่ความจำเป็นของแต่ละบุคคลเพื่อพัฒนาให้บรรลุปัจจัยต่างๆ ด้วยสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้เกิดการแข่งขันของแต่ละลักษณะบุคคล ดังนั้น ทฤษฎีเกอูลนั้นเป็นการเพิ่มระดับความต้องการจากขั้นพื้นฐานสู่ขั้นสูงที่สามารถนำมาเป็นหลักในการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจจากการใช้หลักการพึ่งตนเองในการผลิตสินค้าและบริการให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้เมื่อพึ่งตนเองได้ก็มาพัฒนาสินค้าให้ยกระดับการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการด้วยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายแห่งการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการนำมาบูรณาการให้เกิดการสร้างความสำเร็จของชุมชน นอกจากนั้น

การยกระดับให้ชุมชนเข้มแข็งนั้น สิ่งสำคัญคือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องการพื้นที่ของตนเองในการได้รับการยกย่องเชิดชูให้เป็นลักษณะชุมชนก้าวหน้าแห่งการพัฒนาที่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันได้อย่างยั่งยืน

จากทฤษฎีทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎี พบว่าเป็นรากฐานสำคัญที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องมีในลักษณะขั้นเบื้องต้นในการสร้างจากจิตใต้สำนึกเป็นหลัก โดยให้คิดถึงความกระหาย การดำรงอยู่บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีอยู่รอบตัวเองแล้วนำมาสร้างเป็นการพัฒนาของสินค้าและบริการ ดังนั้นการสังจิตใต้สำนึกสู่จิตสำนึกในทางบวกของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเป็นเป้าหมายขั้นเบื้องต้นที่ต้องสร้างและตระหนักให้เกิดขึ้นแก่การบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนทุกคน

#### วิเคราะห์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

การเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดการบริหารที่ได้ตรงประเด็นของการพึ่งตนเองได้นั้น ต้องสามารถวิเคราะห์ถึงขนาด ทุนและทรัพยากรต่างๆ ที่มีทั้งภายในและภายนอกของการประกอบการได้เพื่อจะสามารถวิเคราะห์ถึงการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงกรอบของการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้ดังรูปที่ 2 กรอบของการจัดการธุรกิจ

จากรูปที่ 2 เป็นกรอบการจัดการธุรกิจที่แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องวิเคราะห์ถึงการบริหารจัดการว่า ขณะนี้การประกอบการอยู่ภายใต้เป้าหมายในการบริหารจัดการอย่างไร โดยการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนจะแตกต่างกันเกี่ยวกับกรอบการจัดการของกลุ่มคำที่ว่า "กำไรเป็นตัวตั้ง" กับ "กำไรไม่ใช่ตัวตั้ง" ดังนั้น การปฏิบัติงานวิสาหกิจชุมชนที่เป็นแนวทางต้องการให้มีพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นการประกอบการแบบ "กำไรไม่ใช่ตัวตั้ง" ซึ่งจะเริ่มจากขนาดธุรกิจขนาดเล็กที่มีการสร้างฐานภายในครอบครัวที่มีทรัพยากรในการใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว แต่นำมายกระดับให้เกิดการพัฒนาด้วยแรงงาน

ภายในครอบครัวซึ่งจะเกิดสินค้าและบริการที่เพียงพอต่อการบริโภค อุปโภคภายในครอบครัว ขณะที่บางครอบครัวจะมีสินค้าและบริการส่วนเกินของการผลิตก็จะนำมาเพื่อแลกเปลี่ยนภายในชุมชน ท้องถิ่นให้เกิดความสัมพันธ์แห่งการผลิตที่เกิดความหลากหลายเพิ่มขึ้นภายในท้องถิ่น

ธรรมชาติ การจัดการ		กรอบการบริหารจัดการ	
		กำไรเป็น ตัวตั้ง	กำไรไม่ใช่ ตัวตั้ง
ขนาด วิสาหกิจ ชุมชน	ขนาด เล็ก	การจัดการธุรกิจ ขนาดเล็กมีการ ประกอบการ เฉพาะภายใน ครอบครัว	การจัดการ ธุรกิจขนาดเล็ก มีการ ประกอบการ เฉพาะภายใน ครอบครัว เช่น เศรษฐกิจ พอเพียงภายใน ครอบครัว เศรษฐกิจ พึ่งตนเอง วิสาหกิจ ครอบครัว เป็นต้น
	ขนาด ใหญ่	การจัดการธุรกิจ ขนาดใหญ่มีการ ประกอบการทั้ง ภายใน ครอบครัวและ บุคคลภายนอก มาบริหาร จัดการ	การจัดการ ธุรกิจขนาดใหญ่ มีการ ประกอบการทั้ง ภายใน ครอบครัวและ บุคคลภายนอก มาบริหาร จัดการ เช่น กลุ่มเครือข่าย กลุ่มวิสาหกิจ กลุ่มสหกรณ์ เป็นต้น

รูปที่ 2 กรอบของการจัดการธุรกิจ  
ที่มา : (Scarlat et al., 2012: 673)



เมื่อการประกอบการธุรกิจมีความเข้มแข็งของครอบครัวก็สามารถสร้างเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเป็นการเชื่อมโยงแห่งการประกอบการธุรกิจที่มีลักษณะเดียวกันให้เป็นกลุ่มเพื่อสร้างฐานความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้นการรวมกลุ่มแบบนี้จะเป็นลักษณะของวิสาหกิจชุมชนขนาดใหญ่จากฐานวิสาหกิจชุมชนของครอบครัวซึ่งจะทำให้เกิดสายพานแห่งการผลิตจากระดับฐานรากสู่ฐานชุมชนอย่างเป็นระบบของการจัดการบริหาร

### การจัดการอย่างสมดุลระหว่างผู้ประกอบการกับการบริหารจัดการ

การหาจุดสมดุลหรือจุดเหมาะสมของผู้ประกอบการกับวิธีการบริหารจัดการ ถือว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องมีศิลปะขั้นสูงที่ไม่ใช่เพียงศาสตร์เพียงอย่างเดียว อันเนื่องจากการบริหารจัดการต้องมีการปรับเปลี่ยน ประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทในสถานการณ์ต่างๆ ให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างโอกาสเพื่อต่อยอดการผลิตสินค้าและบริการในอนาคต ดังรูปที่ 3 ประกอบ

ประเภทของการจัดการ		หลักการ บริหาร จัดการ	การ จัดการ ให้ สมดุล	การ บริหาร จัดการ วิสาหกิจ ชุมชน
การตัดสินใจ	พื้นฐานใช้โอกาส	ต่ำ	ค่าเฉลี่ย	สูง
	พื้นฐานใช้ทรัพยากร	สูง	ค่าเฉลี่ย	ต่ำ

รูปที่ 3 กรอบของการตัดสินใจ  
ที่มา : (Scarlat et al., 2012: 678)

แนวคิดการตัดสินใจของหลักการบริหารจัดการกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนดังรูปภาพที่ 3 ได้แสดงถึงแนวทางการตัดสินใจ โดยแบ่งเป็นพื้นฐาน

โอกาสที่บ่งบอกถึงหลักการบริหารจัดการที่มีแนวคิดที่สร้างโอกาสให้บริหารจัดการต่ำ เนื่องจากต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่สามารถอธิบายถึงความมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีโอกาสสูงในการบริหารด้วยตนเองและครอบครัวทำให้เกิดการสร้างความยืดหยุ่นที่สามารถเข้าสู่การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ทันเวลาที่ ส่วนการพื้นฐานทรัพยากรของการบริหารจัดการนั้น ถ้ามีการวางแผน ควบคุม ประเมินความเสี่ยง พบว่า การใช้ทรัพยากรจะมีประสิทธิภาพสูง อันเนื่องจากการจัดสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการนำทรัพยากรทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรภูมิปัญญามาหลอมรวมกันให้เกิดเป็นรูปธรรม ส่วนการบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับพื้นฐานทรัพยากร มีกระบวนการตัดสินใจต่ำ เนื่องจากมีกรอบองค์ความรู้จำกัด เป้าหมายคือการดำรงอยู่ในชีวิตประจำวัน ดังนั้นการเลือกใช้ทรัพยากรต่างๆ รอบตัวเป็นการนำมาใช้โดยมิได้วิเคราะห์ถึงความพอดี พอเหมาะเท่าที่ควรทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือย

อย่างไรก็ตามถ้ามีการนำหลักการบริหารจัดการกับการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีอำนาจการตัดสินใจของตนเองสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะทำให้เกิดความยั่งยืนแห่งการบริหารจัดการที่สามารถสร้างขนาดของธุรกิจ ทรัพยากรที่เหมาะสมรวมทั้งการตัดสินใจที่มีเหตุผลทั้งหมดก็จะทำให้การประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการทำวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการที่ต้องมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของชุมชน การนำทรัพยากรภายในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบมาผลิตประสานด้วยองค์ความรู้แห่งปัญญาท้องถิ่นเพื่อบูรณาการให้เกิดอย่างเป็นระบบที่ต้องการให้ชุมชนเข้มแข็งพร้อมที่จะพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นการจะสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบในการ

บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงาน ในที่นี้อธิบายการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนมีทั้งสิ้น 5 ส่วน คือ 1.การวางแผนเพื่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชน 2.การจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน 3.การจัดการทรัพยากรมนุษย์วิสาหกิจชุมชน 4.การจัดการสิ่งการวิสาหกิจชุมชน 5. การจัดการควบคุม/ความขัดแย้ง/การประเมินผลการวิสาหกิจชุมชน

**การวางแผนเพื่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชน** การวางแผนถือว่าเป็นหัวใจเริ่มต้นของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากถ้ามีการกำหนดแผนที่ดีสู่การดำเนินกิจกรรมที่ดีตามมา ดังนั้นการวางแผนเป็นปัจจัยพื้นฐานขั้นแรกของการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน (Harbour, 2012: 120) โดยพื้นฐานของการวางแผนมีจุดมุ่งหมายที่เตรียมก่อนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าที่สามารถเห็นภาพรวมขนาดใหญ่ว่าต้องมีแนวทางเป็นอย่างไรในการดำเนินงาน

ลักษณะสำคัญของการวางแผน ต้องมีความสำคัญ 4 ประการ (สยุมพรและคณะ, 2528: 32-33) คือ

1. การวางแผนต้องครอบคลุมหลักแนวคิดสำคัญของวิสาหกิจชุมชนที่ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชน การใช้ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนเป็นหลัก การบูรณาการวิถีชาวบ้านและภูมิปัญญาวัฒนธรรมมาสร้างเป็นสินค้าและบริการ โดยเน้นการพึ่งตนเองให้มีความเข้มแข็งของคนในชุมชน
2. การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนทุกประเภทต้องมีการสร้างแผนแม่บทของชุมชน ก็คือการวางแผนทิศทางความต้องการของชุมชนเป็นเบื้องต้นซึ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมเริ่มตั้งแต่ฐานครอบครัวสู่ฐานชุมชนแห่งสังคมในประเด็น อาทิเกี่ยวกับโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชน ลักษณะสร้างเจตคติของคนในชุมชนต้องเป็นแบบใด การกำหนดมาตรฐานวิสาหกิจชุมชนควรอยู่ในระดับใดของชุมชน เป็นต้น
3. การบริหารจัดการทุกขั้นตอนต้องมีการกำหนดแผนไว้ให้ชัดเจนตั้งแต่ระดับขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้าย

4. การวางแผนทุกขั้นตอนต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งสร้างความพึงพอใจของชุมชนและสิ่งแวดล้อม

การกำหนดแผนวิสาหกิจชุมชนต้องทำเป็นขั้นตอนซึ่งสามารถดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ดังนี้ (Koontz et al., 1980: 172-177)

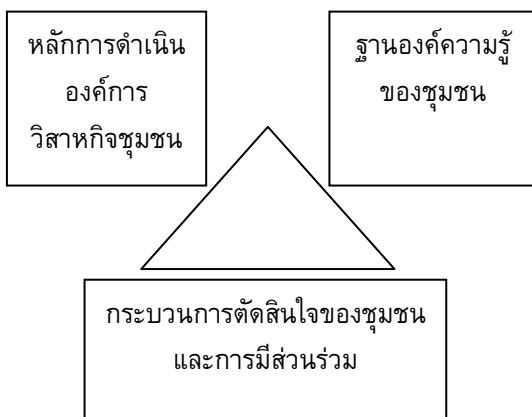
1. สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนแม่บทชุมชนเพื่อสร้างความตระหนักในการวางแผนอนาคตของท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนที่ทำให้คนในชุมชนมีอุดมการณ์เหมือนกันที่สร้างความตื่นตนแห่งการพัฒนาท้องถิ่น
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการแผนว่าต้องการใช้ชุมชนเป็นแบบไหน อย่างไร
3. คาดการณ์ในอนาคตด้วยการวิเคราะห์ชุมชนว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของชุมชนด้วยการระดมความคิดของชุมชนเกี่ยวกับการสร้างแผนในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
4. พิจารณาทางเลือกที่เป็นทางที่ดีที่สุดภายใต้บริบทของชุมชนในการทำวิสาหกิจชุมชนที่ทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจที่สุด
5. วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ของการสร้างแผนแม่บทชุมชนต่อการพัฒนาวิสาหกิจของความเป็นไปได้ว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของท้องถิ่นหรือชุมชนเพียงใด รวมทั้งช่วยกันประเมินผลในการจัดทำแผน

**การจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน** แนวทางการจัดองค์การวิสาหกิจชุมชนเป็นการจัดการให้เป็นระเบียบของกระบวนการซึ่งเป็นการจัดกรอบโครงสร้างให้หลวมๆ เพื่อสร้างความยืดหยุ่นของการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งการวางแผนโครงสร้างเป็นฐานของเครือข่ายต่อไป โดยการจัดองค์การวิสาหกิจชุมชนเปรียบได้เหมือนการสร้างบ้านที่จะต้องมีการบ้านให้เห็นรูปร่างผังงานต่างๆ เพื่อให้

เห็นความสัมพันธ์ในแต่ละส่วนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกันตามขั้นตอน

คำว่า "การจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน" มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามที่สอดคล้อง "การจัดการชุมชน" (Community Organization) ว่า เป็น

การจัดการชุมชนที่มีการสร้างเป็นกระบวนการเชิง  
ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการของ  
ชุมชนที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมดั้งเดิมให้มีความ  
ผาสุก ความมั่งคั่งของชุมชนที่สามารถสร้างแนวทาง  
ให้มีการจัดการทรัพยากรชุมชน ปรับปรุงคุณภาพจาก  
ระบบครอบครัวสู่ระบบชุมชนเพื่อพัฒนาให้เกิดความ  
กินดีอยู่ดี ดังนั้นการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชนจึง  
เน้นความต้องการของชุมชนเป็นหลัก ที่จะมาร่วมกัน  
พัฒนาชุมชนด้วยการสร้างเป็นวิสาหกิจชุมชนในการ  
พึ่งพาตนเอง ดังรูปที่ 4 (S.Rengasamy, ออนไลน์)



รูปที่ 4 สามองค์ประกอบของฐานการจัดองค์การ  
วิสาหกิจชุมชน

ที่มา: (S.Rengasamy, ออนไลน์)

หลักการจัดองค์การวิสาหกิจชุมชนมีแนวคิด  
ที่สำคัญ (Si Kahn, ออนไลน์) หัวใจสำคัญ คือ “ความ  
เป็นอิสระแห่งอิสระของการจัดการองค์การที่จะ  
สามารถชนะทุกสิ่งได้” ด้วยการเริ่มจากพื้นฐานแห่ง  
การจัดการภายใต้ความต้องการของชุมชนเป็นหลัก  
ดังนี้

1. เริ่มจากสิ่งที่คนในชุมชนสนใจเป็นพื้นฐาน  
ในการนำมาสร้างสรรค์ในการจัดการองค์การวิสาหกิจ  
ชุมชน

2. การใช้อำนาจหรือการบังคับบัญชาเป็น  
เรื่องยากที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการ  
องค์การวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐาน  
ของชุมชนมีเป้าหมายเดียวกัน

3. การจัดการองค์การเริ่มจากกระบวนการแห่ง  
การพัฒนาเกิดจากการจินตนาการและสร้างภาพความ

ต้องการแล้วนำมาปรับเป็นวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ  
จากนามธรรมเป็นรูปธรรม

4. การสร้างทัศนคติที่ดีให้กับชุมชนต่อการ  
จัดการองค์การวิสาหกิจชุมชนว่ามีค่าใช้จ่ายสูงหรือ  
ซับซ้อนแต่จะส่งผลดีในการสร้างความผาสุกของชุมชน

5. กำหนดเป้าหมายที่จะประสบผลสำเร็จที่  
เป็นจุดหมายเดียวกันของชุมชนมากกว่าจะใช้กลยุทธ์  
หรือเทคนิค หลักการต่างๆ ที่มีความยุ่งยากแต่เน้นการ  
รวมเป็นหนึ่งเดียวของคนในชุมชนต่อความต้องการ  
เปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน

6. สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในชุมชนที่จะ  
เชื่อว่าองค์การวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาและ  
สามารถทำให้เกิดความยั่งยืนของการดำรงชีวิตในการ  
พึ่งพาตนเองได้

7. หารูปแบบ วิธีการด้วยการนำไปทัศน-  
ศึกษา เชิญวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับการจัดการ  
องค์การอย่างมืออาชีพเพื่อประโยชน์ที่จะได้ในระยะ  
ยาว

8. การจัดการองค์การเป็นกระบวนการที่มี  
การวางแผนในการลดความเสี่ยงของการดำเนินกิจการ  
วิสาหกิจชุมชน ดังนั้นการสร้างองค์การจะเป็นการ  
ดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมของชุมชนจะทำให้เกิดความ  
ยั่งยืน

9. การนำพลังแห่งวัฒนธรรม ภูมิปัญญา  
ท้องถิ่นมาเป็นฐานในการจัดการองค์การวิสาหกิจ  
ชุมชนเป็นจิตสำนึกของชุมชนที่มีอยู่แล้วที่จะสามารถ  
ขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้

10. การนำผู้นำชุมชนมาสร้างเป็นต้นแบบ  
เพื่อเป็นแนวทางแห่งความศรัทธา

**การจัดการทรัพยากรมนุษย์** บุคคลถือว่าเป็น  
ปัจจัยสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการเพราะการ  
สร้างกลยุทธ์ วิธีการต่างๆ อย่างดีแต่ถ้าทรัพยากร  
มนุษย์หรือบุคคลไม่เข้าใจก็ไม่สามารถทำให้เกิด  
ประสบผลสำเร็จได้ (Armstrong Michael, 2006) ใน  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทั้งทฤษฎีและ  
ปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรูปแบบการ  
จัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกที่สำคัญๆ มี 2 สำนัก  
แนวคิด คือ



1. สำนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบฮาร์วาร์ด (The Harvard model) แนวคิดของสำนักนี้เน้นหลักของการสร้างการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาดำเนินการภายใต้พื้นฐานแนวคิดรากฐานจาก "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental humanism) ที่เน้นการสร้างความต้องการหรือความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบนี้จะเน้นความต้องการของมนุษย์เป็นหลักแล้วสร้างเป้าหมายเดียวกันซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบมิชิแกน (The Michigan School) แนวคิดของสำนักนี้เน้นการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โดยพิจารณาว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้กลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวคิดของสำนักนี้คิดเป็น "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism) เป็นหลัก

นอกจากแนวคิดที่สำคัญทั้ง 2 สำนักนี้แล้วยังมีแนวคิดของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรที่มีแนวคิด 2 กลุ่ม คือ กลุ่มรูปแบบอ่อน (soft) กับกลุ่มรูปแบบแข็ง (hard) ลักษณะความต่างของรูปแบบอ่อนกับรูปแบบแข็ง สามารถสรุปได้ว่าในกลุ่มรูปแบบอ่อน หัวใจสำคัญ คือ การเน้นที่ตัวคนมากกว่าการบริหารจัดการซึ่งมีความเชื่อถึงศักยภาพของมนุษย์ที่สามารถเพิ่มมูลค่าในองค์กร ดังนั้นการเน้นตัวคนจึงมองไปที่การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์และการไว้ใจกัน ขณะที่กลุ่มรูปแบบแข็ง หัวใจสำคัญ คือ การเน้นที่หลักการบริหารจัดการมากกว่าตัวคนเพราะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับความสามารถคน ทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับวิธีแห่งความถนัดมาจัดการมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการขององค์กรเพื่อให้เกิดผลเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจได้มากกว่า

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะประสบสำเร็จได้นั้น ดังที่กล่าวมาแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทรัพยากรมนุษย์ของคนในชุมชนว่าเป็นอย่างไร และควรเพิ่มทักษะความสามารถ รวมทั้งการตั้ง

ศักยภาพของคนในชุมชนออกมาได้อย่างไร ดังนั้นต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อวิเคราะห์หลายประเด็น ดังต่อไปนี้ 1.ขนาดขององค์กรในชุมชน 2.ฐานองค์ความรู้แห่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3.ฐานความรู้ในการพัฒนาตามหลักวิชาการ 4.คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในชุมชน 5.ทรัพยากรมนุษย์ที่จะมาทดแทนผู้สูญเสียของชุมชน 6.การขยายตัวทางเศรษฐกิจ

**การจัดการประเมินผลวิสาหกิจชุมชน** เมื่อมีการจัดการวางแผนในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดการองค์การและจัดการทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่จะต้องพิจารณาขึ้นต่อไปคือ การดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนว่ามีการดำเนินงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามแผนงานหรือไม่ (สุมาลีและรศดา, 2558: 437-447) ในการนำผลการตรวจสอบพร้อมทั้งการประเมินผลมาพัฒนาปรับปรุงในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นเป้าหมายสำคัญที่จะสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนต้องมีการวิเคราะห์พิจารณาปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่องด้วยการประเมินผลในการปฏิบัติงาน

คำว่า "การติดตามผล" คือ กระบวนการหรือวิธีการตรวจสอบในการวิเคราะห์ของการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นส่วนทรัพยากร กิจกรรมต่างๆ ผลกระทบทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งกระบวนการติดตามผลจะช่วยในการทราบถึงปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น ขณะที่คำว่า "การประเมินผล" คือ วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพเพียงใด

การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินการได้ที่ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร (ออนไลน์: 6-14) ได้อธิบาย การประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนสามารถประเมินได้ 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ ดังนี้

**ส่วนที่ 1 การประเมินกระบวนการ** เป็นการประเมินแนวทางของวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน การพิจารณาถึงทิศทางจะวิเคราะห์ถึงการบริหารองค์การว่ามีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายหรือไม่ โดยการกำหนดดังกล่าวต้องให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารองค์การ การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ของการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร นอกจากนี้มีการกำหนดกฎกติกาให้เป็นแบบแผนที่ชุมชนยอมรับได้เพียงใดที่จะสามารถยึดปฏิบัติ มีความโปร่งใส ชัดเจนของการเปิดเผยข้อมูลให้ชุมชนรับทราบในการปฏิบัติงานที่มีเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของการจดบันทึกทั้งการเงินและบัญชีในการบริหารจัดการทุนภายในและภายนอกชุมชน และมีกรอบในการทบทวนผลดำเนินการที่ผ่านมาที่เป็นอุปสรรคมาแก้ปัญหาหรือปรับปรุงเพื่อพัฒนาเป็นอย่างไร

2. ความรับผิดชอบต่อชุมชน เป็นการสร้างความตระหนักถึงจิตสำนึกการนำผลประโยชน์คืนสู่สังคมไม่ว่าจะเป็นในรูปของสาธารณประโยชน์ เช่น การบำรุงรักษาอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การยกระดับจริยธรรมด้วยการสร้างวิสาหกิจชุมชนให้มีความซื่อสัตย์ มีคุณภาพ ปลอดภัย เป็นต้น สุดท้ายมีการนำผลประโยชน์ที่ได้มาสร้างเป็นสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถพึ่งพาตนเองของชุมชนท้องถิ่น

3. การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน มีกระบวนการและเป้าหมายของการจัดการแผนที่มีขั้นตอนตามหลักเหตุผลด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทำแผนแบบมีส่วนร่วม เมื่อกำหนดแผนแม่บทสามารถนำมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วยการมีกิจกรรมต่างๆ รองรับที่สามารถตรวจสอบ/ควบคุม/ประเมินการคาดการณ์ของแผนงานได้ในอนาคต

4. การกำหนดตลาดเพื่อเป็นแหล่งในการระบายสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน โดยต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้บริโภคและกลุ่มตลาดเป็นหลักที่ชุมชนจะต้องเรียนรู้ความพึงพอใจในการนำมาสร้างสินค้าและบริการที่ใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างเป็นความต้องการที่หาอย่างไรให้ลูกค้าหรือกลุ่ม

ผู้บริโภค นอกจากนั้นต้องมีการศึกษาและติดตามความต้องการของลูกค้าตลอดเวลาเนื่องจากบริบทของพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงความต้องการตลอดเวลา

5. สร้างฐานแห่งการเรียนรู้และข้อมูลข่าวสาร ในวิสาหกิจชุมชนต้องมีการสร้างข้อมูลที่มีการจัดฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในลักษณะต่างๆ เพื่อใช้เป็นแห่งการพัฒนาการจัดการความรู้ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันรวมทั้งเป็นแหล่งถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สร้างการต่อยอดแนวคิดต่างๆ ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความตื่นตัวของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับเชิญจากวิทยากรภายนอกและวิทยากรภายในชุมชนหมุนเวียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เป็นการสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพที่สามารถพัฒนาจากสมาชิกให้เป็นผู้นำชุมชนต่อไปในการขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินกิจการต่อไป และสร้างเยาวชนฐานรากให้พัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อทดแทนสมาชิกสูงวัยในการสืบทอดการผลิตสินค้าและบริการ พร้อมตระหนักการพึ่งพาตนเองภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน

7. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ ถือว่าเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า ดังนั้นการสร้างกระบวนการจัดการสินค้าและบริการจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงกิจการวิสาหกิจชุมชนทุกประเภทที่จะสามารถตรวจสอบ ควบคุมสินค้าคงคลัง ขั้นตอนต่างๆ ในการระบายสินค้าและบริการให้เป็นระบบ

**ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์** เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและแนวทางการพัฒนาเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม โดยการประเมินผลลัพธ์สามารถแบ่งการประเมินในเชิงประสิทธิภาพผลลัพธ์ได้ 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ตามภารกิจวิสาหกิจชุมชน ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์คุณภาพสินค้าและบริการ ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการดำเนินงานและด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์พัฒนาวิสาหกิจชุมชน

**ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ตามภารกิจ**  
**วิสาหกิจชุมชน** เป็นหัวใจหลักของการดำเนิน  
วิสาหกิจชุมชนที่ต้องการให้พึ่งพาตนเองได้ ดังนั้น  
ความต้องการผลลัพธ์ตามภารกิจเน้นเรื่อง การลด  
รายจ่าย เพิ่มรายได้ คุณภาพชีวิตที่ดีที่สามารถ  
พึ่งตนเองได้

**ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์คุณภาพสินค้า**  
**และบริการ** เน้นเรื่องสินค้าและบริการที่สามารถตอบ  
โจทย์ของความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างมีคุณภาพ  
ที่สามารถแสดงภาพลักษณ์หรืออัตลักษณ์ที่ชัดเจนของ  
กลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถสร้างความแตกต่าง  
จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นอื่นๆ

**ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการ**  
**ดำเนินงาน** เน้นเรื่องการลดต้นทุนในการดำเนินงาน  
ในแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในประเภทต่างๆ ใน  
ประเด็นเกี่ยวกับ การนำทรัพยากรจากท้องถิ่นมาใช้  
ประโยชน์เป็นหลักเพื่อลดต้นทุนการนำเข้าจากท้องถิ่น  
อื่น รวมทั้งลดความสูญเสียหรือความฟุ่มเฟือยในการ  
ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานในระบบการผลิตแต่ให้  
เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

**ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์พัฒนาวิสาหกิจ**  
**ชุมชน** เน้นเรื่องของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่  
สามารถทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนที่สามารถพัฒนา  
สู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจด้วยการเพิ่มศักยภาพและ  
ความอยู่ดีกินดีของสมาชิกในชุมชน อีกทั้งได้รับความ  
พึงพอใจเป็นอย่างไรในการเกิดวิสาหกิจชุมชน

### **การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้ความ เสี่ยง**

การดำเนินกิจการทุกประเภทของวิสาหกิจ  
ชุมชนในแต่ละบริบทของพื้นที่นั้น มีความเสี่ยงของการ  
บริหารจัดการมากน้อยไม่เท่ากัน เนื่องจากขึ้นอยู่กับหลาย  
ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินวิสาหกิจชุมชนไม่  
ประสบความสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการเข้าใจ  
ถึงความเสี่ยงเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการป้องกันมิ  
ให้เกิดผลกระทบไม่พึงประสงค์ต่อการดำเนินวิสาหกิจ  
ชุมชน

จากคำว่า "ความเสี่ยง" (Risk) (สถาบันวิจัย  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2557:

7-6) ถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ทำให้เกิดความ  
เสียหายซึ่งส่งผลกระทบต่อให้เกิดการดำเนินกิจการต่างๆ  
ไม่ประสบผลสำเร็จตามสิ่งที่กำหนดไว้ โดยความเสี่ยง  
สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของทุกๆ การดำเนินงาน  
ต่างๆ ขณะที่คำว่า "ปัจจัยเสี่ยง" (Risk Factor) เป็น  
สิ่งที่ถือว่าเป็นต้นเหตุแห่งความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อ  
ดังนั้นต้องมีการกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงให้มี  
ประสิทธิภาพ ส่วนคำว่า "การประเมินความเสี่ยง"  
(Risk Assessment) เป็นกำหนดสถานการณ์แห่ง  
ความเสี่ยงด้วยการนำมาจัดลำดับความสำคัญจาก  
ความเสี่ยงมากสู่ความเสี่ยงน้อยมาเป็นแนวทางการ  
ประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นและหาวิธีการแก้ปัญหาของ  
ความเสี่ยงที่รุนแรงมากที่สุดตามลำดับ

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจึงมีความ  
เสี่ยงในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นเงาตามตัวของการ  
ดำเนินกิจการ สิ่งที่สำคัญที่สุดของการจะให้วิสาหกิจ  
ชุมชนประสบผลสำเร็จจะต้องมีการบริหารความเสี่ยง  
(Risk Management) เพื่อสร้างกระบวนการในการเกิด  
เหตุการณ์ความเสี่ยงให้น้อยที่สุดหรือลดลงให้มากที่สุด  
ที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบขนาดใหญ่ตามมา เพื่อให้  
เกิดการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตระหนักถึงความ  
เสี่ยงต้องมีการพิจารณาถึงการบริหารความเสี่ยงที่ต้อง  
ทำความเข้าใจอยู่ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การยอมรับ คือ การยอมรับได้เมื่อเกิด  
ความเสี่ยงในการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีการควบคุม  
ปัจจัยบางประการไว้แล้วแต่ยังเกิดความเสี่ยงนั้นอยู่  
โดยความเสี่ยงดังกล่าวเกิดไม่รุนแรง
2. การควบคุมและการลด คือ การออกแบบ  
ในการปรับปรุงในการดำเนินงานที่คนในกลุ่มวิสาหกิจ  
ชุมชนรับได้
3. การหลีกเลี่ยง คือ การที่จะไม่ให้เกิดความ  
เสี่ยงภายในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ทุกคน  
ไม่สามารถยอมรับได้ เช่น การผลิตสินค้าและบริการ  
ผิดกฎหมาย เป็นต้น
4. การกระจายความเสี่ยง คือ การแบ่งส่วน  
ของความเสี่ยงต่างๆ ให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดของ  
การดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การผลิตสินค้า  
และบริการที่มีผลจากฤดูกาล เป็นต้น

**ความเสี่ยงในวิสาหกิจชุมชน** ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการดำเนินวิสาหกิจชุมชนทั้งส่วนบุคคลหรือกลุ่มนั้น สิ่งที่เกิดผลกระทบที่เห็นได้ชัดเจนที่ต้องทำการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้ (สยมพรและคณะ, 2528: 106) 1.ด้านความเสี่ยงทางการตลาด 2.ด้านความเสี่ยงทางการเงิน 3.ด้านความเสี่ยงทางทรัพยากรมนุษย์ 4.ด้านความเสี่ยงด้านการผลิต

ฉะนั้นการบริหารความเสี่ยงของวิสาหกิจชุมชนเป็นหลักสำคัญที่ป้องกันการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีการร่วมมือร่วมใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันหาแนวทางวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

#### บทส่งท้าย

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ โดยการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบูรณาการการจัดการหลายด้านไม่ว่าจะเป็นในการใช้หลักทฤษฎี แนวคิดและประสบการณ์ต่างๆ มาสอดคล้องประสานการพัฒนาภายในชุมชนซึ่งการจะดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้าได้นั้น ต้องมีการวางแผนงาน การจัดองค์การ การประเมิน/ติดตาม/ตรวจสอบรวมทั้งการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนต้องมีการกำหนดแผนแม่บทที่ดีตามความต้องการของชุมชนที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกขั้นตอนซึ่งจะทำให้การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จได้ไม่ยาก

#### เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร, สำนักงานเลขานุการ

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.

(ออนไลน์). คู่มือการประเมินศักยภาพ

วิสาหกิจชุมชน. สืบค้น

<http://www.sceb.doae.go.th/DataAdvertise/>

(วันที่ 2 มิถุนายน 2559).

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. (2557). การบริหารความเสี่ยง. พ.ศ.

2558. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2547). **บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร ?**. โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 ธันวาคม 2547 ปีที่ 28 ฉบับที่ 3645, หน้า 6.

สยมพร โยธาสมุทร, วินัย อาจคงหาญและนุกุลกรียะนงค์. (2528). **การจัดการสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ.

สุมาลี สันติพลวุฒิและรสดา เวชฎาพันธ์. (2558). **การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังของวิสาหกิจชุมชนยโสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา**. วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม) ปีที่ 36: 437-447 (2558).

Armstrong, Michael (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th edition ed.). London: Kogan Page.

ISBN 0-7494-4631-5. OCLC 62282248

Chen, S. (2009). **Academic Administration**. Hauppauge, US: Nova Science Publishers, Inc.. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Harbour, Jeremy. (2012). **Go Do!: For people who have always wanted to start a business(1)**. Somerset, GB: Capstone. Proquest ebrary. Web 3 May 2016.

Koontz, H., Cyrill O'Donnell & Heinz Wehrich. (1980). **Management, 7<sup>th</sup> ed.** Mc Graw-Hill Kogakusha.

Peredo, M. A., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. **Academy of Management Review**, 31(2): 309-328.

- S.Rengasamy. (Online). **Introduction to Community Organization**. Madurai Institute of Social Sciences Community Organization. Retrieved from [www.bahaistudies.net/neurelitem/Library/community-organization.pdf](http://www.bahaistudies.net/neurelitem/Library/community-organization.pdf) (สืบค้นวันที่ 1 มิถุนายน 2559)
- Scarlat, C., Brustureanu, B., & Popescu, T. (2012). Entrepreneurial vs Administrative Management in not-for-profit organizations- public administration and universities. **Management Knowledge and Learning, International Conference**, 671-682.
- Secretariat Office of the Community Enterprise Promotion Board. (2005). **what is "Community enterprise?"**. Retrieved August 24, 2014, from <http://www.sceb.doe.go.th/Documents/Pdf/DefinitionCE.pdf>
- Si Kahn. (Online). 20 Principles for Successful Community Organizing. Retrieved from [www.alternet.org/story](http://www.alternet.org/story). Posted on: May 6, 2005, Source: AlterNet. (สืบค้นวันที่ 1 มิถุนายน 2559)
- Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, <http://dx.doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>