

บทที่ 2

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน*

วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดอีกวิธีหนึ่งที่จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความพอเพียงให้เกิดมีประสิทธิภาพ อันเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในขณะนี้ของประเทศมีความยากจนเป็นที่ตั้งทำให้เกิดการหาวิธีในการแก้ปัญหาดังกล่าว ด้วยการกลับมาพิจารณาสิ่งที่อยู่รอบตัวในบริบทที่มีอยู่ในปัจจุบันจากพื้นฐานทรัพยากรชุมชน ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาและทุนสังคมที่มีรากฐานผูกพันซับซ้อนเป็นสายสัมพันธ์ที่เข้มแข็งนำมาสร้างเป็นสินค้าและบริการในรูปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยวิธีดังกล่าว ทำให้เห็นช่องทางเพื่อก้าวข้ามการแข่งขันที่รุนแรงในโลกธุรกิจมาสร้างฐานที่มีอยู่ให้เกิดพลังเพิ่มขึ้นรวมทั้งการสร้างเจตคติให้สำนึกรักบ้านเกิดที่ไม่ต้องอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานมาในเมืองเศรษฐกิจที่จะทำให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต (Peredo, M. A., & Chrisman, J. J., 2006: 309) โดยให้หันมาพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืน การจะทำให้บรรลุเป้าหมายของการพึ่งตนเองด้วยรากฐานของตนเองให้เกิดความสำเร็จได้นั้น มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดผลดีซึ่งสิ่งที่สำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการและการตรวจสอบต่างๆ ให้เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์ ดังนั้นในบทนี้จะทำการพิจารณาถึงการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 1. บทบาทและความสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 2. การบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน 3. องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 4. การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้ความเสี่ยง 5. บทส่งท้าย

บทบาทและความสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

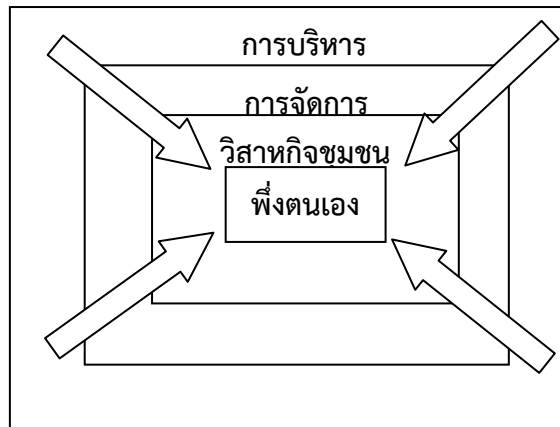
การดำเนินวิสาหกิจชุมชนให้เกิดมรรคผลได้นั้นต้องมีแนวทาง หลักการในการกำหนดทิศทางเพื่อเป็นแผนแม่บทให้เกิดความชัดเจนด้วยการอาศัยการบริหารและการจัดการเพื่อทำให้วิสาหกิจเป็นรูปธรรม ดังนั้นบทบาทและความสำคัญของคำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” และ “วิสาหกิจชุมชน” มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจอธิบายเป็นประเด็นดังนี้

คำว่า “การบริหาร” เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การใช้ศาสตร์ที่มีระบบองค์ความรู้ที่มีตรรกะเหตุผลในการวางแผน จัดการ ตรวจสอบ ควบคุมให้เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่การใช้ศิลป์ต้องเป็นนักสร้างสรรค์ มีจินตนาการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น (Chen, S., 2009: 3) ขณะที่คำว่า “การจัดการ” เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับระดับขั้นพื้นฐานแรกเริ่มที่ต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพของการวางแผน กิจกรรม งบประมาณ การอำนวยความสะดวกและการกำกับดูแล โดยในการจัดการจะต้องมีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และปฏิบัติ รวมทั้งการสั่งงานอย่างมีระบบ (Teece, D.J., 2016: 6) ส่วนคำว่า “วิสาหกิจชุมชน” ถือว่าเป็นกิจกรรมในการผลิตสินค้าและบริการเชิงธุรกิจชุมชนที่มีการนำทรัพยากรธรรมชาติ ความคิดความเชื่อมาบูรณาการให้เกิดมูลค่าของสินค้าและบริการในการพึ่งพาตนเองและครอบครัว รวมทั้งได้มีการรวมกลุ่มให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชนมีแนวทาง

* ทศพร แก้วขวัญไกร. (2560). การยกระดับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนในยุคไทยแลนด์ 4.0. ใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, วิทยาเขตสุรินทร์, วิจัยจากองค์ความรู้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน: การประชุมวิชาการระดับชาติ “นวัตกรรมและเทคโนโลยีวิชาการ 2017 (D-41). สุรินทร์: ผู้แต่ง.

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

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเป็นการนำหลักการแห่งนามธรรมมาปฏิบัติสู่รูปธรรม กล่าวคือ การบริหารเป็นการกำหนดเป้าหมายหรือความต้องการโดยภาพรวมว่าต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต ทั้งในแบบแผนแม่บทเชิงระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งนำมาวางกรอบแนวคิดเพื่อนำมาปฏิบัติเชิงการจัดการ ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพทั้งการวางแผน การจัดการ การอำนวยความสะดวก การสั่งการและการควบคุม จากการใช้ปัจจัยขั้นพื้นฐานของครอบครัว ชุมชนท้องถิ่นที่มีการผลิตสินค้าและบริการมาหลอมรวมในการ ผลักดันให้เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ ดังรูปภาพที่ 2.1



รูปภาพที่ 2.1 กรอบแนวความคิดของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
ที่มา: ผู้เขียนวิเคราะห์

บทบาทที่สำคัญของการบริหารการจัดการถือว่าเป็นฐานแห่งการแก้ปัญหาความยากจนของคนในชุมชนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกับวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการเครื่องมือหรือเป็นเข็มทิศในการบ่งบอกทิศทางให้กับชุมชน โดยมีได้เป็นเพียงธุรกิจที่ต้องการหวังผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียวแต่ต้องการบริหารจัดการให้ยกระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนให้มีพื้นที่บนเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในระบบทุนนิยมที่มีความรุนแรงเน้นความพึ่งตนเองภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เกิดเป็นเศรษฐกิจชุมชนบนพื้นฐานวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นการมีหลัก แนวคิดของการบริหารการจัดการมาเป็นกรอบแนวคิดทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้นในอนาคตที่จะสามารถสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นหรือมีศักยภาพเพิ่มขึ้นให้กลายเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมต่อไป อย่างไรก็ตามในการใช้หลักการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ชุมชนที่เข้มแข็งที่สามารถมารวมกลุ่มกันในการสร้างแผนแม่บทแห่งการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตามบริบทของแต่พื้นที่ที่มีความเหมาะสม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งการนำองค์ความรู้ภายในชุมชนที่มีอยู่แล้วหรือองค์ความรู้ภายนอกชุมชนที่เห็นว่าเป็นประโยชน์นำมาสร้างฐานแห่งภูมิปัญญาของคนในชุมชนเพื่อให้เกิดนำมาซึ่งการประยุกต์ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวหน้าไปได้ต้องมีการวางแผนร่วมกันสร้างความตระหนักรู้การรักบ้านเกิด รักทรัพยากรธรรมชาติ เข้าใจถึงภูมิปัญญาของตนแล้วสร้างมาเป็นอัตลักษณ์เพื่อนำมาเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการภายในชุมชนให้เกิดความยั่งยืน พอเพียงและเหมาะสม

การบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น นอกจากจะมีหลักการ แนวคิดต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อนำมาประยุกต์กับบริบทในพื้นที่ชุมชนให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการก็คือ “ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน” อันเนื่องจาก ผู้ประกอบการเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานให้เกิดการปฏิบัติที่จะต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการที่สร้างความยืดหยุ่นของวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเมื่อพิจารณาถึงการบริหารจัดการสามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ตามทฤษฎีลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่มทฤษฎีดังนี้ (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 ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ต้องมีลักษณะนิสัยดังกล่าวให้ครอบคลุมทั้งหมดที่สามารถผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการประกอบการวิสาหกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะสร้างแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่น ความสามารถทางปัญญา รวมถึงองค์ความรู้ทางธุรกิจในการประกอบกิจการที่มีทั้งความยืดหยุ่น สร้างสรรค์และมีความเข้มแข็งทางจิตใจต่อการพึ่งตนเองในแบบลักษณะวิสาหกิจชุมชนบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง อย่างไรก็ตามลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนตามแนวคิดดังกล่าวเป็นลักษณะไม่เป็นรูปแบบทางการ ดังนั้นลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการอาจมีลักษณะเด่นเฉพาะแตกต่างกันซึ่งส่งผลต่อการประกอบการวิสาหกิจชุมชนให้ประสพผลสำเร็จอย่างแน่นอน

2. ทฤษฎีประเภท (Type theories) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เป็นแนวทางของการบริหารจัดการด้วยการใช้การมีส่วนร่วมของการจัดการในครอบครัว ชุมชนหรือท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดของทุกฝ่ายมาวางแผนในการจัดการ ซึ่งลักษณะนี้เป็นทฤษฎีที่ทุกคนมีส่วนร่วมและสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนตามความคิด ความเชื่อของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามผู้ที่มีส่วนร่วมหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีองค์ความรู้ที่สามารถผลักดันวัฒนธรรมแห่งการจัดการไปในทางที่ดีได้ ในข้อดีของทฤษฎีประเภทของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจะไม่มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาแต่เป็นการแสดงความเป็นเจ้าของทุกระดับในระดับแนวราบทำให้ทุกคนสามารถชี้ทิศทางการจัดการวิสาหกิจ ชุมชนว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมเป็นความเชื่อของการจัดการที่สามารถให้สมาชิกในครอบครัวหรือชุมชนสามารถอำนวยความสะดวกด้วยตนเอง ควบคุมด้วยตนเอง สร้างความรับผิดชอบจากความต้องการของตนเองให้เกิดการสร้างสรรค์และแก้ปัญหาที่ต้องการให้วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาและดำรงอยู่ได้ ซึ่งวิธีดังกล่าวถือว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานของการเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ต้องพึ่งพาตนเอง คิดเอง ตัดสินใจเองที่จะสร้างความพึงพอใจในการจัดการวิสาหกิจชุมชน

3. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theories) เป็นแนวคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ว่าด้วยเรื่องจิตของบุคคลที่สามารถส่งผลต่อการดำเนินกิจการหรือการเป็นผู้ประกอบการได้ โดยจิตวิเคราะห์เป็นลักษณะจิตของแต่ละคนซึ่งอาจแตกต่างกันอันเนื่องมาจากฐานเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ความกดดันทางสังคม ชุมชนหรือครอบครัวทำให้เกิดผลทั้งทางบวกและทางลบขึ้นอยู่กับการบริหารจิตของแต่ละบุคคล อาทิเช่น เมื่อจิตสั่งให้เกิดแรงผลักดันให้มีการดำเนินงานหรือประกอบการให้บรรลุเป้าหมาย จิตเปรียบเสมือนพลังที่สามารถขับเคลื่อนองค์ประกอบอื่นๆ ให้มีความเชื่อมั่น พลังอำนาจที่แฝงอยู่สร้างเป็นพลังของการผลิตสินค้าและบริการหรืออื่นๆ ที่ต้องการได้ ขณะที่ถ้าจิตคิดในทางลบส่งผลต่อผลกระทบอย่างรุนแรงทำให้เกิดสัญชาตญาณที่ต้องการปลดปล่อยในทางไม่ดีแสดงตนออกมาเกิดเป็นผลร้ายตามมา ดังนั้นการจะสร้างแนวคิดของจิตวิเคราะห์ในทางที่ดีสามารถพัฒนาได้ถึงแม้จะมีได้มีฐานทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่ดีก็ตาม ดังเช่นการจะเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการยกระดับเศรษฐกิจครอบครัวให้ดีขึ้นหรือประยุกต์ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องเริ่มจากพลังของจิตวิเคราะห์ในทางบวกที่เรียกว่า อีโก้ (ego) ภายในจิตของร่างกายแล้วให้เกิดแรงผลักดันสู่การเป็นซูเปอร์อีโก้ (super ego) อย่างมีสติจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ในการสร้างขับเคลื่อนทางวิสาหกิจชุมชนในระยะยาวของการพฤติกรรมแห่งผู้ประกอบการได้

4. ทฤษฎีเกอกูล (Humanistic theories) เป็นแนวคิดของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเป็นนักคิดเกี่ยวกับจิตวิเคราะห์แห่งการเกอกูลกัน โดยหลักพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการเห็นแก่ตนเอง เมื่อได้รับการตอบสนองแก่ตนเองแล้วจะเริ่มมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นที่สูงขึ้นสู่รอบข้างบริวาร สังคมเป็นลักษณะจากรูปธรรมสู่นามธรรม กล่าวคือ พฤติกรรมมนุษย์ต้องตอบสนองตนเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริโภคจากขั้นพื้นฐานสู่การความต้องการความมั่นคง ต้องการความรัก ต้องการการเคารพยกย่องหรือความต้องการชื่อเสียง ที่มีการยกระดับเป็นขั้นๆ ซึ่งมาสโลว์เชื่อว่าการจะประสบผลสำเร็จได้นั้นเกิดจากความต้องการสู่ความจำเป็นของแต่ละบุคคลเพื่อพัฒนาให้บรรลุปัจจัยต่างๆ ด้วยสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้เกิดการแข่งขันของแต่ละลักษณะบุคคล ดังนั้น ทฤษฎีเกอกูลนั้นเป็นการเพิ่มระดับความต้องการจากขั้นพื้นฐานสู่ขั้นสูงที่สามารถนำมาเป็นหลักในการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจจากการใช้หลักการพึ่งตนเองในการผลิตสินค้าและบริการให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เมื่อพึ่งตนเองได้ก็มาพัฒนาสินค้าให้ยกระดับการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการด้วยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายแห่งการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการนำมาบูรณาการให้เกิดการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน นอกจากนั้นการยกระดับให้ชุมชนเข้มแข็งนั้น สิ่งสำคัญคือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องการพื้นที่ของตนในการได้รับการยกย่องเชิดชูให้เป็นลักษณะชุมชนก้าวหน้าแห่งการพัฒนาที่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันได้อย่างยั่งยืน

จากทฤษฎีทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎี พบว่าเป็นรากฐานสำคัญที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องมีในลักษณะขั้นเบื้องต้นในการสร้างจากจิตใต้สำนึกเป็นหลัก โดยให้คิดถึงความกระหาย การดำรงอยู่บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีอยู่รอบตัวเองแล้วนำมาสร้างเป็นการพัฒนาของสินค้าและบริการ ดังนั้นการสั่งจิตใต้สำนึกสู่จิตสำนึกในทางบวกของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเป็นเป้าหมายขั้นเบื้องต้นที่ต้องสร้างและตระหนักให้เกิดขึ้นแก่การบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนทุกคน

วิเคราะห์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

การเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดการบริหารที่ได้ตรงประเด็นของการพึ่งตนเองได้นั้นต้องสามารถวิเคราะห์ถึงขนาด ทุนและทรัพยากรต่างๆ ที่มีทั้งภายในและภายนอกของการประกอบการได้เพื่อจะสามารถวิเคราะห์ถึงการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงกรอบของการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้ดังรูปภาพ

ตารางที่ 2.1 กรอบของการจัดการธุรกิจ

ธรรมชาติการจัดการ		กรอบการบริหารจัดการ	
		กำไรเป็นตัวตั้ง	กำไรมิใช่ตัวตั้ง
ขนาดวิสาหกิจชุมชน	ขนาดเล็ก	การจัดการธุรกิจขนาดเล็กมีการประกอบการเฉพาะภายในครอบครัว	การจัดการธุรกิจขนาดเล็กมีการประกอบการเฉพาะภายในครอบครัว เช่น เศรษฐกิจพอเพียงภายในครอบครัว เศรษฐกิจพึ่งตนเอง วิสาหกิจครอบครัว เป็นต้น
	ขนาดใหญ่	การจัดการธุรกิจขนาดใหญ่มีการประกอบการทั้งภายในครอบครัวและบุคคลภายนอกมาบริหารจัดการ	การจัดการธุรกิจขนาดใหญ่มีการประกอบการทั้งภายในครอบครัวและบุคคลภายนอกมาบริหารจัดการ เช่น กลุ่มเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจ กลุ่มสหกรณ์ เป็นต้น

ที่มา: Scarlat et al. (2012: 673)

จากตารางที่ 2.1 เป็นกรอบการจัดการธุรกิจที่แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องวิเคราะห์ถึงการบริหารจัดการว่า ขณะนี้การประกอบการอยู่ภายใต้เป้าหมายในการบริหารจัดการอย่างไร โดยการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนจะแตกต่างกันเกี่ยวกับกรอบการจัดการของกลุ่มคำที่ว่า “กำไรเป็นตัวตั้ง” กับ “กำไรมิใช่ตัวตั้ง” ดังนั้น การปฏิบัติงานวิสาหกิจชุมชนที่เป็นแนวทางต้องการให้มีการพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นการประกอบการแบบ “กำไรมิใช่ตัวตั้ง” ซึ่งจะเริ่มจากขนาดธุรกิจขนาดเล็กที่มีการสร้างฐานภายในครอบครัวที่มีทรัพยากรในการใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว แต่นำมายกระดับให้เกิดการพัฒนาด้วยแรงงานภายในครอบครัวซึ่งจะเกิดสินค้าและบริการที่เพียงพอต่อการบริโภค อุปโภคภายในครอบครัว ขณะที่บางครอบครัวจะมีสินค้าและบริการส่วนเกินของการผลิตก็จะนำมาเพื่อแลกเปลี่ยนภายในชุมชน ท้องถิ่นให้เกิดความสัมพันธ์แห่งการผลิตที่เกิดความหลากหลายเพิ่มขึ้นภายในท้องถิ่น

เมื่อการประกอบการธุรกิจมีความเข้มแข็งของครอบครัวก็สามารถสร้างเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเป็นการเชื่อมโยงแห่งการประกอบธุรกิจที่มีลักษณะเดียวกันให้เป็นกลุ่มเพื่อสร้างฐานความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้นการรวมกลุ่มแบบนี้จะเป็นลักษณะของวิสาหกิจชุมชนขนาดใหญ่จากฐานวิสาหกิจชุมชนของครอบครัวซึ่งจะทำให้เกิดสายพานแห่งการผลิตจากระดับฐานรากสู่ฐานชุมชนอย่างเป็นระบบของการจัดการบริหาร

การจัดการอย่างสมดุลระหว่างผู้ประกอบการกับการบริหารจัดการ

การหาจุดสมดุลหรือจุดเหมาะสมของผู้ประกอบการกับวิธีการบริหารจัดการ ถือว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องมีศิลปะขั้นสูงที่มีใช้เพียงศาสตร์เพียงอย่างเดียว อันเนื่องจากการบริหารจัดการต้องมีการปรับเปลี่ยน ประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทในสถานการณ์ต่างๆ ให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างโอกาสเพื่อต่อยอดการผลิตสินค้าและบริการในอนาคต ดังตารางที่ 2.2 ประกอบ

ตารางที่ 2.2 กรอบของการตัดสินใจ

ประเภทของการจัดการ		หลักการ บริหารจัดการ	การจัดการให้สมดุล	การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชน
การตัดสินใจ	พื้นฐานใช้โอกาส	ต่ำ	ค่าเฉลี่ย	สูง
	พื้นฐานใช้ทรัพยากร	สูง	ค่าเฉลี่ย	ต่ำ

ที่มา : Scarlat et al. (2012: 678)

แนวคิดการตัดสินใจของหลักการบริหารจัดการกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนดังตารางที่ 2.2 ได้แสดงถึงแนวทางการตัดสินใจ โดยแบ่งเป็นพื้นฐานโอกาสที่บ่งบอกถึงหลักการบริหารจัดการมีแนวคิดที่สร้างโอกาสให้บริหารจัดการต่ำ เนื่องจากต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่สามารถอธิบายถึงความมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีโอกาสสูงในการบริหารด้วยตนเองและครอบครัวทำให้เกิดการสร้างความคิดที่ยืดหยุ่นที่สามารถเข้าสู่การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง ส่วนการพื้นฐานทรัพยากรของการบริหารจัดการนั้น ถ้ามีการวางแผน ควบคุม ประเมินความเสี่ยง พบว่า การใช้ทรัพยากรจะมีประสิทธิภาพสูง อันเนื่องมาจากต้องการจัดสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการนำทรัพยากรทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรภูมิปัญญามาหลอมรวมกันให้เกิดเป็นรูปธรรม ส่วนการบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับพื้นฐานทรัพยากร มีกระบวนการตัดสินใจต่ำ เนื่องจากมีกรอบองค์ความรู้จำกัด เป้าหมายคือการดำรงอยู่ในชีวิตประจำวัน ดังนั้นการเลือกใช้ทรัพยากรต่างๆ รอบตัวเป็นการนำมาใช้โดยมิได้วิเคราะห์ถึงความพอดี พอเหมาะเท่าที่ควรทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือย

อย่างไรก็ตามถ้ามีการนำหลักการบริหารจัดการกับการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีอำนาจการตัดสินใจของตนเองสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะทำให้เกิดความยั่งยืนแห่งการบริหารจัดการที่สามารถสร้างขนาดของธุรกิจ ทรัพยากรที่เหมาะสมรวมทั้งการตัดสินใจที่มีเหตุผลทั้งหมดก็จะทำให้การประกอบวิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการทำวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการที่ ต้องมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของชุมชน การนำทรัพยากรภายในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบมา สอดประสานด้วยองค์ความรู้แห่งปัญญาท้องถิ่นเพื่อบูรณาการให้เกิดอย่างเป็นระบบที่ต้องการให้ชุมชนเข้มแข็งพร้อมที่จะพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นการจะสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบในการบริหารจัดการ

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

การวางแผนเพื่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชน การวางแผนถือว่าเป็นหัวใจเริ่มต้นของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากถ้ามีการกำหนดแผนที่ดีสู่การดำเนินกิจกรรมที่ดีตามมา ดังนั้นการวางแผนเป็นปัจจัยพื้นฐานขั้นแรกของการประกอบการวิสาหกิจชุมชน (Harbour, Jeremy., 2012: 120) โดยพื้นฐานของการวางแผนมีจุดมุ่งหมายที่เตรียมก่อนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าที่สามารถเห็นภาพรวมขนาดใหญ่ว่าต้องมีแนวทางเป็นอย่างไรในการดำเนินงาน

ลักษณะสำคัญของการวางแผน ต้องมีความสำคัญ 4 ประการ (สยมพร โยธาสมุทรและคณะ, 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. สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนแม่บทชุมชนเพื่อสร้างความตระหนักในการวางแผนอนาคตของท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนที่ทำให้คนในชุมชนมีอุดมการณ์เหมือนกันที่สร้างความตื่นตัวแห่งการพัฒนาท้องถิ่น

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการแผนว่าต้องการใช้ชุมชนเป็นแบบไหน อย่างไร

3. คาดการณ์ในอนาคตด้วยการวิเคราะห์ชุมชนว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของชุมชนด้วยการระดมความคิดของชุมชนเกี่ยวกับการสร้างแผนในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

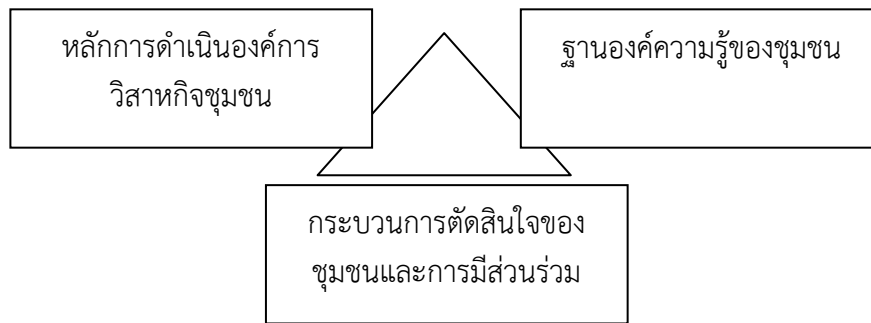
4. พิจารณาทางเลือกที่เป็นทางที่ดีที่สุดภายใต้บริบทของชุมชนในการทำวิสาหกิจชุมชนที่ทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจที่สุด

5. วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ประโยชน์ในด้านต่างๆ ของการสร้างแผนแม่บทชุมชนต่อการพัฒนาวิสาหกิจของความเป็นไปได้ว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของท้องถิ่นหรือชุมชนเพียงใด รวมทั้งช่วยกันประเมินผลในการจัดทำแผน

การจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน แนวทางการจัดองค์การวิสาหกิจชุมชนเป็นการจัดการให้เป็นระเบียบของกระบวนการซึ่งเป็นการจัดกรอบโครงสร้างให้หลวมๆ เพื่อสร้างความยืดหยุ่นของการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งการวางแผนโครงสร้างเป็นฐานของเครือข่ายต่อไป โดยการจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน

เปรียบได้เหมือนการสร้างบ้านที่จะต้องมีโครงบ้านให้เห็นรูปร่างผังงานต่างๆ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ในแต่ละส่วนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกันตามขั้นตอน

คำว่า “การจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน” มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามที่สอดคล้อง “การจัดการชุมชน” (Community Organization) ว่าเป็นการจัดการชุมชนที่มีการสร้างเป็นกระบวนการเชิงก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการของชุมชนที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมดั้งเดิมให้มีความผาสุก ความมั่งคั่งของชุมชนที่จะสามารถสร้างแนวทางให้มีการจัดการทรัพยากรชุมชน ปรับปรุงคุณภาพจากระบบครอบครัวสู่ระบบชุมชนเพื่อพัฒนาให้เกิดความกินดีอยู่ดี ดังนั้นการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชนจึงเน้นความต้องการของชุมชนเป็นหลัก ที่จะมาร่วมกันพัฒนาชุมชนด้วยการสร้างเป็นวิสาหกิจชุมชนในการพึ่งพาตนเอง ดังรูปภาพที่ 2.2



รูปภาพที่ 2.2 สามองค์ประกอบของฐานการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน
ที่มา: S. Rengasamy. (ออนไลน์)

หลักการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชนมีแนวคิดที่สำคัญ (Si Kahn, ออนไลน์) หัวใจสำคัญ คือ “ความเป็นอิสระแห่งอิสระของการจัดการองค์การที่สามารถชนะทุกสิ่งได้” ด้วยการเริ่มจากพื้นฐานแห่งการจัดการภายใต้ความต้องการของชุมชนเป็นหลัก ดังนี้

1. เริ่มจากสิ่งที่คนในชุมชนสนใจเป็นพื้นฐานในการนำมาสร้างสรรค์ในการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน
2. การใช้อำนาจหรือการบังคับบัญชาเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานของชุมชนมีเป้าหมายเดียวกัน
3. การจัดการองค์การเริ่มจากกระบวนการแห่งการพัฒนาเกิดจากการจินตนาการและสร้างภาพความต้องการแล้วนำมาปรับเป็นวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติจากนามธรรมเป็นรูปธรรม
4. การสร้างทัศนคติที่ดีให้กับชุมชนต่อการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชนว่ามีไขเรื่องยุ่งยากหรือซับซ้อนแต่จะส่งผลดีในการสร้างความผาสุกของชุมชน
5. กำหนดเป้าหมายที่จะประสบผลสำเร็จที่เป็นจุดหมายเดียวกันของชุมชนมากกว่าจะใช้กลยุทธ์หรือเทคนิค หลักการต่างๆ ที่มีความยุ่งยากแต่เน้นการรวมเป็นหนึ่งเดียวของคนในชุมชนต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน
6. สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในชุมชนที่จะเชื่อว่าองค์การวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาและสามารถทำให้เกิดความยั่งยืนของการดำรงชีวิตในการพึ่งพาตนเองได้

7. หารูปแบบ วิธีการด้วยการนำไปทัศนศึกษา เชิญวิทยากรมาบรรยายเกี่ยวกับการจัดการองค์การอย่างมืออาชีพเพื่อประโยชน์ที่จะได้ในระยะยาว

8. การจัดการองค์การเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนในการลดความเสี่ยงของการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นการสร้างองค์การจะเป็นการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมของชุมชนจะทำให้เกิดความยั่งยืน

9. การนำพลังแห่งวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นฐานในการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชนเป็นจิตสำนึกของชุมชนที่มีอยู่แล้วที่จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้

10. การนำผู้นำชุมชนมาสร้างเป็นต้นแบบเพื่อเป็นแนวทางแห่งความศรัทธา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคคลถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการเพราะการสร้างกลยุทธ์ วิธีการต่างๆ อย่างดี แต่ถ้าทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลไม่เข้าใจก็ไม่สามารถทำให้เกิดประสพผลสำเร็จได้ (Armstrong Michael, 2006) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทั้งทฤษฎีและปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกที่สำคัญๆ มี 2 สำนักแนวคิด คือ

1. สำนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบฮาร์วาร์ด (The Harvard model) แนวคิดของสำนักนี้เน้นหลักของการสร้างการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาดำเนินการภายใต้พื้นฐานแนวคิดรากฐานจาก “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) ที่เน้นการสร้างความต้องการหรือความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบนี้จะเน้นความต้องการของมนุษย์เป็นหลักแล้วสร้างเป้าหมายเดียวกันซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

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 ความสัมพันธ์และการไว้วางใจกัน ขณะที่กลุ่มรูปแบบแข็ง หัวใจสำคัญ คือ การเน้นที่หลักการบริหารจัดการมากกว่าตัวคนเพราะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับความสามารถคน ทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับวิธีแห่งความถนัดมาจัดการมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการขององค์กรเพื่อให้เกิดผลเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจได้มากกว่า

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะประสบความสำเร็จได้นั้น ดังที่กล่าวมาแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทรัพยากรมนุษย์ของคนในชุมชนว่าเป็นอย่างไรและควรเพิ่มทักษะความสามารถ รวมทั้งการตั้งศักยภาพของคนในชุมชนออกมาได้อย่างไร ดังนั้นต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อวิเคราะห์หลายประเด็น ดังต่อไปนี้ 1.ขนาดขององค์กรในชุมชน 2.ฐานองค์ความรู้แห่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3.ฐานความรู้ในการพัฒนาตามหลักวิชาการ 4.คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในชุมชน 5.ทรัพยากรมนุษย์ที่จะมาทดแทนผู้สูงวัยของชุมชน 6.การขยายตัวทางเศรษฐกิจ

การจัดการประเมินผลวิสาหกิจชุมชน เมื่อมีการจัดการวางแผนในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดการองค์การและจัดการทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่จะต้องพิจารณาขั้นต่อไป คือ การดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนว่ามีการดำเนินงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามแผนงานหรือไม่ (สุมาลี สันติพลวุฒิและรศดา เวชภูพานธุ์, 2558: 437-447) ในการนำผลการตรวจสอบ

พร้อมทั้งการประเมินผลมาพัฒนาปรับปรุงในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นเป้าหมายสำคัญที่จะสามารถพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนต้องมีการวิเคราะห์ พิจารณาปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่องด้วยการประเมินผลในการปฏิบัติงาน

คำว่า “การติดตามผล” คือ กระบวนการหรือวิธีการตรวจสอบในการวิเคราะห์ของการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นส่วนทรัพยากร กิจกรรมต่างๆ ผลกระทบทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งกระบวนการติดตามผลจะช่วยในการทราบถึงปัญหา อุปสรรคต่างๆ 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 เป็นการประเมินแนวทางของวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ทิศทางวิสาหกิจชุมชน การพิจารณาถึงทิศทางจะวิเคราะห์ถึงการบริหารองค์การว่ามีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายหรือไม่ โดยการกำหนดดังกล่าวต้องให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารองค์การ การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ของการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร นอกจากนั้นมีการกำหนดกฎกติกาให้เป็นแบบแผนที่ชุมชนยอมรับได้เพียงใดที่จะสามารถยึดปฏิบัติ มีความโปร่งใส ชัดเจนของการเปิดเผยข้อมูลให้ชุมชนรับทราบในการปฏิบัติงานที่มีเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของการจัดบันทึกทางการเงินและบัญชีในการบริหารจัดการทุนภายในและภายนอกชุมชน และมีกรอบในการทบทวนผลดำเนินการที่ผ่านมาที่เป็นอุปสรรคมาแก้ปัญหาหรือปรับปรุงเพื่อพัฒนาเป็นอย่างไร

2. ความรับผิดชอบต่อชุมชน เป็นการสร้างความตระหนักถึงจิตสำนึกการนำผลประโยชน์คืนสู่สังคมไม่ว่าจะเป็นในรูปของสาธารณะประโยชน์ เช่น การบำรุงรักษาอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การยกระดับจริยธรรมด้วยการสร้างวิสาหกิจชุมชนให้มีความซื่อสัตย์ มีคุณภาพ ปลอดภัย เป็นต้น สุดท้ายมีการนำผลประโยชน์ที่ได้มาสร้างเป็นสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถพึ่งพาตนเองของชุมชนท้องถิ่น

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

4. การกำหนดตลาดเพื่อเป็นแหล่งในการระบายสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน โดยต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้บริโภคและกลุ่มตลาดเป็นหลักที่ชุมชนจะต้องเรียนรู้ความพึงพอใจในการนำมาสร้างสินค้าและบริการที่ใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างเป็นความต้องการที่ทำอย่างไรให้ลูกค้าหรือกลุ่มผู้บริโภค นอกจากนั้นต้องมีการศึกษาและติดตามความต้องการของลูกค้าตลอดเวลาเนื่องจากบริบทของพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงความต้องการตลอดเวลา

5. สร้างฐานแห่งการเรียนรู้และข้อมูลข่าวสาร ในวิสาหกิจชุมชนต้องมีการสร้างข้อมูลที่มีการจัดฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในลักษณะต่างๆ เพื่อใช้เป็นแห่งการพัฒนาการจัดการความรู้ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งเป็นแหล่งถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นที่

สร้างการต่อยอดแนวคิดต่างๆ ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความตื่นตัวของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับเชิญจากวิทยากรภายนอกและวิทยากรภายในชุมชนหมุนเวียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เป็นการสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพที่สามารถพัฒนาจากสมาชิกให้เป็นผู้นำชุมชนต่อไปในการขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินกิจการต่อไป และสร้างเยาวชนฐานรากให้พัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อทดแทนสมาชิกสูงวัยในการสืบทอดการผลิตสินค้าและบริการพร้อมตระหนักการพึ่งพาตนเองภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน

7. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ ถือว่าเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า ดังนั้นการสร้างกระบวนการจัดการสินค้าและบริการจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงกิจการวิสาหกิจชุมชนทุกประเภทที่จะสามารถตรวจสอบ ควบคุมสินค้าคงคลัง ขั้นตอนต่างๆ ในการระบายสินค้าและบริการให้เป็นระบบ

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและแนวทางการพัฒนาเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม โดยการประเมินผลลัพธ์สามารถแบ่งการประเมินในเชิงประสิทธิภาพผลลัพธ์ได้ 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ตามภารกิจวิสาหกิจชุมชน ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์คุณภาพสินค้าและบริการ ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการดำเนินงานและด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์พัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ตามภารกิจวิสาหกิจชุมชน เป็นหัวใจหลักของการดำเนินวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการให้พึ่งพาตนเองได้ ดังนั้น ความต้องการผลลัพธ์ตามภารกิจเน้นเรื่อง การลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ คุณภาพชีวิตที่ดีที่สามารถพึ่งตนเองได้

ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์คุณภาพสินค้าและบริการ เน้นเรื่องสินค้าและบริการที่สามารถตอบโจทย์ของความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างมีคุณภาพที่สามารถแสดงภาพลักษณ์หรืออัตลักษณ์ที่ชัดเจนของกลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถสร้างความแตกต่างจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นอื่นๆ

ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เน้นเรื่องการลงทุนในการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในประเภทต่างๆ ในประเด็นเกี่ยวกับ การนำทรัพยากรจากท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์เป็นหลักเพื่อลดต้นทุนการนำเข้าจากท้องถิ่นอื่น รวมทั้งลดความสูญเสียหรือความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานในระบบการผลิตแต่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์พัฒนาวิสาหกิจชุมชน เน้นเรื่องของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนที่สามารถพัฒนาสู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจด้วยการเพิ่มศักยภาพและความอยู่ดีกินดีของสมาชิกในชุมชน อีกทั้งได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างไรในการเกิดวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้ความเสี่ยง

การดำเนินกิจการทุกประเภทของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละบริบทของพื้นที่นั้น มีความเสี่ยงของการบริหารจัดการมากน้อยไม่เท่ากัน เนื่องจากขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินวิสาหกิจชุมชนไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการเข้าใจถึงความเสี่ยงเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการป้องกันมิให้เกิดผลกระทบไม่พึงประสงค์ต่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชน

จากคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2557: 7-6) ถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ทำให้เกิดความเสียหายซึ่งส่งผลกระทบต่อให้เกิดการดำเนินกิจการต่างๆ ไม่ประสบผลสำเร็จตามสิ่งที่กำหนดไว้ โดยความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของทุกๆ การดำเนินงานต่างๆ ขณะที่คำว่า “ปัจจัยเสี่ยง” (Risk Factor) เป็นสิ่งที่ถือว่าเป็นต้นเหตุแห่งความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อ ดังนั้นต้องมีการกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนคำว่า “การประเมินความเสี่ยง” (Risk Assessment)

เป็นกำหนดสถานการณ์แห่งความเสี่ยงด้วยการนำมาจัดลำดับความสำคัญจากความเสี่ยงมากสู่ความเสี่ยงน้อย มาเป็นแนวทางการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นและหาวิธีการแก้ปัญหาของความเสี่ยงที่รุนแรงมากที่สุดตามลำดับ

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจึงมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานถือว่าเป็นเงาตามตัวของการดำเนินกิจการ สิ่งที่สำคัญที่สุดของการจะให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จจะต้องมีการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อสร้างกระบวนการในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงให้น้อยที่สุดหรือลดลงให้มากที่สุดที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบขนาดใหญ่ตามมา เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตระหนักถึงความเสี่ยง ต้องมีการพิจารณาถึงการบริหารความเสี่ยงที่ต้องทำความเข้าใจอยู่ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การยอมรับ คือ การยอมรับได้เมื่อเกิดความเสี่ยงในการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีการควบคุมปัจจัยบางประการไว้แล้วแต่ยังเกิดความเสี่ยงนั้นอยู่ โดยความเสี่ยงดังกล่าวเกิดไม่รุนแรง

2. การควบคุมและการลด คือ การออกแบบในการปรับปรุงในการดำเนินงานที่คนในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนรับได้

3. การหลีกเลี่ยง คือ การที่จะไม่ให้เกิดความเสี่ยงภายในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ทุกคนไม่สามารถยอมรับได้ เช่น การผลิตสินค้าและบริการผิดกฎหมาย เป็นต้น

4. การกระจายความเสี่ยง คือ การแบ่งส่วนของความเสี่ยงต่างๆ ให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดของการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีผลจากฤดูกาล เป็นต้น

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

ฉะนั้นการบริหารความเสี่ยงของวิสาหกิจชุมชนเป็นหลักสำคัญที่ป้องกันการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีการร่วมมือร่วมใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันหาแนวทางวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

บทส่งท้าย

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ โดยการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบูรณาการการจัดการหลายด้านไม่ว่าจะเป็นในการใช้หลักทฤษฎี แนวคิดและประสบการณ์ต่างๆ มาสอดประสานการพัฒนาภายในชุมชนซึ่งการจะดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้าได้นั้น ต้องมีการวางแผนงาน การจัดองค์การ การประเมิน/ติดตาม/ตรวจสอบ รวมทั้งการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนต้องมีการกำหนดแผนแม่บทที่ดีตามความต้องการของชุมชนที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกขั้นตอนซึ่งจะทำให้การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จได้ไม่ยาก

เอกสารอ้างอิงประจำบทที่ 2

- กรมส่งเสริมการเกษตร, สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (ออนไลน์). **คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน**. สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2559, จาก <http://www.sceb.doae.go.th/DataAdvertise/>
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. (2557). **การบริหารความเสี่ยง วว. พ.ศ.2558**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.
- สมบัติ กุสุมาวดี. (2547). **บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร ?**. โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 ธันวาคม 2547., 28(3645), 6.
- สุขุมพร โยธาสุมุท, วินัย อาจคงหาญและนุกูล กรยีนยงค์. (2528). **การจัดการสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุมาลี สันติพลวุฒิและรสดา เวชภูพานธุ์. (2558). การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา. **วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม)**, 36(1), 437-447.
- 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 Weihrich. (1980). **Management, 7th 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 June 1, 2016 from www.bahaistudies.net/neurelitem/Library/community-organization.pdf
- 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.doae.go.th/Documents/Pdf/DefinitionCE.pdf>

- Si Kahn. (Online). **20 Principles for Successful Community Organizing**. Retrieved June 1, 2016 from www.alternet.org/story. Posted on: May 6, 2005, Source: AlterNet.
- 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.euroecorev.2015.11.006>