

บทที่ 2

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน*

วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดอีกวิธีหนึ่ง ที่จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความพอเพียง ให้เกิดมีประสิทธิภาพ อันเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในขณะนี้ของประเทศ มีความยากจนเป็นที่ตั้งทำให้เกิดการหาวิธีในการแก้ปัญหาดังกล่าว ด้วยการกลับมาพิจารณาสิ่งที่อยู่รอบตัว ในบริบทที่มีอยู่ในปัจจุบันจากพื้นฐานทรัพยากรชุมชน ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา และทุนสังคมที่มีรากฐานผูกพันซับซ้อนเป็นสายสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง นำมาสร้างเป็นสินค้าและบริการ ในรูปของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยวิธีดังกล่าว ทำให้เห็นช่องทางเพื่อก้าวข้ามการแข่งขันที่รุนแรงในโลกธุรกิจ มาสร้างฐานที่มีอยู่ให้เกิดพลังเพิ่มขึ้น รวมทั้งการสร้างเจตคติให้สำนึกรักบ้านเกิด ที่ไม่ต้องอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานมาในเมืองเศรษฐกิจ ที่จะทำให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต (Peredo, M. A., & Chrisman, J. J., 2006: 309) โดยให้หันมาพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ให้เกิดความยั่งยืน การจะทำให้บรรลุเป้าหมายของการพึ่งตนเอง ด้วยรากฐานของตนเองให้เกิดความสำเร็จได้นั้น มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดผลดี ซึ่งสิ่งที่สำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จะต้องมีการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ดีด้วย เพื่อให้เกิดกรอบแนวความคิดในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการและการตรวจสอบต่างๆ ให้เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์ ดังนั้นในบทนี้จะทำการพิจารณาถึงการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 1. บทบาทและความสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 2. การบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน 3. องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน 4. การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้ความเสี่ยง 5. บทส่งท้าย

บทบาทและความสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

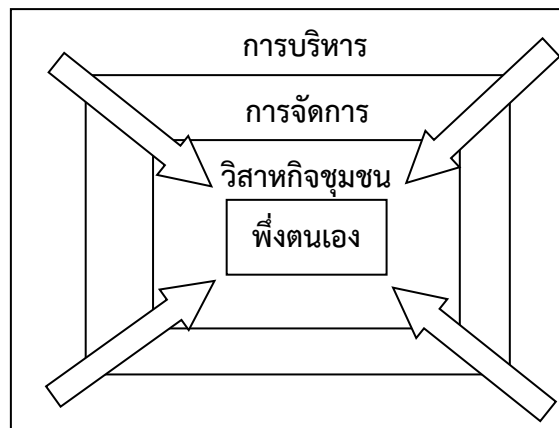
การดำเนินวิสาหกิจชุมชนให้เกิดมรรคผลได้นั้น ต้องมีแนวทางหลักการในการกำหนดทิศทาง เพื่อเป็นแผนแม่บทให้เกิดความชัดเจน ด้วยการอาศัยการบริหารและการจัดการ เพื่อทำให้วิสาหกิจเป็นรูปธรรม ดังนั้น บทบาทและความสำคัญของคำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” และ “วิสาหกิจชุมชน” มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจขออธิบายเป็นประเด็นดังนี้

คำว่า “การบริหาร” เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การใช้ศาสตร์ที่มีระบบองค์ความรู้ที่มีตรรกะเหตุผลในการวางแผน จัดการ ตรวจสอบ ควบคุมให้เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่การใช้ศิลป์ต้องเป็นนักสร้างสรรค์ มีจิตนาการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น (Chen, S., 2009: 3) ขณะที่คำว่า “การจัดการ” เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับระดับขั้นพื้นฐานแรก

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

เริ่มที่ต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพของการวางแผน กิจกรรม งบประมาณ การอำนวยความสะดวกและการกำกับดูแล โดยในการจัดการจะต้องมีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และปฏิบัติ รวมทั้งการสั่งงานอย่างมีระบบ (Teece, D.J., 2016: 6) ส่วนคำว่า “วิสาหกิจชุมชน” ถือว่าเป็นกิจกรรมในการผลิตสินค้าและบริการเชิงธุรกิจชุมชนที่มีการนำทรัพยากรธรรมชาติ ความคิดความเชื่อมาบูรณาการให้เกิดมูลค่าของสินค้าและบริการในการพึ่งพาตนเองและครอบครัว รวมทั้งได้มีการรวมกลุ่มให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชนมีแนวทางเป้าหมายของกำไรไม่ใช่เป้าหมายหลัก แต่เน้นการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนและความเกื้อกูลในชุมชนท้องถิ่น (Secretariat Office of the Community Enterprise Promotion Board, 2005)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเป็นการนำหลักการแห่งนามธรรมมาปฏิบัติสู่รูปธรรม กล่าวคือ การบริหารเป็นการกำหนดเป้าหมายหรือความต้องการ โดยภาพรวมว่าต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต ทั้งในแบบแผนแม่บทเชิงระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งนำมาวางกรอบแนวความคิดเพื่อนำมาปฏิบัติเชิงการจัดการในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การจัดการ การอำนวยความสะดวก การสั่งการและการควบคุม จากการใช้ปัจจัยขั้นพื้นฐานของครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น ที่มีการผลิตสินค้าและบริการ มาหลอมรวมในการผลักดันให้เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ ดังรูปภาพที่ 2.1



รูปภาพที่ 2.1 กรอบแนวความคิดของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ที่มา: ผู้เขียนวิเคราะห์

บทบาทที่สำคัญของการบริหารการจัดการ ถือว่าเป็นฐานแห่งการแก้ปัญหาความยากจนของคนในชุมชนอย่างเป็นระบบ ให้มีความสอดคล้องกับวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการเครื่องมือ หรือเป็นเข็มทิศในการบ่งบอกทิศทางให้กับชุมชน โดยมีได้เป็นเพียงธุรกิจที่ต้องการหวังผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องการบริหารจัดการให้ยกระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ให้มีพื้นที่บนเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในระบบทุนนิยม ที่มีความรุนแรง เน้นความพึ่งตนเองภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนภูมิปัญญาและวัฒนธรรม ให้เกิดเป็นเศรษฐกิจชุมชนบนพื้นฐานวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นการมีหลัก แนวคิดของการบริหารการจัดการมา

เป็นกรอบแนวคิดทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น ในอนาคตที่จะสามารถสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้น หรือมีศักยภาพเพิ่มขึ้นให้กลายเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวิษณุ จิตรเพ็ชร (2564: 39-49) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า การบริหารจัดการธุรกิจวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานคร นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ คือ การใช้แนวคิดหรือคุณลักษณะที่สร้างวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง ด้วยการฟื้นฟูชุมชนผ่านแนวร่วมการพัฒนา ค้นหาศักยภาพและทุนของชุมชน แผนชีวิต แผนชุมชน เพื่อการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน ความพอประมาณ ความมีเหตุผลและเงื่อนไขความรู้ อย่างไรก็ตามในการใช้หลักการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ชุมชนที่เข้มแข็งที่สามารถมารวมกลุ่มกันในการสร้างแผนแม่บท แห่งการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตามบริบทของแต่ละพื้นที่ที่มีความเหมาะสม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งการนำองค์ความรู้ภายในชุมชนที่มีอยู่แล้ว หรือองค์ความรู้ภายนอกชุมชนที่เห็นว่าเป็นประโยชน์นำมาสร้างฐานแห่งภูมิปัญญาของคนในชุมชน เพื่อให้เกิดนำมาซึ่งการประยุกต์ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของเจณิภา คงอิม (2561: 156-170) ทำการศึกษาเรื่องการทำเนิงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี ที่ได้รับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 182 ตัวอย่าง พบว่า การจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรีที่จะทำให้เกิดประสพผลสำเร็จได้นั้น ปัจจัยอันดับแรก คือ ด้านความเป็นผู้นำกลุ่ม รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านบริหารจัดการกลุ่ม ด้านมีส่วนร่วม ด้านแรงงาน ด้านปฏิบัติสัมพันธ์กับภายนอกและด้านการเงินตามลำดับ ซึ่งหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ให้ก้าวหน้าไปได้ต้องมีการวางแผนร่วมกันสร้างความตระหนักการรักบ้านเกิด รักษัตร์พยากรณ์ชาติ เข้าใจถึงภูมิปัญญาของตน แล้วสร้างมาเป็นอัตลักษณ์เพื่อนำมาเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการภายในชุมชน ให้เกิดความยั่งยืน พอเพียงและเหมาะสม

การบริหารจัดการสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น นอกจากจะมีหลักการ แนวคิดต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อนำมาประยุกต์กับบริบทในพื้นที่ชุมชนให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการก็คือ “ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน” อันเนื่องจาก ผู้ประกอบการเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานให้เกิดการปฏิบัติ ที่จะต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ที่สร้างความยืดหยุ่นของวิสาหกิจชุมชนนั้นๆ โดยผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเมื่อพิจารณาถึงการบริหารจัดการ สามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ตามทฤษฎีลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน สามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่มทฤษฎีดังนี้ (Scarlat et al., 2012: 672-673)

1. ทฤษฎีลักษณะนิสัย (Trait theories) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เป็นลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการที่จะสามารถทำให้เกิดประสพผลสำเร็จ หรือไม่สำเร็จของการประกอบการได้ ซึ่งมีปัจจัยทั้งสิ้น 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 ปัจจัยทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความริเริ่มสร้างสรรค์ ความวิริยะ ความกระหาย
- 1.6 ปัจจัยทางลักษณะสังคม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ทางสังคม การสื่อสาร

จากปัจจัยทั้ง 6 ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้ประกอบการ ที่ต้องมีลักษณะนิสัยดังกล่าวให้ครอบคลุมทั้งหมด ที่สามารถผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนในการบรรลุวัตถุประสงค์ ของการประกอบการวิสาหกิจชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะสร้างแรงจูงใจ สร้างความเชื่อมั่น ความสามารถทางปัญญา รวมถึงองค์ความรู้ทางธุรกิจในการประกอบกิจการที่มีทั้งความยืดหยุ่น สร้างสรรค์และมีความเข้มแข็งทางจิตใจต่อการพึ่งตนเอง ในแบบลักษณะวิสาหกิจชุมชนบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง สอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์กษิติภูมิ บุณรัตน์กิตติภูมิ (2557: 108-124) ทำการศึกษาเรื่องการเพิ่มความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย พบว่า การเพิ่มความสามารถผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้น ต้องมีลักษณะนิสัยกล้าเสี่ยง มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ เชื่อมั่นในตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย สามารถโน้มน้าวจิตผู้อื่น ยืนหยัดต่อสู้งานหนัก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ อย่างไรก็ตามลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ตามแนวคิดดังกล่าวเป็นลักษณะไม่เป็นรูปแบบทางการ ดังนั้นลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการอาจมีลักษณะเด่นเฉพาะแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการประกอบการวิสาหกิจชุมชน ให้ประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน

2. ทฤษฎีประเภท (Type theories) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เป็นแนวทางของการบริหารจัดการ ด้วยการใช้การมีส่วนร่วมของการจัดการในครอบครัว ชุมชนหรือท้องถิ่น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด ของทุกฝ่ายมาวางแผนในการจัดการ ซึ่งลักษณะนี้เป็นทฤษฎีที่ทุกคนมีส่วนร่วม และสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนตามความคิด ความเชื่อของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามผู้ที่มีส่วนร่วมหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย จะต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ที่สามารถผลักดันวัฒนธรรมแห่งการจัดการไปในทางที่ดีได้ ในข้อดีของทฤษฎีประเภทของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน จะไม่มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาแต่เป็นการแสดงความเป็นเจ้าของทุกระดับ ในระดับแนวราบทำให้ทุกคนสามารถชี้ทิศทางของการจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย น้อยฉ่ำและคณะ (2561: 130-139) ทำการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนนั้น สมาชิกมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตั้งแต่ การวางแผน การแก้ไขปัญหาต่างๆ ระบบการควบคุมทางการเงินแบบง่ายและระบบบัญชีของวิสาหกิจชุมชน ทำให้การประกอบกิจการกลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมเป็นความเชื่อของการจัดการ ที่สามารถให้สมาชิกในครอบครัว หรือชุมชนสามารถอำนวยความสะดวกด้วยตนเอง ควบคุมด้วยตนเอง สร้างความรับผิดชอบจากความต้องการของตนเอง ให้เกิดการสร้างสรรค์และแก้ปัญหาที่ต้องการ ให้วิสาหกิจชุมชนมีการ

พัฒนาและดำรงอยู่ได้ ซึ่งวิธีดังกล่าวถือว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานของการเป็นวิสาหกิจชุมชน ที่ต้องพึ่งพาตนเอง คิดเอง ตัดสินใจเองที่จะสร้างความพึงพอใจในการจัดการวิสาหกิจชุมชน

3. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theories) เป็นแนวคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ว่าด้วยเรื่องจิตของบุคคล ที่สามารถส่งผลต่อการดำเนินกิจการหรือการเป็นผู้ประกอบการได้ โดยจิตวิเคราะห์เป็นลักษณะจิตของแต่ละคน ซึ่งอาจแตกต่างกันอันเนื่องมาจากฐานเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ความกดดันทางสังคม ชุมชนหรือครอบครัว ทำให้เกิดผลทั้งทางบวกและทางลบขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการจิตของแต่ละบุคคล อาทิเช่น เมื่อจิตสั่งให้เกิดแรงผลักดันให้มีการดำเนินงานหรือประกอบการให้บรรลุเป้าหมาย จิตเปรียบเสมือนพลังที่สามารถขับเคลื่อนองค์ประกอบอื่นๆ ให้มีความเชื่อมั่น พลังอำนาจที่แฝงอยู่สร้างเป็นพลังของการผลิตสินค้าและบริการ หรืออื่นๆ ที่ต้องการได้ ขณะที่ถ้าจิตคิดในทางลบส่งผลต่อผลกระทบอย่างรุนแรง ทำให้เกิดสัญชาตญาณที่ต้องการปลดปล่อยในทางไม่ดีแสดงตนออกมาเกิดเป็นผลร้ายตามมา ดังนั้นการจะสร้างแนวคิดของจิตวิเคราะห์ในทางที่ดี สามารถพัฒนาได้ถึงแม้จะมีได้มีฐานทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่ดีก็ตาม ดังเช่นการจะเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจชุมชน ที่ต้องการยกระดับเศรษฐกิจครอบครัวให้ดีขึ้น หรือประยุกต์ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องเริ่มจากพลังของจิตวิเคราะห์ในทางบวกที่เรียกว่า อีโก้ (ego) ภายในจิตของร่างกายแล้วให้เกิดแรงผลักดันสู่การเป็นซูเปอร์อีโก้ (super ego) อย่างมีสติจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ในการสร้างพลังขับเคลื่อนทางวิสาหกิจชุมชนในระยะยาวของการพฤติกรรมแห่งผู้ประกอบการได้ สอดคล้องกับงานวิจัยสถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ศูนย์ประสานงานพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์สุขภาพชุมชน (2552: 15) ทำการศึกษาเรื่องความรู้ ทักษะและการปฏิบัติตนของผู้นำวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรชุมชน ปี 2552 ที่มีบัญชีรายชื่อได้รับการคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ.2549 ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา จำนวน 583 คน พบว่า ทักษะของผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพร และมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ และด้านการตลาดกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพร

4. ทฤษฎีเกอกูล (Humanistic theories) เป็นแนวคิดของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเป็นนักคิดเกี่ยวกับจิตวิเคราะห์แห่งการเกอกูลกัน โดยหลักพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการเห็นแก่ตนเอง เมื่อได้รับการตอบสนองแก่ตนเองแล้ว จะเริ่มมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นที่สูงขึ้นสู่รอบข้างบริวาร สังคมเป็นลักษณะจากรูปรธรรมสู่นามธรรม กล่าวคือ พฤติกรรมมนุษย์ต้องตอบสนองตนเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริโภค จากขั้นพื้นฐานสู่การความต้องการความมั่นคง ต้องการความรัก ต้องการการเคารพยกย่องหรือความต้องการมีชื่อเสียง ที่มีการยกระดับเป็นขั้นๆ ซึ่งมาสโลว์เชื่อว่าการจะประสบความสำเร็จได้นั้น เกิดจากความต้องการสู่ความจำเป็นของแต่ละบุคคลเพื่อพัฒนาให้บรรลุปัจจัยต่างๆ ด้วยสิ่งแวดล้อมรอบตัว ให้เกิดการแข่งขันของแต่ละลักษณะบุคคล ดังนั้น ทฤษฎีเกอกูลนั้นเป็นการเพิ่มระดับความต้องการจากขั้นพื้นฐานสู่ขั้นสูง ที่สามารถนำมาเป็นหลักในการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจ จากการใช้หลักการพึ่งตนเองในการผลิตสินค้าและบริการให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เมื่อพึ่งตนเองได้ก็มาพัฒนาสินค้าให้ยกระดับการเพิ่มมูลค่า สินค้าและบริการ

ด้วยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายแห่งการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ในการนำมาบูรณาการให้เกิดการสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของธนิกันต์ ศรีจันทร์และสัญญา เคนาภูมิ (2565: 1-16) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาพึ่งตนเองของวิสาหกิจชุมชน พบว่า การที่วิสาหกิจชุมชนจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้นั้น การพึ่งตนเองได้เป็นหลักคิดหนึ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งการสร้าง ความเข้มแข็งจะประกอบไปด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้ของคนในชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนมีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ของตนเองนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ทำให้เป็นอาชีพชุมชนที่สร้างรายได้แก่ชุมชน ความร่วมมือของคนในชุมชน เป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในชุมชน ทำให้เกิดการพัฒนาย่างเข้มแข็งของชุมชน นอกจากนี้การยกระดับให้ชุมชนเข้มแข็งนั้น สิ่งสำคัญคือผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องการพื้นที่ของตน ในการได้รับการยกย่องเชิดชูให้เป็นลักษณะชุมชนก้าวหน้า แห่งการพัฒนา ที่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันได้อย่างยั่งยืน

จากทฤษฎีทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎี พบว่าเป็นรากฐานสำคัญที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ต้องมีใน ลักษณะขั้นเบื้องต้นในการสร้างจากจิตใต้สำนึกเป็นหลัก โดยให้คิดถึง ความกระหาย การดำรงอยู่บนพื้นฐาน ทรัพยากรที่มีอยู่รอบตัวเอง แล้วนำมาสร้างเป็นการพัฒนาของสินค้าและบริการ ดังนั้นการสั่งจิตใต้สำนึกสู่ จิตสำนึกในทางบวก ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเป็นเป้าหมายขั้นเบื้องต้น ที่ต้องสร้างและตระหนักให้ เกิดขึ้นแก่การบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนทุกคน

วิเคราะห์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

การเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เกิดการบริหารที่ได้ตรงประเด็นของการพึ่งตนเองได้นั้น ต้องสามารถวิเคราะห์ถึงขนาด ทุนและทรัพยากรต่างๆ ที่มีทั้งภายในและภายนอกของการประกอบการได้ เพื่อ จะสามารถวิเคราะห์ถึงการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงกรอบของการบริหาร จัดการสามารถอธิบายได้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 กรอบของการจัดการธุรกิจ

ธรรมชาติการจัดการ		กรอบการบริหารจัดการ	
		กำไรเป็นตัวตั้ง	กำไรมิใช่ตัวตั้ง
ขนาดวิสาหกิจชุมชน	ขนาดเล็ก	การจัดการธุรกิจขนาดเล็ก มีการประกอบการเฉพาะภายในครอบครัว	การจัดการธุรกิจขนาดเล็ก มีการประกอบการเฉพาะภายในครอบครัว เช่น เศรษฐกิจพอเพียงภายในครอบครัว เศรษฐกิจพึ่งตนเอง วิสาหกิจครอบครัว เป็นต้น
	ขนาดใหญ่	การจัดการธุรกิจขนาดใหญ่ มีการประกอบการทั้งภายในครอบครัวและบุคคลภายนอกมาบริหารจัดการ	การจัดการธุรกิจขนาดใหญ่ มีการประกอบการทั้งภายในครอบครัวและบุคคลภายนอก มาบริหารจัดการ เช่น กลุ่มเครือข่าย กลุ่มวิสาหกิจ กลุ่มสหกรณ์ เป็นต้น

ที่มา: Scarlat et al. (2012: 673)

จากตารางที่ 2.1 เป็นกรอบการจัดการธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องวิเคราะห์ถึงการบริหารจัดการว่า ขณะนี้การประกอบการอยู่ภายใต้เป้าหมายในการบริหารจัดการอย่างไร โดยการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จะแตกต่างกันเกี่ยวกับกรอบการจัดการของกลุ่มคำว่า “กำไรเป็นตัวตั้ง” กับ “กำไรมิใช่ตัวตั้ง” ดังนั้น การปฏิบัติงานวิสาหกิจชุมชนที่เป็นแนวทาง ต้องการให้มีการพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นการประกอบการแบบ “กำไรมิใช่ตัวตั้ง” ซึ่งจะเริ่มจากขนาดธุรกิจขนาดเล็ก ที่มีการสร้างฐานภายในครอบครัวที่มีทรัพยากรในการใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว แต่นำมายกระดับให้เกิดการพัฒนาด้วยแรงงานภายในครอบครัว ซึ่งจะเกิดสินค้าและบริการที่เพียงพอต่อการบริโภค อุปโภคภายในครอบครัว ขณะที่บางครอบครัวจะมีสินค้าและบริการส่วนเกินของการผลิต ก็จะนำมาเพื่อแลกเปลี่ยนภายในชุมชน ท้องถิ่นให้เกิดความสัมพันธ์แห่งการผลิตที่เกิดความหลากหลายเพิ่มขึ้นภายในท้องถิ่น อย่างไรก็ตามการพึ่งพาตนเองภายในครอบครัวยังไม่เพียงพอต่อความยั่งยืน โดยมีงานวิจัยของสนธิเดช จินตนาและธีระพงษ์ ภูริปาณิก (2562: 180) ทำการศึกษาเรื่องปัญหา ข้อจำกัดและแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย พบว่า ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนนั้น ไม่สามารถดำเนินการเพียงการ

พึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนเท่านั้น ต้องมีการสร้างความเข้มแข็งไปพร้อมกับหน่วยงานของรัฐที่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแผนยุทธศาสตร์ สำหรับการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในระยะยาว 10-20 ปี อย่างเป็นรูปธรรมด้วย

เมื่อการประกอบการธุรกิจมีความเข้มแข็งของครอบครัว ก็สามารถสร้างเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เป็นการเชื่อมโยงแห่งการประกอบการธุรกิจที่มีลักษณะเดียวกัน ให้เป็นกลุ่มเพื่อสร้างฐานความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้นการรวมกลุ่มแบบนี้จะเป็นลักษณะของวิสาหกิจชุมชนขนาดใหญ่ จากฐานวิสาหกิจชุมชนของครอบครัว ซึ่งจะทำให้เกิดสายพานแห่งการผลิตจากระดับฐานรากสู่ฐานชุมชน อย่างเป็นระบบของการจัดการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2556: 16) ทำการศึกษาเรื่องการจัดการและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน พบว่า ปัจจัยภายนอกที่สามารถส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีการรวมกลุ่มขนาดใหญ่ ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนโยบายรัฐ การสร้างเครือข่ายภาคีทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำให้กลไกตลาดจากฐานรากชุมชนยกระดับไปสู่วิสาหกิจชุมชนขนาดใหญ่ได้

การจัดการอย่างสมดุลระหว่างผู้ประกอบการกับการบริหารจัดการ

การหาจุดสมดุลหรือจุดเหมาะสม ของผู้ประกอบการกับวิธีการบริหารจัดการ ถือว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนต้องมีศิลปะขั้นสูง ที่มีใช้เพียงศาสตร์เพียงอย่างเดียว อันเนื่องจากการบริหารจัดการต้องมีการปรับเปลี่ยน ประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทในสถานการณ์ต่างๆ ให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในการสร้างโอกาสเพื่อต่อยอดการผลิตสินค้าและบริการในอนาคต 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)

แนวคิดการตัดสินใจของหลักการบริหารจัดการกับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ดังตารางที่ 2.2 ได้แสดงถึงแนวทางการตัดสินใจ โดยแบ่งเป็นพื้นฐานโอกาสที่บ่งบอกถึงหลักการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่สร้างโอกาสให้บริหารจัดการต่ำ เนื่องจากต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่สามารถอธิบายถึงความมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่การบริหารจัดการของผู้ประกอบวิชาชีพชุมชนมีโอกาสสูง ในการบริหารด้วยตนเองและครอบครัว ทำให้เกิดการสร้างความยืดหยุ่น ที่สามารถเข้าสู่การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ทันท่วงที ส่วนการพื้นฐานทรัพยากรของการบริหารจัดการนั้น ถ้ามีการวางแผน ควบคุม ประเมินความเสี่ยง พบว่า การใช้ทรัพยากรจะมีประสิทธิภาพสูง อันเนื่องมาจากการจัดสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการนำทรัพยากร ทั้งที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรภูมิปัญญามาหลอมรวมกันให้เกิดเป็นรูปธรรม ส่วนการบริหารจัดการของผู้ประกอบการวิชาชีพชุมชนเกี่ยวกับพื้นฐานทรัพยากร มีกระบวนการตัดสินใจต่ำ เนื่องจากมีการบงกซ์ความรู้จำกัด เป้าหมาย คือการดำรงอยู่ในชีวิตประจำวัน ดังนั้นการเลือกใช้ทรัพยากรต่างๆ รอบตัวเป็นการนำมาใช้ โดยมีได้วิเคราะห์ถึงความพอดี พอเหมาะเท่าที่ควรทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือย

อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการนำหลักการบริหารจัดการกับการเป็นผู้ประกอบการวิชาชีพชุมชน ที่มีอำนาจการตัดสินใจของตนเอง สร้างความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการวิชาชีพชุมชน จะทำให้เกิดความยั่งยืนแห่งการบริหารจัดการที่สามารถสร้างขนาดของธุรกิจทรัพยากรที่เหมาะสม รวมทั้งการตัดสินใจที่มีเหตุผลทั้งหมดก็จะทำให้การประกอบวิชาชีพชุมชนมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิชาชีพชุมชน

การบริหารจัดการวิชาชีพชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายของการทำวิชาชีพชุมชนที่ต้องการ ต้องมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของชุมชน การนำทรัพยากรภายในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบ มาสอดประสานด้วยองค์ความรู้แห่งปัญญาท้องถิ่นเพื่อบูรณาการให้เกิดอย่างเป็นระบบ ที่ต้องการให้ชุมชนเข้มแข็งพร้อมที่จะพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นการจะเข้าสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบในการบริหารจัดการวิชาชีพชุมชน อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงาน ในที่นี้อธิบายการบริหารจัดการวิชาชีพชุมชนมีทั้งสิ้น 5 ส่วน คือ 1.การวางแผนเพื่อการดำเนินวิชาชีพชุมชน 2.การจัดองค์การวิชาชีพชุมชน 3.การจัดการทรัพยากรมนุษย์วิชาชีพชุมชน 4.การจัดการสิ่งการวิชาชีพชุมชน 5.การจัดการควบคุม/ความขัดแย้ง/การประเมินผลการวิชาชีพชุมชน

การวางแผนเพื่อการดำเนินงานวิชาชีพชุมชน การวางแผนถือว่าเป็นหัวใจเริ่มต้น ของการบริหารจัดการวิชาชีพชุมชน เนื่องจากถ้ามีการกำหนดแผนที่ดีสู่การดำเนินกิจกรรมที่ดีตามมา ดังนั้นการวางแผนเป็นปัจจัยพื้นฐานขั้นแรกของการประกอบการวิชาชีพชุมชน (Harbour, Jeremy., 2012: 120) โดยพื้นฐานของการวางแผนมีจุดมุ่งหมายที่เตรียมก่อนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ที่สามารถเห็นภาพรวมขนาดใหญ่ว่าต้องมีแนวทางเป็นอย่างไรในการดำเนินงาน สอดคล้องกับกรมส่งเสริมการเกษตร (2557: 34-36) อธิบายว่า การวางแผนเพื่อการดำเนินงานวิชาชีพชุมชนนั้น ข้อมูลควรนำมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่ 1.ข้อมูลจากการประเมินศักยภาพวิชาชีพชุมชน ประกอบด้วย การประเมินกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและการบริหารกิจการ การวางแผนการดำเนินงาน การบริหารตลาด การจัดการความรู้ การบริหารสมาชิกและการจัดการสินค้าและบริหาร และการประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ คุณภาพชีวิตที่ดี ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การเพิ่มความรู้และทักษะให้กับสมาชิก 2.ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์การผลิตสินค้าและบริการ ประกอบด้วยข้อมูลตามสถานการณ์จริงว่า

กิจการที่ดำเนินการนั้นจำเป็นต่อการพัฒนาในเรื่องใดหรือประเด็นใด จึงนำแนวคิดดังกล่าวมากำหนดแผนพัฒนา ซึ่งอาจมีได้หลายแผนขึ้นกับผลการวิเคราะห์

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

1. การวางแผนต้องครอบคลุมหลักแนวคิดสำคัญของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชน การใช้ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนเป็นหลัก การบูรณาการวิถีชาวบ้านและภูมิปัญญาวัฒนธรรมมาสร้างเป็นสินค้าและบริการ โดยเน้นการพึ่งตนเองให้มีความเข้มแข็งของคนในชุมชน

2. การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนทุกประเภท ต้องมีการสร้างแผนแม่บทของชุมชน ก็คือการวางแผนทิศทางความต้องการของชุมชนเป็นเบื้องต้น ซึ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมเริ่มตั้งแต่ฐานครอบครัวสู่ฐานชุมชนแห่งสังคมในทุกประเด็น อาทิเช่น โครงสร้างของวิสาหกิจชุมชน ลักษณะสร้างเจตคติของคนในชุมชนต้องเป็นแบบใด การกำหนดมาตรฐานวิสาหกิจชุมชนควรอยู่ในระดับใดของชุมชน เป็นต้น

3. การบริหารจัดการทุกขั้นตอนต้องมีการกำหนดแผนไว้ให้ชัดเจนตั้งแต่ระดับขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้าย

4. การวางแผนทุกขั้นตอนต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งสร้างความพึงพอใจของชุมชนและสิ่งแวดล้อม

ดังตัวอย่างความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชนเกษตรสิ่งทอตำบลโคกสูง อำเภอหนองกี่ จังหวัดบุรีรัมย์ ที่ได้รับวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับจังหวัด ปี 2562 กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรที่ 4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2562: 71) พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเกษตรสิ่งทอตำบลโคกสูงทุกคน มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน อาทิเช่น ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ การวางแผน และการรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาของกลุ่ม นำมาสู่การตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมในด้านธุรกิจและด้านสังคม ร่วมติดตามประเมินผล ตรวจสอบการดำเนินงาน สอดคล้องกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผ้าไหมมัดหมี่บ้านหัวฝาย ตำบลปอแดง อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น ที่ได้รับวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับประเทศ (รางวัลชนะเลิศ) ปี 2562 กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรที่ 4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2562: 48-49) พบว่า วิสาหกิจชุมชนผ้าไหมมัดหมี่บ้านหัวฝาย มีการบริหารจัดการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม มีระเบียบข้อบังคับกลุ่มชัดเจน มีการแบ่งงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและที่สำคัญ คือ สมาชิกทุกคนมีความเป็นเจ้าของวิสาหกิจชุมชนทำให้มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ ที่สามารถให้เกิดความเข้มแข็ง ความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

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

1. สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนแม่บทชุมชน เพื่อสร้างความตระหนักในการวางแผนอนาคตของท้องถิ่น ให้เกิดความยั่งยืนที่ทำให้คนในชุมชนมีอุดมการณ์เหมือนกัน ที่สร้างความตื่นตัวแห่งการพัฒนาท้องถิ่น

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการแผนว่าต้องการใช้ชุมชนเป็นแบบไหน อย่างไร

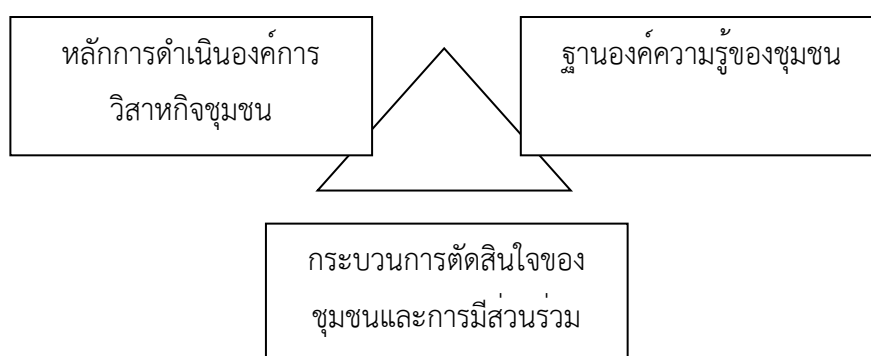
3. คาดการณ์ในอนาคตด้วยการวิเคราะห์ชุมชนว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของชุมชนด้วยการระดมความคิดของชุมชน เกี่ยวกับการสร้างแผนในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีสรี แพทย์เจริญและคณะ (2565: 94) พบว่า ด้านการจัดการดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไย เนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ มีการดำเนินการที่ดี มีการวางแผน แนวทางการแก้ไขปัญหาคือต่างๆ ที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เปิดโอกาสให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการพัฒนาแสดงความคิดเห็น มีโครงสร้างการทำงาน มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยและบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ

4. พิจารณาทางเลือกที่เป็นทางที่ดีที่สุด ภายใต้บริบทของชุมชนในการทำวิสาหกิจชุมชนที่ทำให้ทุกคนได้รับความพึงพอใจที่สุด

5. วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ประโยชน์ในด้านต่างๆ ของการสร้างแผนแม่บทชุมชนต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ของความเป็นไปได้ว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของท้องถิ่น หรือชุมชนเพียงใด รวมทั้งช่วยกันประเมินผลในการจัดทำแผน

การจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน แนวทางการจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน เป็นการจัดการให้เป็นระเบียบของกระบวนการ ซึ่งเป็นการจัดกรอบโครงสร้างให้หลวมๆ เพื่อสร้างความยืดหยุ่นของการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งการวางแผนโครงสร้างเป็นฐานของเครือข่ายต่อไป โดยการจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน เปรียบได้เหมือนการสร้างบ้านที่จะต้องมีโครงสร้างให้เห็นรูปร่างผังงานต่างๆ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ ในแต่ละส่วนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกันตามขั้นตอน

คำว่า “การจัดองค์การวิสาหกิจชุมชน” มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามที่สอดคล้อง “การจัดการชุมชน” (Community Organization) ว่าเป็นการจัดการชุมชน ที่มีการสร้างเป็นกระบวนการเชิงก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ตามความต้องการของชุมชนที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมดั้งเดิม ให้มีความผาสุก ความมั่งคั่งของชุมชน ที่จะสามารถสร้างแนวทางให้มีการจัดการทรัพยากรชุมชน ปรับปรุงคุณภาพจากระบบครอบครัวสู่ระบบชุมชน เพื่อพัฒนาให้เกิดความกินดีอยู่ดี ดังนั้นการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน จึงเน้นความต้องการของชุมชนเป็นหลัก ที่จะมาร่วมกันพัฒนาชุมชนด้วยการสร้างเป็นวิสาหกิจชุมชนในการพึ่งพาตนเอง ดังรูปภาพที่ 2.2



รูปภาพที่ 2.2 สามองค์ประกอบของฐานการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน

ที่มา: S. Rengasamy. (ออนไลน์)

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

1. เริ่มจากสิ่งที่คนในชุมชนสนใจเป็นพื้นฐาน ในการนำมาสร้างสรรค์ในการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย ปริญาสุทธิพันธ์ (2560: 137) พบว่า การปรับกระบวนการทัศน์วิสาหกิจชุมชน เป็นแนวคิดที่ใช้ความรู้และทุนของชุมชนเป็นฐานคิดส่งผลให้วิสาหกิจชุมชน มีกระบวนการทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง

2. การใช้อำนาจหรือการบังคับบัญชาเป็นเรื่องยาก ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานของชุมชนมีเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย น้อยฉ่ำและคณะ (2561: 130) พบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีระบบควบคุมทางการเงินแบบง่าย ๆ แต่เป็นระบบและมีบัญชีวิสาหกิจชุมชนที่ถูกต้อง ผลประกอบกิจการกลุ่มทำให้ สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น มีการประกอบกิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งกลุ่มทุกข้อ มีการประกอบกิจการอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดการองค์การเริ่มจากกระบวนการแห่งการพัฒนา เกิดจากการจินตนาการและสร้างภาพความต้องการ แล้วนำมาปรับเป็นวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติจากนามธรรมเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของอนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์และคณะ (2563: 159-160) พบว่า การพัฒนาคุณค่าและมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนมีกระบวนการพัฒนา ดังนี้ 1.การพัฒนาคุณค่าของผลิตภัณฑ์ คุณค่าทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา 2.การพัฒนามูลค่าเพิ่ม การพัฒนาด้านการตลาด พัฒนาบรรจุภัณฑ์ ตราฉลาก และพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

4. การสร้างทัศนคติที่ดี ให้กับชุมชนต่อการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน ว่ามิใช่เรื่องยุ่งยากหรือซับซ้อน แต่จะส่งผลดีในการสร้างความผาสุกของชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข (2552: 97-98) พบว่า ทัศนคติที่ดีมีผลต่อการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าทัศนคติไม่ดีส่งผลให้การบริหารจัดการ การผลิต การพัฒนาการผลิตและมาตรฐานการผลิต การตลาดไม่ประสบผลสำเร็จ

5. กำหนดเป้าหมายที่จะประสบผลสำเร็จที่เป็นจุดหมายเดียวกันของชุมชน มากกว่าจะใช้กลยุทธ์หรือเทคนิค หลักการต่างๆ ที่มีความยุ่งยาก แต่เน้นการรวมเป็นหนึ่งเดียวของคนในชุมชนต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของชมภูนุท จันนุ้ยและพินิจ ลาภธนานนท์ (2560: 67) พบว่า ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดจากปัจจัยหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่ 1.ผู้นำ ต้องมีภาวะผู้นำ คุณธรรมและเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิก 2.สมาชิกต้องมีเวลาให้กับภารกิจหรือการดำเนินงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ 3.การมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกัน ในกิจกรรมซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง คือ การกำหนดเป้าหมายและความต้องการของกลุ่มได้อย่างชัดเจน

6. สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในชุมชน ที่จะเชื่อว่าองค์การวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาและสามารถทำให้ เกิดความยั่งยืนของการดำรงชีวิตในการพึ่งพาตนเองได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของพีรวิชญ์ จิตรเพ็ชร (2564: 39) พบว่า แนวคิดการดำรงอยู่ของชุมชน โดยการสร้างความเป็นปึกแผ่นให้กับชุมชน ต้องมี

การปลุกกระแสให้ชุมชนมีความรัก ความหวงแหนชุมชนที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน

7. หารูปแบบ วิธีการด้วยการนำไปทัศนศึกษา เชิญวิทยากรมาบรรยายเกี่ยวกับการจัดการองค์การอย่างมืออาชีพเพื่อประโยชน์ที่จะได้ในระยะยาว

8. การจัดการองค์การเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนในการลดความเสี่ยง ของการดำเนินกิจการ วิสาหกิจชุมชน ดังนั้นการสร้างองค์การจะเป็นการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน จะทำให้เกิดความยั่งยืน

9. การนำพลังแห่งวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นฐานในการจัดการองค์การวิสาหกิจชุมชน เป็นจิตสำนึกของชุมชนที่มีอยู่แล้วที่จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของธนิกันต์ ศรีจันทร์ และสัญญา เคนาภูมิ (2565: 1) พบว่า การสร้างความเข้มแข็งจะประกอบไปด้วยการจัดการความรู้และการเรียนรู้ของคนในชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนมีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง นำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ทำให้เป็นอาชีพชุมชนที่สร้างรายได้ แก่ชุมชน ความร่วมมือของคนในชุมชน เป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในชุมชน

10. การนำผู้นำชุมชนมาสร้างเป็นต้นแบบเพื่อเป็นแนวทางแห่งความศรัทธา สอดคล้องกับงานวิจัยของชนนิกันต์ อินทรเผือกและคณะ (2564: 46) พบว่า รูปแบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1.องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2.องค์ประกอบหลักการดำเนินการเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กรของผู้นำ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีหลักการบริหารจัดการสมาชิกกลุ่มและบุคลากร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคคลถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ของการบริหารจัดการเพราะการสร้างกลยุทธ์ วิธีการต่างๆ อย่างดีแต่ถ้าทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลไม่เข้าใจ ก็ไม่สามารถทำให้เกิดประสพผลสำเร็จได้ (Armstrong Michael, 2006) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นทั้งทฤษฎีและปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกที่สำคัญๆ มี 2 สำนักแนวคิด คือ

1. สำนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบฮาร์วาร์ด (The Harvard model) แนวคิดของสำนักนี้เน้นหลักของการสร้างการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง จากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาดำเนินการภายใต้พื้นฐานแนวคิดรากฐานจาก “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) ที่เน้นการสร้างความต้องการหรือความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบนี้จะเน้นความต้องการของมนุษย์เป็นหลัก แล้วสร้างเป้าหมายเดียวกันซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูวิโชติสิขกิจและคณะ (2564: 9) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดพิจิตร ตามแนวพระพุทธศาสนา พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่สร้างความเชื่อมั่นของกลุ่ม โดยมองเป้าหมายถึงการแก้ไขปัญหาและหาวิธีการแก้ไข เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกกลุ่มหรือชุมชน

2. สำนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบมิชิแกน (The Michigan School) แนวคิดของสำนักนี้ เน้นการสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า โดยพิจารณาว่าทรัพยากรมนุษย์เป็น เครื่องมือหนึ่ง ภายใต้กลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวคิดของสำนัก นี้คิดเป็น “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) เป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของพงค์เสวก อเนกจางค์ พรและธัญญลักษณ์ อเนกจางค์พร (2563: 216) ทำการศึกษาเรื่องแรงงานผู้สูงอายุ: โอกาสและความท้าทาย ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการ พบว่า โดยบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึง คือ การวางนโยบายที่สอดคล้องกับสภาพแรงงาน การจ้างงาน การบริหารจัดการทำงาน การบริหาร ค่าตอบแทน การดูแลให้ความช่วยเหลือด้านสวัสดิการ การพัฒนาด้านขีดความสามารถ ความก้าวหน้าในการ ทำงาน การจัดการความรู้และการจัดกิจกรรมให้แก่ผู้สูงอายุ

นอกจากแนวคิดที่สำคัญทั้ง 2 สำนักนี้แล้วยังมีแนวคิดของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ สหราชอาณาจักรที่มีแนวคิด 2 กลุ่ม คือ กลุ่มรูปแบบอ่อน (soft) กับกลุ่มรูปแบบแข็ง (hard) ลักษณะความ ต่างของรูปแบบอ่อนกับรูปแบบแข็ง สามารถสรุปได้ว่าในกลุ่มรูปแบบอ่อน หัวใจสำคัญ คือ การเน้นที่ตัวคน มากกว่าการบริหารจัดการ ซึ่งมีความเชื่อถึงศักยภาพของมนุษย์ที่สามารถเพิ่มมูลค่าในองค์กร ดังนั้นการเน้น ตัวคนจึงมองไปที่การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์และการไว้วางใจกัน สอดคล้องกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองสาหร่าย อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ที่ได้รับวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ระดับประเทศ (รางวัลชนะเลิศ) ปี 2561 กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรที่ 2 ภาคตะวันตก (2561: 28) พบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรทำนาสาหร่าย มีการ ดำเนินงานด้วยอุดมการณ์ของกลุ่ม คือ แนวคิดที่เชื่อว่าวิถีการรวมกลุ่มจะช่วยแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและ สังคมของมวลสมาชิกให้มีความกินดีอยู่ดีและสันติสุข โดยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ขณะที่กลุ่มรูปแบบแข็ง หัวใจสำคัญ คือ การเน้นที่หลักการบริหารจัดการมากกว่าตัวคน เพราะการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับความสามารถคน ทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับวิถีแห่งความถนัดมา จัดการมนุษย์ ให้ตรงกับความต้องการขององค์กร เพื่อให้เกิดผลเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจได้มากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของเฉิดฉวี กิตติกุลพันธ์ (2565: 1) ทำการศึกษาเรื่องแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้ ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ กระบวนการดังกล่าวจึงควรเริ่มจากการคัดเลือกบุคลากรเข้า ทำงาน ทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะกับตำแหน่งและสถานการณ์ในปัจจุบัน อีกทั้งต้องพัฒนา ความรู้และทักษะของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะประสบความสำเร็จได้นั้น ดังที่กล่าวมาแล้วสิ่งสำคัญอีก ประการหนึ่ง คือ ทรัพยากรมนุษย์ของคนในชุมชนว่าเป็นอย่างไร และควรเพิ่มทักษะความสามารถ รวมทั้งการ ดึงศักยภาพของคนในชุมชนออกมาได้อย่างไร ดังนั้นต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวิเคราะห์หลายประเด็น ดังต่อไปนี้ 1.ขนาดขององค์กรในชุมชน 2.ฐานองค์ความรู้แห่งการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสมัยใหม่ 3.ฐานความรู้ในการพัฒนาตามหลักวิชาการ 4.คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในชุมชน 5.ทรัพยากรมนุษย์ที่จะมาทดแทนผู้สูงวัยของชุมชน 6.การขยายตัวทางเศรษฐกิจ

การจัดการประเมินผลวิสาหกิจชุมชน เมื่อมีการจัดการวางแผนในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดการองค์การและจัดการทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่จะต้องพิจารณาขึ้นไป คือ การดำเนินการตรวจสอบและประเมินผล ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนว่ามีการดำเนินงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามแผนงานหรือไม่ (สุมาลี สันติพลวุฒิและรศดา เวชภูพานธุ์, 2558: 437-447) ในการนำผลการตรวจสอบ พร้อมทั้งการประเมินผล มาพัฒนาปรับปรุงในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นเป้าหมายสำคัญที่จะสามารถ พัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนต้องมีการวิเคราะห์ พิจารณาปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่องด้วยการประเมินผลในการปฏิบัติงาน

คำว่า **“การติดตามผล”** คือ กระบวนการหรือวิธีการตรวจสอบ ในการวิเคราะห์ของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นส่วนทรัพยากร กิจกรรมต่างๆ ผลกระทบทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งกระบวนการติดตามผล จะช่วยในการทราบถึงปัญหา อุปสรรคต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น ขณะที่คำว่า **“การประเมินผล”** คือ วิเคราะห์ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานเป็นอย่างไร 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 การพิจารณาถึงทิศทางจะวิเคราะห์ถึงการบริหารองค์การ ว่ามีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายหรือไม่ โดยการกำหนดดังกล่าวต้องให้คนในชุมชนมีส่วนร่วม ในการวางแผนบริหารองค์การ การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน มีการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ของการทำงานเป็นอย่างไร นอกจากนั้นมีการกำหนดกฎกติกาให้เป็นแบบแผนที่ชุมชนยอมรับได้เพียงใดที่จะสามารถยึดปฏิบัติ มีความโปร่งใส ชัดเจนของการเปิดเผยข้อมูลให้ชุมชนรับทราบในการปฏิบัติงานที่มีเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของการจดบันทึก ทั้งการเงินและบัญชีในการบริหารจัดการทุนภายในและภายนอกชุมชน และมีกรอบในการทบทวนผลดำเนินการที่ผ่านมาที่เป็นอุปสรรค มาแก้ปัญหาหรือปรับปรุงเพื่อพัฒนาเป็นอย่างไร สอดคล้องกับสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ (2566: 20) ได้อธิบายถึงปัญหา อุปสรรคและความท้าทายของวิสาหกิจชุมชน พบว่า การกำหนดทิศทางวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญแต่ในขณะที่ยังจากการศึกษาทำให้สามารถชี้ได้ว่า วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนบริหารจัดการ การวางแผนการผลิตและการบริหารองค์การ อีกทั้งการจัดทำบัญชียังไม่เป็นระบบ ดังนั้นต้องสร้างกระบวนการนี้ให้เกิดประสิทธิภาพเป็นเบื้องต้น

2. ความรับผิดชอบต่อชุมชน เป็นการสร้างความตระหนักถึงจิตสำนึกการนำผลประโยชน์คืนสู่สังคม ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของสาธารณะประโยชน์ เช่น การบำรุงรักษาอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การยกระดับจริยธรรมด้วยการสร้างวิสาหกิจชุมชน ให้มีความซื่อสัตย์ มีคุณภาพ ปลอดภัย เป็นต้น สุดท้ายมีการนำ

ผลประโยชน์ที่ได้มา สร้างเป็นสวัสดิการชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถพึ่งพาตนเองของชุมชนท้องถิ่น สอดคล้องกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านน้ำเขียว ตำบลน้ำเขียว อำเภอแหลมทอง จังหวัด ตราด ที่ได้รับวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับประเทศ (รางวัลชนะเลิศ) ปี 2560 กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรม ส่งเสริมการเกษตรที่ 3 ภาคตะวันออก (2560: 46-47) พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ทำกิจกรรมสวัสดิการ ชุมชน สาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ คนในชุมชนและนักท่องเที่ยว ได้อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยการใช้วัสดุที่มีในพื้นที่ เช่น การเย็บขอบใบจาก นอกจากนั้นสมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมคอยตรวจตรา ดูแลการปลูกต้นไม้โกงกางเพื่อรักษาทรัพยากรป่าชายเลน มีการ จัดทำจุลินทรีย์บำบัดน้ำเสีย เพื่อเพิ่มจุลินทรีย์ในการย่อยสลายสิ่งสกปรกในน้ำ

3. การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน มีกระบวนการและเป้าหมายของการจัดการแผน ที่มีขั้นตอนตามหลักเหตุผลว่าด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทำแผนแบบมีส่วนร่วม เมื่อ กำหนดแผนแม่บท สามารถนำมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วยการมีกิจกรรมต่างๆ รองรับที่สามารถตรวจสอบ/ ควบคุม/ประเมินการคาดการณ์ของแผนงานได้ในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมาลี สันติพลวุฒิและปิยะ พรพรรณ ช่างวัฒนชัย (2558: 1253) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนตามแนวคิด การพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนเป็นอันดับแรก ได้แก่ การวางแผนพัฒนากลุ่ม รองลงมาได้แก่ การให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน ความสม่ำเสมอของยอดขาย ระยะเวลาการจัดตั้งกลุ่มและยอดขาย ตามลำดับ ซึ่งระดับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนที่ประเมินได้นั้น สะท้อนถึงความสำคัญกับคุณภาพของสมาชิกมากกว่าปริมาณ กล่าวคือ ถึงแม้สมาชิกมีจำนวนไม่มากนัก แต่ หากเป็นสมาชิกที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มอย่างแท้จริง ก็น่าจะเป็นกลไกในการช่วยพัฒนากลุ่มให้มีความก้าวหน้ามากขึ้นเป็นลำดับ ทำให้มียอดขายที่เพิ่มขึ้นได้และด้านเงินทุนและความสัมพันธ์กับลูกค้าก็มีส่วน ช่วยสร้างศักยภาพของกลุ่มเช่นกัน

4. การกำหนดตลาดเพื่อเป็นแหล่งในการระบายสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน โดยต้อง พิจารณาถึงความต้องการของผู้บริโภคและกลุ่มตลาดเป็นหลัก ที่ชุมชนจะต้องเรียนรู้ความพึงพอใจในการนำมา สร้างสินค้าและบริการ ที่ใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างเป็นความต้องการที่หาอย่างไรให้ลูกค้าหรือกลุ่ม ผู้บริโภค นอกจากนั้นต้องมีการศึกษาและติดตามความต้องการของลูกค้าตลอดเวลาเนื่องจากบริบทของ พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงความต้องการตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒน์กมล อ่อนสำลี (2563: 179-180) ทำการศึกษาเรื่องวิสาหกิจชุมชนกับการตลาดยุคใหม่และสังคมดิจิทัล พบว่า ปัญหาด้าน การตลาด การเงิน และการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง และ อยู่รอดต่อสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงควรเร่งพัฒนาและยกระดับวิสาหกิจชุมชนให้มีศักยภาพ เพิ่มขึ้น โดยปัจจุบันเราอยู่ในยุคการตลาดยุคใหม่ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้เข้ากับโลกใบ ใหม่ รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคสังคมดิจิทัลที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิต และการตัดสินใจของผู้บริโภค ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรปรับตัวโดยใช้แนวคิดการตลาดยุคใหม่ คือ ความต้องการของผู้บริโภค ความ เหมาะสมในราคา ช่องทางและความสะดวกในการซื้อ

5. สร้างฐานแห่งการเรียนรู้และข้อมูลข่าวสาร ในวิสาหกิจชุมชนต้องมีการสร้างข้อมูลที่มีการจัดฐานข้อมูล อย่างเป็นระบบกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในลักษณะต่างๆ เพื่อใช้เป็นแห่งการพัฒนาการจัดการความรู้ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งเป็นแหล่งถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สร้างการต่อยอดแนวคิดต่างๆ ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความตื่นตัวของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับเชิญจากวิทยากรภายนอกและวิทยากรภายในชุมชนหมุนเวียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของธงพล พรหมสาขา ณ สกลนครและอุทิศ สังขรัตน์ (2557: 98-99) ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา พบว่า อุปสรรคที่สำคัญคือ ความรู้ด้านการตลาดและการบริหารจัดการ โดยแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน จะต้องอาศัยการพัฒนาโดยการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การฝึกอบรม และการพัฒนาภายในองค์กรวิสาหกิจชุมชนเอง เช่น การแสวงหาความรู้และทักษะด้านการตลาด การพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม การออกแบบผลิตภัณฑ์การจัดการความเสี่ยงและการบริหารจัดการด้านต่างๆ

6. การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เป็นการสร้างทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพที่สามารถพัฒนาจากสมาชิก ให้เป็นผู้นำชุมชนต่อไปในการขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินกิจการต่อไป และสร้างเยาวชนฐานรากให้พัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อทดแทนสมาชิกสูงวัยในการสืบทอดการผลิตสินค้าและบริการพร้อมตระหนักการพึ่งพาตนเอง ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของเกษร อักษรรัตน์และคณะ (2567: 83) ทำการศึกษาการปฏิบัติในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สมาชิกชุมชนมีระดับการปฏิบัติการประเมินศักยภาพ รวมทั้งหมวดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 โดยหมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวดที่ 1 ผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน เพราะเป็นการประเมินการดำเนินงานของผู้นำในการบริหารวิสาหกิจชุมชน ในการกำหนดทิศทางดำเนินงาน การบริหารองค์กร และความรับผิดชอบต่อชุมชนซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ รองลงมา คือ หมวดที่ 5 การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 2 การวางแผนและการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 6 การจัดการสินค้าและบริการ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ตามลำดับ

7. กระบวนการจัดการสินค้าและบริการ ถือว่าเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า ดังนั้นการสร้างกระบวนการจัดการสินค้าและบริการจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงกิจการวิสาหกิจชุมชนทุกประเภทที่จะสามารถตรวจสอบ ควบคุมสินค้าคงคลัง ขั้นตอนต่างๆ ในการระบายสินค้าและบริการให้เป็นระบบ

ส่วนที่ 2 การประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และแนวทางการพัฒนาเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม โดยการประเมินผลลัพธ์สามารถแบ่งการประเมินในเชิงประสิทธิภาพผลลัพธ์ได้ 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ตามภารกิจวิสาหกิจชุมชน ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์คุณภาพสินค้าและบริการ ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการดำเนินงาน และด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์พัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ตามภารกิจวิสาหกิจชุมชน เป็นหัวใจหลักของการดำเนินวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการให้พึ่งพาตนเองได้ ดังนั้น ความต้องการผลลัพธ์ตามภารกิจเน้นเรื่อง การลดรายจ่าย เพิ่มรายได้

คุณภาพชีวิตที่ดีที่สามารถพึ่งตนเองได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมาลี สันติพลวุฒิและรศดา เวชภูพานธุ์ (2558: 446) ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า การดำเนินงานในการประเมินผลการดำเนินงาน ได้คัดเลือกโครงการพัฒนาเครื่องจักร คือ เครื่องผลิตแผ่นข้าวตังมาดำเนินการปรากฏว่ามีความคุ้มค่าในการลงทุน ณ อัตราคิดลดร้อยละ 12 ต่อปี การใช้เครื่องผลิตแผ่นข้าวตังแบบใหม่ให้ค่า NPV, B/C Ratio และ IRR มากกว่า และมีระยะเวลาคืนทุนเร็วกว่ากรณีใช้เตาผลิตแผ่นข้าวตังแบบเดิม โครงการพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตัง จึงบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ เนื่องจากทำให้กำลังการผลิตของวิสาหกิจเพิ่มขึ้น ได้ผลผลิตรูปแบบใหม่ที่มีขนาดมาตรฐาน ลดการใช้แรงงาน และลดการใช้พลังงาน ทำให้ต้นทุนเฉลี่ยลดลง รวมทั้งการนำเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังมาใช้ ในกระบวนการผลิตทำให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของโครงการ (KPIs) ซึ่งประกอบด้วยการมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ของ รายได้ต่อเดือน

ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์คุณภาพสินค้าและบริการ เน้นเรื่องสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบโจทย์ของความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ที่สามารถแสดงภาพลักษณ์หรืออัตลักษณ์ที่ชัดเจนของกลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถสร้างความแตกต่างจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของนงคราญ ไชยเมือง (2565: 35) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไย จังหวัดลำพูน พบว่า การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการของกลุ่มโดยการมีส่วนร่วม สามารถสรุปได้ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 กระบวนการในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของกลุ่ม การวางแผนการดำเนินงาน ส่วนที่ 2 ผลลัพธ์การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมี 4 ด้าน ดังนี้ 1.ภารกิจของกลุ่ม 2.คุณภาพสินค้าและบริการ 3.การดำเนินงานของกลุ่ม 4.การพัฒนาของกลุ่มวิสาหกิจ โดยยึดหลักเป้าหมายการพัฒนา คือ ความสมดุล มั่นคงและยั่งยืนของชีวิต เศรษฐกิจและสังคม

ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เน้นเรื่องการลงทุน ในการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในประเภทต่างๆ ในประเด็นเกี่ยวกับ การนำทรัพยากรจากท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์เป็นหลัก เพื่อลดต้นทุนการนำเข้าจากท้องถิ่นอื่น รวมทั้งลดความสูญเสียหรือความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากร ในการดำเนินงานในระบบการผลิต แต่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยของกมลทิพย์ ปัญญาสิทธิ์ (2553: 60) ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพและความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย โดยเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางเทคนิคระหว่างการรวมกลุ่มของชาวบ้านกับกลุ่มของนายทุน พบว่า ประสิทธิภาพการผลิตของวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบแยกเป็นวิสาหกิจชุมชนแต่ละประเภท พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งและบริหารจัดการโดยบุคคลหรือนายทุนมีประสิทธิภาพการผลิตดีกว่าวิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งและบริหารจัดการโดยชาวบ้าน จากการประมาณค่าประสิทธิภาพทางเทคนิคของวิสาหกิจชุมชน ที่จัดตั้งและบริหารจัดการโดยบุคคลหรือนายทุน ดังนั้นรัฐบาลต้องทำการส่งเสริมความรู้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มชาวบ้านเป็นผู้ก่อตั้งให้เป็นผู้ประกอบการ หรือการจัดอบรมให้ความรู้ในด้านการประกอบธุรกิจ และเป็นพี่เลี้ยงทางธุรกิจเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่วิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้านประสิทธิภาพผลลัพธ์พัฒนาวิสาหกิจชุมชน เน้นเรื่องของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนที่สามารถพัฒนาสู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ด้วยการเพิ่มศักยภาพและความอยู่ดีกินดีของสมาชิกในชุมชน อีกทั้งได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างไรในการเกิดวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยสัญญา เคนาภูมิ (2558: 53) พบว่า ประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ในการพึ่งพาตนเองและการจัดการเทคโนโลยีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อนำมาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ว่าการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน ความยืดหยุ่นในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจชุมชน และความสามารถในการดำรงอยู่ของวิสาหกิจชุมชนตามลำดับ

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภายใต้ความเสี่ยง

การดำเนินกิจการทุกประเภทของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละบริบทของพื้นที่นั้น มีความเสี่ยงของการบริหารจัดการมากน้อยไม่เท่ากัน เนื่องจากขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินวิสาหกิจชุมชนไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการเข้าใจถึงความเสี่ยงเป็นแนวทางที่ดีที่สุด ในการป้องกันมิให้เกิดผลกระทบไม่พึงประสงค์ต่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชน

จากคำว่า “ความเสี่ยง” (Risk) (สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, 2557: 7-6) ถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ทำให้เกิดความเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้เกิดการดำเนินกิจการต่างๆ ไม่ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของทุกๆ การดำเนินงานต่างๆ ขณะที่คำว่า “ปัจจัยเสี่ยง” (Risk Factor) เป็นสิ่งที่ถือว่าเป็นต้นเหตุแห่งความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อ ดังนั้นต้องมีการกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนคำว่า “การประเมินความเสี่ยง” (Risk Assessment) เป็นกำหนดสถานการณ์แห่งความเสี่ยง ด้วยการนำมาจัดลำดับความสำคัญจากความเสี่ยงมากสู่ความเสี่ยงน้อย มาเป็นแนวทางการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นและหาวิธีการแก้ปัญหา ของความเสี่ยงที่รุนแรงมากที่สุดตามลำดับ

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจึงมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นเงาตามตัวของการดำเนินกิจการ สิ่งที่สำคัญที่สุดของการจะให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จจะต้องมีการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อสร้างกระบวนการในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงให้น้อยที่สุดหรือลดลงให้มากที่สุด ที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบขนาดใหญ่ตามมา เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนตระหนักถึงความเสี่ยง ต้องมีการพิจารณาถึง การบริหารความเสี่ยงที่ต้องทำความเข้าใจอยู่ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การยอมรับ คือ การยอมรับได้เมื่อเกิดความเสี่ยงในการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีการควบคุมปัจจัยบางประการไว้แล้วแต่ยังเกิดความเสี่ยงนั้นอยู่ โดยความเสี่ยงดังกล่าวเกิดไม่รุนแรง สอดคล้องกับงานวิจัยของญานินท์ เยสีและอรวรรณ เชื้อเมืองพาน (2565: 86) ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้มี 4 ปัจจัยเสี่ยง คือ 1.ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาตลาดไม่แปลกใหม่ นโยบายการแข่งขัน เป็นต้น 2.ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่

ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ การใช้เทคโนโลยีล้ำสมัย การขาดนวัตกรรม ความปลอดภัยและอุบัติเหตุ 3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ ความผันผวนของราคาเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ การจัดสรรต้นทุน กำไร การจ่ายดอกเบี้ย การขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน และ 4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2. การควบคุมและการลด คือ การออกแบบในการปรับปรุงในการดำเนินงานที่คนในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนรับได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของชุตติกร ปรุงเกียรติและคณะ (2558: 71) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงในวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ความเสี่ยงของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสุรินทร์มีความเสี่ยงทั้งสิ้น 5 ด้าน ได้แก่ 1.การบริหารจัดการที่โปร่งใสและจิตสำนึกที่ดี 2.การบริหารจัดการอย่างครบวงจร 3.การสร้างความสัมพันธ์และความพร้อมในการดำเนินการทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม 4.การสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขัน 5.ประสิทธิภาพของสมาชิกภายในกลุ่ม ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้น ได้นำมาพัฒนาเป็นคู่มือเพื่อเป็นแนวทางของวิสาหกิจชุมชนเพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

3. การหลีกเลี่ยง คือ การที่จะไม่ให้เกิดความเสี่ยงภายในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ทุกคนไม่สามารถยอมรับได้ เช่น การผลิตสินค้าและบริการผิดกฎหมาย เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของวรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2560: 110) ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน พบว่า การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาวางรูปแบบในการบริหารความเสี่ยงส่งผลให้เกิดการหลีกเลี่ยงได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้ ความเสี่ยงด้านพอประมาณ ได้แก่ กำหนดขั้นตอนการผลิตที่ได้มาตรฐาน คณะกรรมการและสมาชิกมีความรู้ด้านการจัดการและการผลิต ความเสี่ยงด้านความมีเหตุผล ได้แก่ การมีสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าและบริการ การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงาน การกักเงินภายในและภายนอก และความเสี่ยงด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยง วิธีผลิตที่ปลอดภัย คำนึงถึงอาชีวอนามัยและวิถีแก้ไขผลกระทบ

4. การกระจายความเสี่ยง คือ การแบ่งส่วนของความเสี่ยงต่างๆ ให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดของการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีผลจากฤดูกาล เป็นต้น สอดคล้องกับสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ (2566: 34) พบว่า การวางแผนความเสี่ยงควรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันในสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยประกอบด้วย การมีแผนเตรียมการรองรับหากราคาผลผลิตตกต่ำ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนทำธุรกิจอย่างถูกวิธีและเป็นระบบ มีความเข้มแข็งและยืดหยุ่น สามารถเตรียมความพร้อมให้เท่าทันและรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

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

ฉะนั้นการบริหารความเสี่ยงของวิสาหกิจชุมชน เป็นหลักสำคัญที่ป้องกันการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีการร่วมมือร่วมใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันหาแนวทางวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

บทส่งท้าย

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ โดยการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีการบูรณาการการจัดการหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นในการใช้หลักทฤษฎี แนวคิดและประสบการณ์ต่างๆ มาสอดประสานการพัฒนาภายในชุมชน ซึ่งการจะดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้าได้นั้น ต้องมีการวางแผนงาน การจัดองค์การ การประเมิน/ติดตาม/ตรวจสอบ รวมทั้งการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนต้องมีการกำหนดแผนแม่บทที่ดีตามความต้องการของชุมชนที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกขั้นตอนซึ่งจะทำให้การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

เอกสารอ้างอิงประจำบทที่ 2

- กมลทิพย์ ปัญญาสิทธิ์. (2553). ประสิทธิภาพและความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) มหาวิทยาลัยนเรศวร.*, 3(2), 60-76.
- กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2557). **การประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนเพื่อรองรับการเข้าสู่ AEC.** กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรมส่งเสริมการเกษตร, สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (ออนไลน์). **คู่มือการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน.** สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2559, จาก <http://www.sceb.doae.go.th/DataAdvertise/>
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2560). **วิสาหกิจชุมชนดีเด่นปี 2560.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ นิเวศธรรมดาการพิมพ์ (ประเทศไทย) จำกัด.
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2561). **วิสาหกิจชุมชนดีเด่นปี 2561.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ นิเวศธรรมดาการพิมพ์ (ประเทศไทย) จำกัด.
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). **วิสาหกิจชุมชนดีเด่นปี 2562.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ นิเวศธรรมดาการพิมพ์ (ประเทศไทย) จำกัด.
- เกษร อักษรรัตน์, กังสดาล กนกหงส์, พุฒิสรรค์ เครือคำและพหล ศักดิ์คะทัศน์. (2567). การปฏิบัติในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่. *ว.ผลิตภัณฑ์การเกษตร.*, 6(1), 76-84.
- เจณิภา คงอิม. (2561). การดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.*, 4(1), 156-170.
- ฉัตรฉวี กิตติกุลพันธ์. (2565). แนวทางในการปฏิบัติงานที่ตีทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ. *Journal of Professional Routine to Research.*, 9(1), 1-10.
- ชนนิกานต์ อินทรเผือก, ประเพศ ไกรจันทร์และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2564). รูปแบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.*, 12(2), 46-56.
- ชมภูนุท จันนุ้ยและพินิจ ลาภธนานนท์. (2560). ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนบนพื้นฐานความอยู่รอดและพอเพียง. *วารสารศิลปศาสตร์ปริทัศน์.*, 14(1), 67-78.
- ชุตติกร ปรงเกียรติ, รวิฐา ทวีพร้อม, ปิยะ แก้วบัวดีและจิตใต้ คล่องพยาบาล. (2558). การพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงในวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสุรินทร์. **เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 3 และการสัมมนาวิชาการราชชมงคลสุรินทร์วิชาการ ครั้งที่ 7 “งานวิจัย ช่วยไทย เศรษฐกิจอุดมสมบูรณ์”.** สุรินทร์: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์.

- ญานินท์ เยลีและอรรวรรณ เชื้อเมืองพาน. (2565). การวิเคราะห์ความเสี่ยงของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้าน
เทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารบัญญัติปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย,
,7(2), 86-101.
- จงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). การจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน. สงขลา: สถาบันสันติ
ศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จงพล พรหมสาขา ณ สกลนครและอุทิศ สังข์รัตน์. (2557). แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจ
ชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา. วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์., 10(1), 97-122.
- ธนิกานต์ ศรีจันทร์และสัญญา เคนาภูมิ. (2565). การพึ่งตนเองของวิสาหกิจชุมชน. วารสารสหวิทยาการเพื่อ
การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์., 12(2), 1-16.
- นงคราญ ไชยเมือง. (2565). การพัฒนาประสิทธิผลของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์จากลำไย
จังหวัดลำพูน. วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ.,
12(1), 35-50.
- พงศ์เสวก อเนกจรรย์พรและธัญญลักษณ์ อเนกจรรย์พร. (2563). แรงงานผู้สูงอายุ: โอกาสและความ
ท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการ. วารสารสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ., 23(1), 216-229.
- พระครูวิโชติสิกขกิจ, ศราวุธ ปลอดภัยและปริญญา นิกกุล. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลุ่มวิสาหกิจ
ชุมชนในจังหวัดพิจิตร ตามแนวพระพุทธศาสนา. วารสารวิจัยวิชาการ., 4(1), 1-12.
- พัฒนภมล อ่อนสำลี. (2563). วิสาหกิจชุมชนกับการตลาดยุคใหม่และสังคมดิจิทัล. วารสารมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา., 14(2), 179-201.
- พีรวิชัย จิตรเพ็ชร. (2564). การบริหารจัดการธุรกิจวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการประยุกต์ใช้
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม., 8(1),
39-49.
- วรรัตน์ เขียวโพรี. (2560). รูปแบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการ
เติบโตอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ศักดิ์กษิตัญญา บุญรัตน์กิตติภูมิ. (2557). การเพิ่มความสามารถของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย
วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา., 3(1), 108-124
- สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน ศูนย์ประสานงานพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์สุขภาพชุมชน. (2552). ความรู้
ทัศนคติและการปฏิบัติตนของผู้นำวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรชุมชน ปี 2552.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข.
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. (2557). การบริหารความเสี่ยง วว. พ.ศ.2558.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.

- สนิทเดช จินตนาและธีระพงษ์ ภูริปาณิก. (2562). ปัญหา ข้อจำกัดและแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย.*, 12(3), 179-193.
- สมชาย น้อยฉ่ำ, วรินทร์ธร ธรรมสารสมบัติและสุภา แสงจินดาวงษ์. (2561). การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารเกษมบัณฑิต.*, 19(พิเศษ), 130-139.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2547). *บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร ?*. โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 ธันวาคม 2547., 28(3645), 6.
- สยมพร โยธาสมุทร, วินัย อาจคงหาญและนุกูล กรยีนยงค์. (2528). *การจัดการสหกรณ์*. กรุงเทพมหานคร: กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2558). ปัจจัยการพึ่งตนเองและปัจจัยการจัดการเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารว.มรม. (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์).*, 9(3), 53-66.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์. (2566). *การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานราก (ออนไลน์)*. สืบค้นจาก <https://uploads.tps.go.th/การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน.pdf> [19 ตุลาคม 2567]
- สุมาลี สันติพลวุฒิและปิยะพรรณ ช่างวัฒนชัย. (2558). การวิเคราะห์ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนตามแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน. *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ครั้งที่ 12*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.
- สุมาลี สันติพลวุฒิและรสดา เวชภูพานธุ์. (2558). การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาการลงทุนพัฒนาเครื่องผลิตแผ่นข้าวตังของวิสาหกิจชุมชนโสธรพัฒนา จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารเกษตรศาสตร์ (สังคม).*, 36(1), 437-447.
- อนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์, ศศิกิจจ์ อัจฉัยและปัญญา พรหมบุตร. (2563). กระบวนการสร้างคุณค่าและมูลค่าของผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ภาคกลาง. *วารสารปัญญาปณิธาน.*, 5(1), 159-173.
- อิสรี แพทย์เจริญ, อริย์ธัช อักษรทับและชาญวิทย์ จาตุประยูร. (2565). ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ.*, 32(2), 82-98.
- อุทัย ปริญาสุทินันท์. (2560). “วิสาหกิจชุมชน” ปฏิวัติรศนในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย.*, 37(2), 131-150.
- 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, 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/neurelitisim/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>