

แนวคิดการบริหารงานวิสาหกิจชุมชน

Concepts of Community Enterprise Management

สุภาวดี พันธ์อำพน, บัณฑิต พิริยาสัยสันติ, พลศักดิ์ จิรไกรศิริ และ วิพร เกตุแก้ว
Supawadee Panasampon, Bundith Piriyasaisanti, Polsak Jirakraisiri and Viporn katekao
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

บทคัดย่อ

บทความนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีเนื้อหาสาระครอบคลุมถึงพัฒนาการ คำนิยาม รูปแบบ และความสำเร็จการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทความนี้ ผู้เขียนได้ทำการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศ การบริหารงานวิสาหกิจชุมชนนั้นต้องได้รับการส่งเสริมจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่จะทำให้เกิดความสำเร็จและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน, การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

Abstract

This article aims to study the concepts of community enterprise management. The content covers framework, meaning, the development and the management of community enterprises for sustainable development of businesses. The writer has extensively reviewed both Thai and foreign language literature which are related to this article. Community enterprise management must be encouraged by both the public and private sector not only for the success of community enterprises, but also for the sustainable development of business.

Keywords: community enterprise, community enterprise management



บทนำ

จากการพัฒนาประเทศตามกระแสหลักหรือการพัฒนาตามระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมได้แผ่ขยายสู่ชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่ความทันสมัย เน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (economic growth) ซึ่งมีเป้าหมายไปสู่ประเทศอุตสาหกรรม โดยได้ตั้งเอาระบบการผลิตแบบพึ่งตนเองและความพอดีในชุมชนให้หลุดออกจากฐานเดิมมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะการพัฒนาสมัยใหม่ที่เน้นความเจริญ

ทางวัตถุ การบริโภคนิยม กระแสทุนนิยมข้ามชาติ รวมทั้งวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามาพัฒนาแต่ขาดการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมและภูมิปัญญาในสังคมไทย จึงเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การใช้ทรัพยากรและการทำลายสิ่งแวดล้อมอย่างมากมายจนขาดความสมดุลระหว่างชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนกับสิ่งแวดล้อมธรรมชาติถึงแม้ชุมชนจะพยายามพึ่งตนเองแต่ก็หลีกเลี่ยงไม่พ้นกับผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้เกิด

ความเหลื่อมล้ำทางสังคม (ลำแพน จอมเมือง, 2540, น. 2)

เนื้อหา

วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกจากโครงการ “หนึ่งหมู่บ้าน หนึ่งผลิตภัณฑ์” (One Village One Product--OVOP) ที่จังหวัดโออิตะ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีประชาชนยากจนและล้าหลัง เนื่องจากมีพื้นที่ทำการเกษตรเพียงร้อยละ 10 และโอกาสในการพัฒนาอุตสาหกรรมหลังยังด้อยกว่าจังหวัดอื่น ๆ ในประเทศญี่ปุ่น จากปัญหาดังกล่าวทำให้นายโมริชิ โกะอิรามัทซึ ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดโออิตะในขณะนั้น ได้วางแผนโครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาชาวเมืองโอยามา ซึ่งเป็นเมืองชนบทเล็ก ๆ ที่ทำการพัฒนาบวดยดของหมู่บ้านจนเป็นที่รู้จักทั่วไปในประเทศญี่ปุ่น จากการโครงการดังกล่าวได้ทำให้ชาวเมืองโอยามา ได้เปลี่ยนจากอาชีพทำนาเป็นผู้ผลิตบวดยและลูกเกาลัดซึ่งเป็นผลไม้พื้นเมืองและได้เริ่มโครงการพัฒนาคนในท้องถิ่นที่เรียกว่า NPC Movement (New plum and Chestnut Movement) โดยเป้าหมายของโครงการ คือ การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและสามารถขายได้ ซึ่งโครงการดังกล่าวใช้ระยะเวลา 10 ปี จึงประสบผลสำเร็จจนเป็นที่รู้จักและแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่นทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดโออิตะเล็งเห็นแนวทางในการพัฒนาจังหวัดโออิตะ จึงได้ริเริ่มจัดตั้งโครงการ One Village One Product (OVOP) ขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้แก่หมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์หลัก 1 ชนิด ซึ่งผลิตจากวัตถุดิบและทรัพยากรของท้องถิ่นนั้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545, น. 1) โดยแนวคิดดังกล่าวมีปรัชญาและหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาชุมชน ได้แก่

1. ท้องถิ่นสู่สากล คือ การนำสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ภายในท้องถิ่นมาพัฒนาสินค้าให้สามารถขายได้ทั้งในและต่างประเทศเป็นกระบวนการพัฒนาประเทศที่ยึดวัฒนธรรมของตนเองเอาไว้แล้วนำเอาความรู้และเทคโนโลยีมาช่วยทำให้เกิดการพัฒนาไปตามทิศทางที่ต้องการ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2547, น. 1)

2. สร้างแนวความคิดสร้างสรรค์ คือ การให้

ประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของตน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างและพัฒนาคนในท้องถิ่นให้มีความเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องโดยเป้าหมายที่สำคัญของโครงการ “หนึ่งหมู่บ้าน หนึ่งผลิตภัณฑ์” (OVOP) คือ การสร้างให้สมาชิกในชุมชนมีจิตใจต่อสู้เพื่อนำท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์ไปสู่ความเป็นสากล

ในต่างประเทศนั้นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยเห็นว่าการพัฒนาที่เริ่มจากภายในชุมชนจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เข้าไปช่วยในการพัฒนา คือ การพัฒนาที่เริ่มจากภายในชุมชนที่ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจนก็คือ The “One Village One Product” Movement ซึ่งเป็นการประกอปรองการในลักษณะของวิสาหกิจชุมชน โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเสมือนกลไกหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน นอกจากเป็นผู้กระจายสินค้าแล้วก็ยังมีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ทั้งการจัดแหล่งเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในชุมชนเพื่อบอกเล่าความเป็นมาและวิถีชีวิตของท้องถิ่น รวมทั้งมีการรวมภูมิปัญญาที่มีอยู่ในท้องถิ่น การจัดการศึกษาที่มีหลักสูตรรองรับทั้งเรื่องการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ความรู้เพิ่มเติมที่ช่วยในการประกอบอาชีพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด เป็นต้น จึงทำให้วิสาหกิจชุมชนที่เกิดขึ้นนั้นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, น. 4)

สำหรับในประเทศไทยการพัฒนาชนบทได้เริ่มมีบทบาทสำคัญเป็นครั้งแรกตั้งแต่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงบริหารราชการแผ่นดิน โดยปกครองแบบอารยประเทศทำให้ทางราชการให้ความสนใจการพัฒนาในเขตชนบทมากขึ้นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของราชอาณาจักรในปี พ.ศ. 2485 กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแผนการบูรณะชนบทขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ สร้างสรรค์ชีวิตจิตใจของประชาชนในชนบทให้เหมาะสมที่จะเป็นพลเมืองดีและส่งเสริมให้ประชาชนมีการครองชีพที่ดีขึ้น (อภิชัย พันธเสน, 2550, น. 172)

ผลการดำเนินงานพัฒนาชนบทตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 1 ปี 2504 ประเทศไทยประสบผลสำเร็จในเรื่องความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแต่มีปัญหาเรื่องการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ขาดความสมดุลส่งผลทำให้เกิดปัญหาช่องว่างและความเหลื่อมล้ำในเรื่องรายได้ระหว่างภาคการเกษตรและภาคเศรษฐกิจอื่น ๆ และช่องว่างระหว่างเมืองกับชนบททำให้เกิดปัญหาใหญ่ตามมา คือ ปัญหาความยากจนซึ่งสังคมชนบทได้รับการพัฒนาน้อยมากจนส่งผลให้ประชาชนในชนบทพึ่งพาตนเองไม่ได้ (วิศาล ศรีมหาวโร, 2543, น. 110) จนมาถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 - 2529) ได้กำหนดจุดประสงค์การพัฒนาชนบทเป็นเป้าหมายหลักสำคัญประการหนึ่งเพื่อมุ่งพัฒนาชนบทในพื้นที่ที่ด้อยการพัฒนาและยังไม่ได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาให้สามารถช่วยตัวเองได้ในอนาคตและให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาที่พวกเขาเผชิญอยู่ให้มากที่สุด แผนงานและโครงการพัฒนาชนบทยากจนได้มุ่งหลักประกัน 3 ประการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย “พออยู่พอกิน” คือ หลักประกันที่จะให้ชาวชนบทที่มีความล้าหลังมีระบบการศึกษา มีความรู้เกี่ยวกับการทำมาหากิน และหลักประกันที่จะให้ชาวชนบทมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์และได้รับสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตตามสมควรอย่างเหมาะสมในแต่ละท้องที่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2525, น. 1-10)

ต่อมาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ได้อัญเชิญ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศควบคู่ไปกับการมีกระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการแบบองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลาง รวมทั้งการมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในระดับรากหญ้าให้มีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ จึงเกิดนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนขึ้น ซึ่งเป็นการส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับชุมชนที่ก่อให้เกิดการรวมตัวกันของประชาชนในชุมชนในการประกอบสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งตนเองของครอบครัว ชุมชน อันเป็นพื้นฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงเป็นที่มาของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ซึ่งประกาศใช้วันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 (ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์,

2548, น. 110) เพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการสร้างรายได้ เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนพัฒนาความสามารถในการจัดการและพัฒนา รูปแบบของวิสาหกิจชุมชนอันจะนำไปสู่การสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืนในปัจจุบัน สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554, น. 8-16)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย คือ สร้างปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทุกกลุ่ม เช่น การแก้ไขปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ รวมถึงการแก้ไขและบรรเทาผลกระทบจากสถานการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การชุมนุมทางการเมือง ความผันผวนทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย ได้แก่ การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินธุรกิจการยกระดับความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การบริหารจัดการมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าและบริการ การขยายโอกาสทางการตลาด และการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น ทั้งนี้ปัจจัยเหล่านี้จะมีส่วนสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยให้เติบโตอย่างสมดุลตามศักยภาพของพื้นที่ ศักยภาพของพื้นที่ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ด้าน คือ

1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง ศักยภาพของวิถีชีวิตวัฒนธรรมและภูมิปัญญาที่เป็นเอกลักษณ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (value-added) และความโดดเด่นให้แก่สินค้าและบริการ

2) ด้านเศรษฐกิจ ซึ่งหมายถึง ศักยภาพของพื้นที่ที่เหมาะสมกับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

3) ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ซึ่งหมายถึง ความอุดมสมบูรณ์ความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่มีเฉพาะในพื้นที่และเป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการส่งเสริมตามความหมายของศักยภาพพื้นที่ดังกล่าวรวมถึงส่งเสริมการบูรณาการการสร้างเครือข่ายการทำงานและกลไกการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งในระดับพื้นที่ และระหว่างพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อตกลงภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community--AEC) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจในธุรกิจสาขาต่าง ๆ การสนับสนุนการปรับปรุงการประกอบธุรกิจให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถเตรียมพร้อมและรองรับการแข่งขันที่มีมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมศักยภาพและการขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมถึงสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับธุรกิจในต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจชุมชนนั้นมักมาจากอุตสาหกรรมที่ทำกันในครัวเรือนของชาวชนบทเป็นส่วนใหญ่และสามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการและสมาชิกในชุมชนโดยการอาศัยแรงงานในชุมชนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต ก่อให้เกิดการจ้างงานมากกว่ากิจกรรมขนาดใหญ่ และยังช่วยทำให้เกิดการกระจายรายได้ให้กับชุมชนด้วยชุมชนจึงเป็นแนวทางหนึ่งของการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจในชนบทเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพราะเป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาแบบผสมผสาน โดยยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการทำงาน คือ การให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดตั้งกลุ่มอาชีพในชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน เน้นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้เพื่อให้มีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม

และวัฒนธรรม และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถพึ่งตนเองได้ (ชัยยุทธ์ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์, 2533, น. 33-34)

ดังนั้น การที่วิสาหกิจชุมชนจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาทักษะในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาฝีมือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาด รวมถึงรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่ หรือดึงดูดใจผู้ซื้อ รวมไปถึงตัวผู้นำกลุ่มต้องมีภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ และที่สำคัญเน้นความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม จึงจะทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดรายได้ เกิดการจ้างงานในชุมชนและสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะที่ประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

คำนิยามความหมายการบริหารงานวิสาหกิจชุมชน

Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R (1989, p. 223) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นกระบวนการจัดการระบบการทำงาน ดำเนินการ และควบคุมให้บุคคลทำงานโดยจัดทรัพยากร สนับสนุนให้ได้รับความสำเร็จในผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งการจัดการประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมายกำหนดกระบวนการวิธีดำเนินงานและกำหนดปัจจัยทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ (2) การจัดระบบการทำงาน (organizing) เป็นการกำหนดงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ โดยจัดวางให้ระบบงานต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน (3) การจัดบุคลากร (staffing) เป็นกระบวนการกำหนดคุณสมบัติและจำนวนของบุคลากรในแต่ละงานการวางระบบสายงานการปกครองบังคับบัญชาจากการบริหารระดับสูงถึงระดับล่างการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งและกำหนดการเคลื่อนไหวของงาน (flow of work) จากจุดหนึ่งไปสู่จุดอื่น ๆ (4) การสั่งการให้มีการปฏิบัติ (directing) เป็นการดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้าทั้งในด้านการใช้ทรัพยากร เช่น เงิน และด้านการให้บุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงานตามข้อกำหนด (5) การควบคุมและประสานงาน (controlling

and coordination) คือ การกำกับดูแลการประสานงานให้สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนและสอดคล้องสัมพันธ์กัน (6) การติดตามประเมินผลและรายงาน (reporting) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ และการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพนำมาเป็นระบบข้อมูลรายงานสภาพและผลของการทำงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานและเพื่อพิจารณาความสำเร็จ (7) การจัดการทรัพยากร (budgeting) เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการระดมทุนและการลงทุนในด้านจัดทรัพยากรและเครื่องมือเครื่องใช้ ค่าดำเนินงานและค่าตอบแทนให้กับบุคลากรเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น

สำนักมาตรฐานการศึกษา (2545, น. 167-173) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นการดำเนินธุรกิจชุมชนที่จัดตั้งขึ้นมาโดยอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้ (1) ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุนต้องใช้นิตินของตนเองโดยไม่ต้องกู้หนี้ยืมสินเนื่องจากไม่ต้องเสียดอกเบี้ยโดยต้องพึ่งตนเองให้มากที่สุด (2) ปัจจัยด้านการตลาดโดยกลุ่มธุรกิจชุมชนจะต้องมีตลาดที่แน่นอนเพียงพอจะเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนที่จะเติบโตอยู่ได้ (3) ปัจจัยด้านการผลิตต้องพิจารณาวัตถุดิบ ทักษะ และความชำนาญของชุมชนโดยคำนึงถึงทรัพยากรในชุมชน (4) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (4.1) ด้านระบบเงิน เน้นในเรื่องความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุนบุคลากรทางด้านการเงิน การมีความรู้ทางบัญชีอย่างเพียงพอ (4.2) ด้านระบบการบริหารงานโดยทั่วไป จะเอามติของที่ประชุมสมาชิกเป็นแนวทางและนโยบาย (4.3) ด้านบุคลากร โดยต้องมีผู้บริหารและสมาชิกที่มีสัจจะคุณธรรม มีความพยายามและความเสียสละ (5) ปัจจัยด้านผู้นำจะต้องเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลอันเป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน สามารถระดมทุนได้ง่ายขยายตัวได้เร็ว (6) ปัจจัยด้านแรงงาน การมีแรงงานในท้องถิ่นอย่างเพียงพอและแรงงานเหล่านี้มีทักษะทางการผลิต (7) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก คือ ต้องร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมกันทำโดยเฉพาะการระดมทุนซึ่งเป็นการถือหุ้นร่วมลงทุนและนำทุนไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น (8) ปัจจัยเกี่ยวกับข้อบังคับขององค์การระเบียบกฎเกณฑ์ ที่นำมาใช้นั้นจะเกิดจากข้อตกลงของสมาชิกเป็น

พื้นฐาน (9) ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์กับภายนอก คือ การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับภายนอกโดยการช่วยเหลือเกื้อกูลประสานความร่วมมือกับบุคคลหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจชุมชน

จักรี สุจริตธรรม (2546, น. 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้ (1) การจัดการกลุ่ม (1.1) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานกิจกรรมการลงทุนและการทำธุรกิจ (1.2) ระเบียบ ข้อบังคับ กติกาของกลุ่ม (1.3) บทบาทหน้าที่ โครงสร้างกลุ่มมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ 1.4 การขยายจำนวนสมาชิก การพัฒนาความรู้สมาชิก (2) การจัดการการผลิต (2.1) เน้นการใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานทักษะดั้งเดิมและยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถเข้ารับการตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพและสุขอนามัย มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและต้นทุนการผลิต (2.2) การเตรียมกระบวนการผลิตที่ให้เกิดผลสูงสุดมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการผลิตที่ชัดเจน (2.3) การวางแผนการผลิตต้องพิจารณาความต้องการของลูกค้า ประมาณความสามารถในการผลิตทั้งคน อุปกรณ์ วัตถุดิบ เวลาที่ใช้ ศึกษาวิธีการขั้นตอนและการออกแบบผังการผลิตที่ประหยัด รวดเร็ว เลือกอุปกรณ์เครื่องจักรที่เหมาะสม คุ่มค่าดูแลง่าย (2.4) การเลือกทำเลที่ตั้งในการผลิต จะต้องสะดวกปลอดภัยไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน (2.5) การควบคุมการผลิต ทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ เทคโนโลยี แรงงาน ต้นทุน ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (3) การจัดการตลาด (3.1) ใช้การตลาดนำการผลิต การบรรจุภัณฑ์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และการสร้างเอกลักษณ์ของสินค้าให้สามารถเชื่อมโยงและขยายตลาด (4) การจัดการด้านการเงินและบัญชี (4.1) การจัดการเงิน การรับ การจ่าย (4.2) วิธีคิดต้นทุนที่ถูกต้อง (4.3) การจดบันทึกรายการรายรับ รายจ่าย (4.4) การทำงบกำไร ขาดทุน (4.5) การทำงบกระแสเงินสด

กรมส่งเสริมการเกษตร (2551, น. 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถี

ชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวชุมชนและระหว่างชุมชน

ซีโนรส เกียรติไพศาล (2551, น. 19-20) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นการบริหารกิจการของกลุ่มใน 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน (planning) อย่างรอบคอบการจัดการกลุ่ม (organizing) ซึ่งหมายถึง การจัดโครงสร้างของงานต่าง ๆ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้งานของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จการจัดคนเข้าทำงาน (staffing) คือ การคัดเลือกและการบรรจุคนเข้าทำงานและรักษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ความเหมาะสมและฝึกอบรมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นการสั่งการ (directing) และการควบคุม (control) เพื่อการกำกับให้สามารถรับประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินงานไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนงานที่วางไว้ (2) ด้านการเงิน (system of internal control) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ ของชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้องและเหมาะสมสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของเงินทุน แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุนผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน (3) ด้านการผลิต (production management) หมายถึง การพิจารณากิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็นและมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากวัตถุประสงค์ของการผลิต การควบคุมการผลิตและคุณภาพการผลิต (4) ด้านการตลาด (marketing mix) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งทางกลุ่มใช้ร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion)

นันทน์ภัส พงศ์โกศลสิน (2552, น. 23-24) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นกระบวนการบริหารงานของชุมชน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยการผลิตที่มีความพร้อมทั้งด้านวัตถุดิบ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้ (1) มีการวางแผน

ในการดำเนินงาน (2) สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจและการลงทุน (3) มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชนเพื่อเพิ่มพูนภูมิปัญญาและประสบการณ์ด้วยการอบรมสัมมนาศึกษาดูงานและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ (4) มีการบริหารจัดการอย่างมีระบบ ได้แก่ (4.1) โครงสร้างกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน (4.2) มีกฎกติกาในการดำเนินงานชัดเจน (4.3) มีการบริหารการเงินทุน การกู้ยืม และการใช้คืน (4.4) มีความสามารถในการผลิต (4.5) มีความสามารถในการหาตลาดและแหล่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (4.6) มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (5) การกำกับติดตามและควบคุมดูแล (5.1) มีการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบถูกต้อง (5.2) มีการตรวจสอบความโปร่งใสของการดำเนินงานและเข้าถึงบัญชีได้

รูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

จากคำนิยามสามารถกำหนดความหมายของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้ดังนี้ คือ กระบวนการบริหารจัดการองค์การหรือกลุ่มโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทั้งด้านการบริหารจัดการด้านการผลิตที่สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นและยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการบริหารจัดการด้านการตลาดโดยจะต้องมีตลาดที่แน่นอนและเพียงพอเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้จะต้องมีการบริหารจัดการด้านบัญชีและการเงินเพื่อให้มีระบบเชื่อมโยงกระบวนการจัดการอย่างมีขั้นตอน ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็นการบริหารด้านต่าง ๆ ได้ 4 ด้าน คือ

1. การบริหารจัดการด้านการผลิต หมายถึง การจัดระบบการทำงานของหน่วยการผลิตต่าง ๆ ให้ประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยการนำวัตถุดิบและทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตมาแปรสภาพโดยผ่านกระบวนการผลิตตามลำดับขั้นตอนก่อนหล้าออกมาเป็นผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการให้ได้ปริมาณและมีคุณภาพตามที่ต้องการ (ไพรัช มากกาญจนากุล, 2542, น. 92)

2. การบริหารจัดการด้านการตลาด หมายถึง

กระบวนการทางธุรกิจตั้งแต่การวางแผน เพื่อที่จะบริหารแนวคิด การกำหนดราคา การจำหน่าย การส่งเสริมสนับสนุน การกระจายสินค้า และบริการที่สร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเป็นตัวเชื่อมระหว่างธุรกิจกับลูกค้า รวมไปถึงคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการของตลาดและสังคม ทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการได้หลายทาง

3. การบริหารจัดการกลุ่ม หมายถึง กระบวนการจัดการระบบการดำเนินงานให้บุคคลทำงาน (Jame Stoner and Edward Freeman, 1989, p. 223) โดยจะต้องมีการวางแผน หาวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งทรัพยากรและกำลังคนที่ต้องใช้วัดความก้าวหน้าของงาน โดยมีการออกแบบโครงสร้างกลุ่ม การจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสม การอำนวยความสะดวก และการควบคุมที่ดี เพื่อให้กิจกรรมที่ทำบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การบริหารจัดการด้านบัญชีหรือการเงิน หมายถึง การวางแผนการจัดระเบียบ ควบคุมการบริหารจัดการด้านบัญชีหรือการเงิน หมายถึง กิจกรรมทางการเงินการดำเนินงานที่รายการซื้อ-ขายทุกอย่างในการดำเนินธุรกิจที่สามารถคิดเป็นตัวเงินได้ไว้เป็นหลักฐานการทำงานกำไรขาดทุนโดยบันทึกรายการรับ-จ่ายเงินด้วยมือ รายการจ่าย-รับ-จ่ายเพื่อควบคุมการรับ-จ่ายเงินของกิจการให้อยู่ในระบบหรือรู้ยอดรายรับ-รายจ่ายและหากำไรเบื้องต้น เพื่อทราบผลการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ (จักรี สุจริตธรรม, 2546, น. 2)

สรุป

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกในชุมชนและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในชุมชนเกิดการจ้างงานและมีรายได้เพิ่มขึ้นและสามารถพึ่งตนเองได้ (ทวีศักดิ์ นพเกษตร, 2545, น. 61) ดังนั้นจากการส่งเสริมจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นว่า วิสาหกิจชุมชนนั้นเป็นรูปแบบของการประกอบการที่เป็นของชุมชน ที่เป็นการรวมกลุ่มกันเพื่อทำการผลิต การแปรรูป การบริการ หรืออื่น ๆ ที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ มีฐานการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมในแต่ละท้องถิ่น ผสมผสานกับภูมิปัญญาสากลมีกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม รู้จักคิดค้นและจัดการทุนที่อยู่ในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่เกิดจากการบริหารจัดการร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์ต่อกลุ่ม และชุมชนสูงสุด โดยเน้นการพึ่งพาตนเอง (เสรี พงศ์พิศ, 2548, น. 40) ความเข้มแข็งและความสงบสุขร่วมกันของชุมชน ตลอดจนเป็นฐานการพัฒนาาระบบเศรษฐกิจของประเทศต่อไป



References

- Bureau of Educational Standards. (2002). *Community research kit*. Nonthaburi: S.R. Printing Mass Products. (in Thai)
- Department of Agricultural Extension. (2005). *Guide to the registration of enterprises and networks of community enterprises*. Bangkok: Author. (in Thai)
- Jommuang, L. (1997). *The role of community business affecting community strength in community forest management: Case study Silawang sub-district, Pua district, Nan province*. Master of Public Administration Thesis, Chiang Mai University. (in Thai)

- Kiatpaisan, C. (2008). *The operation of community enterprises in Minburi*, Bangkok. Master of Public Administration Thesis, Burapha University. (in Thai)
- Makkanjanakul, P. (1999). *Introduction to the business* (3rd ed.). Nakhon Pathom: Nakhon Pathom Rajabhat University. (in Thai)
- Nopkeasorn, T. (2002). *Process lecturer with farmers crisis* (2nd ed.). Phitsanulok: Indo-China Intersection Development Institute. (in Thai)
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2011). *Small and medium enterprises promotion plan no. 3 (2012 – 2016)*. Bangkok: Author. (in Thai)
- Office of the National Economics and Social Development Board. (2011). *The 10th national economic and social development plan (2007 - 2011)*. Bangkok: Prime Minister's Office. (in Thai)
- Phongphit, S. (2005). *Corporate culture of the modern world network: Tactics for the Intensive Community and Strong community*. Bangkok: Institute for Community Enterprise Promotion. (in Thai)
- Phongphokhinsatit, N. (2009). *Management of community enterprise entrepreneurs Muang Lamphang district, Lamphang province*. Master of Public Administration Thesis, Phranakhon Rajabhat University. (in Thai)
- Punthusean, A. (2007). *Knowledge of the sufficiency economy philosophy*. Bangkok: The Thailand Research Fund. (in Thai)
- Punyasavatsut, C. (1990). *Rural small enterprises: A state of knowledge*. Nakhon Ratchaseema: Suranaree University of Technology. (in Thai)
- Somwatanasak, D. (2005). *Academic papers on community enterprises under Office of Agricultural Extension and Development, Region 1*. Chainat : Chainat Department of Agricultural Extension. (in Thai)
- Srimahawaro, W. (2000). *Participatory development in rural development of Tambon administrative organization members Surat Thani province*. Master of Public Administration Thesis. Maejo University. (in Thai)
- Stoner, J. A. F., & Freeman, E. R. (1989). *Management* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sujarittum, C. (2003). *Community enterprise practice and sustainable development*. Bangkok: Cooperative Business Development Office. (in Thai)
- The Community Development Department, Office of Agricultural Extension and Development. (2004). *Concept process and case study operations center coordination network community organization*. Bangkok: Bangkok Block. (in Thai)

