



ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อความยั่งยืน Success Factor For Sustainability Of Small and Micro Community Enterprise Management.

กมลวรรณ สังทอง ญัตถวุฒิ สังข์เพชร ธนาภรณ์ รุ่งสีคง นุสรา บุญเฉลียว ปรินทร์ สุขชู

พรรษา ภาบุพผากาญจน วริษฐา ชะนะชัย ศิครินทร์ ศรีกิจตยนนท์

อรรถธรรม อนงค์ ฟูเลีย ธีระธัญศิริกุล และ สิริภัทร์ โชติช่วง*

สาขาพัฒนาธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

31 หมู่ 6 ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000

Kamolwan Sangthong, Nutthawot Sangpetch, Tanaporn Rangseekong,

Nudsara Boonchaleaw, Parinthon Sukchu, Punsu Phubopphakarnchana, Warittha Chanachai,

Sikarin Srikittayanont, Attatham Anong, Luliya Teeratansirikool and Siripat Chodchuang*

Business Development, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences

Prince of Songkla University

31 Moo. 6, Makham Tia, Mueang Surat Thani, Surat Thani 84000

Email : siripat.c@psu.ac.th*

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อันเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนคือการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มคนโดยการนำความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆ เพื่อสร้างรายได้ให้กับครอบครัว หรือสมาชิกในชุมชนนั้นๆ และเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการธุรกิจโดยชุมชน ซึ่งจะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าและการพึ่งพาตนเองได้ของชุมชน แต่หากต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพก็ย่อมจะนำพากลุ่มวิสาหกิจให้ก้าวผ่านปัญหาต่างๆ ไปได้ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะนำเสนอ หน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการคนเข้าทำงาน และการควบคุม ที่จะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้สามารถดำรงอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ ประกอบด้วย การเตรียมการ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผนและการจัดทำโครงการ การนำแผนไปปฏิบัติการ และการติดตามผล การปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานต่อไป

คำสำคัญ : วิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการ การเพิ่มขีดความสามารถ



Abstract

This academic article is a study on Enterprise-Wide Strategic management for sustainable success in Small and Micro Community Enterprise. Small and Micro Community Enterprise is an activity for people who are living in a village. It is about sharing knowledge and local intellect to create products and services in order to generate revenue for their family and Small and Micro Community Enterprise members. It is also developed management capacity which can help to increase commercial competition and living together. Changing of economic situations, good leader can help a group to stride into each situation. For this study, it is present about management factors including management duties such as organizational management and human resource management in order to increase capability and lead to achieve the goals. It also includes preparation, requirement analysis, project planning and creation, project operation and follow-up, and project evaluation for improvement and further development.

Keywords : Small and Micro Community Enterprise, Management, increasing capacity

บทนำ

วิสาหกิจชุมชน (SMEC หรือ Small and Micro Community Enterprise) เป็นคำที่ใช้เรียกรวมการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนที่ภาครัฐให้การส่งเสริม เป็นกิจการของชุมชนที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า การบริการหรืออื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีการดำเนินชีวิตร่วมกันมารวมตัวกันเพื่อประกอบกิจการ (พระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน, 2548) โดยการใช้ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมาใช้ในการประกอบกิจการเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการและพัฒนา รูปแบบของการประกอบธุรกิจโดยชุมชน อันจะส่งผลต่อธุรกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าและการพึ่งพาตนเองได้ของชุมชนในอนาคต (สุธิดา แจ่มประจักษ์, 2558) ซึ่งการส่งเสริมให้ชุมชนจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ชุมชนชนบทได้ปรับเปลี่ยนการพึ่งพาปัจจัยต่างๆ จากภายนอกชุมชน เป็นการพึ่งตนเองภายในชุมชน โดยอาศัยทุนของตนเองและทุนของชุมชนมาประกอบเป็นกิจการของชุมชน (สัจจา บรรจงศิริ, บุญญฤทธิ์ มุ่งจงกลาง และ ปาสีรัตน์ การดี, 2554) และเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของชุมชนในการจัดการทรัพยากรและทุนที่มีอยู่ให้เกิดเป็นระบบเศรษฐกิจที่เข้มแข็งด้วยการประกอบการ (สุนิสา สัจจาเนลิยว และสุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2559)

ดังนั้น การบริหารงานภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานทำกิจกรรมร่วมกันโดยอาศัยปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ วิธีการจัดการ เครื่องจักร การตลาด ขวัญกำลังใจ และข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรสูงสุดก็จะ



เป็นการสร้างศักยภาพการบริหารจัดการที่ดีให้กับองค์กร และเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงธุรกิจให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) และเพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและต่อเนื่อง ซึ่งหากผู้นำหรือสมาชิกภายในชุมชนไม่สามารถจัดการชุมชนของตนได้ หรือล้มเหลวในการจัดการปัญหาเพียงด้านในด้านหนึ่งก็อาจนำพาชุมชนไปสู่ความล่มสลาย เนื่องจากทุกปัญหาล้วนมีความเชื่อมโยงกัน (จาเร็ด ไดมอนด์, 2552) ทั้งนี้ การจัดการในบริบทต่างๆ ย่อมมีความเกี่ยวข้องกับคนในบทบาทที่แตกต่างกันในการร่วมกันพาชุมชนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นการดำเนินการโดยให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมตั้งแต่การร่วมทุน การร่วมผลิต ร่วมดำเนินการ ร่วมกันรับผลประโยชน์และที่สำคัญคือการทำให้ชุมชนเกิดความสามัคคี มีความเข้มแข็งพึ่งตนเองได้ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ดี กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังมีปัญหาจากการดำเนินงานหลายประการ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการดำเนินงานเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะคล้ายกับธุรกิจชุมชน ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะคล้ายคลึงกับธุรกิจโดยทั่วไป ซึ่งก็คือ ปัญหาด้านแรงงาน (Labor) เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นในชนบทซึ่งชาวบ้านส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม ดังนั้น ในช่วงที่เป็นฤดูกาลผลิต ชาวบ้านจะทำงานในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อไปทำเกษตรกรรมจนกว่าจะหมดฤดูกาลผลิต ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน แม้ว่าการขาดแคลนแรงงานนี้จะเป็นการขาดแคลนแรงงานในระยะสั้น แต่การที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องประสบกับภาวะหยุดชะงักนี้ก็ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในทางตรงกันข้ามหากชาวบ้านไม่สามารถทำการเพาะปลูกได้ อันเป็นสาเหตุมาจากสภาพภูมิอากาศ ชาวบ้านบางส่วนก็ยินดีที่จะโยกย้ายแรงงานเข้าไปทำงานในเมือง เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า (จิรพร มหาอินทร์ และคณะ, 2554) และปัญหาด้านการบริหารจัดการ (Management) เนื่องจากในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนนั้น สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ดังนั้น สมาชิกจึงต้องมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการร่วมกันบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำชุมชนจะต้องมีทักษะทางการบริหาร มีเวลาเพียงพอที่จะเอาใจใส่กับธุรกิจชุมชน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และที่สำคัญที่สุดก็คือต้องมีความซื่อสัตย์และตั้งใจจริงในการรวมเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ไม่เพียงเฉพาะผู้นำเท่านั้นแต่รวมไปถึงสมาชิกทุกคนเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มสามารถดำเนินต่อไปได้ ส่วนปัญหาด้านเงินทุน (Financing) เนื่องจากธุรกิจชุมชนเป็นการจัดตั้งที่เกิดจากความร่วมมือของสมาชิกเป็นหลัก ทำให้เงินทุนที่จะใช้ในการประกอบธุรกิจมีจำกัดประกอบกับวิสาหกิจชุมชนมีข้อจำกัดในเรื่องของการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินในระบบ เนื่องจากไม่มีหลักประกันและแม้จะมีหลักประกันอยู่บ้างแต่ก็อาจไม่พอเพียงตามข้อกำหนดของสถาบันการเงินเหล่านั้น (สุธิดา แจ้งประจักษ์, 2559) จึงควรสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จที่วิสาหกิจชุมชนจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลุล่วงไปได้

บทความนี้จึงได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นกระบวนการการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น โดยพิจารณาจากการบริหารจัดการ (จุฬามณี แก้วโพหนอง, 2560) อันจะนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน



ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise) หมายถึง การประกอบการหรือการรวมตัวกันของคณะบุคคลที่มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการชุมชนไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคล ซึ่งเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรืออื่นๆ โดยใช้กระบวนการคิด การจัดการผลผลิตทรัพยากร และภูมิปัญญาของชุมชน เพื่อสร้างรายได้ และการพึ่งพาตนเองของคนในชุมชน รวมถึงการสร้าง ความเข้มแข็งและความสงบสุขของชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2547)

วิสาหกิจชุมชนสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน คือ การผลิตเพื่อใช้ภายในชุมชนเป็นหลัก ซึ่งอยู่ภายใต้ขีดจำกัดที่คนในชุมชนจะสามารถทำได้ ส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวัน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้และเกิดความพอเพียง และ 2) วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า คือ การนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของท้องถิ่นออกสู่ตลาดโดยผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างอาจมีคุณภาพดีในระดับมาตรฐานซึ่งสามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ทั่วไปในท้องตลาดได้ (ดวงเดือน สมวัฒนศักดิ์, 2548)

องค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่มวิสาหกิจหรือธุรกิจชุมชน มีทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่ 1) ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยการดำเนินงานนั้นกลุ่มวิสาหกิจต้องมีอุดมการณ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อใช้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและกำหนดทิศทางในการรวมกลุ่มของวิสาหกิจ 2) การพึ่งพาตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งในการผลิตสินค้าหรือบริการจะต้องมาจากทรัพยากรภายในชุมชนเป็นส่วนใหญ่ 3) ชุมชนต้องเป็นผู้ริเริ่มในการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนตนเองผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล 4) บุคคลที่มีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้นำ ถือเป็นบุคคลที่จะนำพากลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งหากผู้นำเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถ สามารถสร้างความสามัคคี และคิดถึงส่วนรวมจะสามารถนำพากลุ่มวิสาหกิจชุมชนไปสู่ความเข้มแข็งได้ ส่วนสมาชิก หากมีการร่วมมือทั้งในด้านความคิด การวางแผน การตัดสินใจ และการประเมินผลจะสามารถเป็นกำลังให้กับกลุ่มวิสาหกิจเป็นอย่างมาก และชาวบ้านทั่วไปที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มถือได้ว่ามีส่วนร่วมเช่นกัน เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้จะคอยเฝ้าดู ติดตาม และวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานของกลุ่ม อันจะนำมาซึ่งการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มได้ในอนาคต 5) การบริหารจัดการที่ดีจะสามารถบอกได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจมีความเข้มแข็ง ซึ่งการดำเนินงานนั้นควรใช้รูปแบบการบริหารจัดการ โดยมีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย การตัดสินใจร่วมกัน การแบ่งหน้าที่หรือตำแหน่งอย่างชัดเจน มีกฎกติการ่วมกัน และมีการสื่อสารระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่มอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการชี้แจงด้านการเงิน เช่น การจัดประชุมชี้แจงแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น 6) การเรียนรู้เป็นหัวใจของการพัฒนา ซึ่งมาจากการสร้างแผนการปฏิบัติการ โดยแผนดังกล่าวจะกำหนดกิจกรรมและช่วงเวลาชัดเจน เพื่อการติดตามและตรวจสอบ ซึ่งจะต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มวิสาหกิจ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก และ 7) งบประมาณ มาจากการระดมทุนทั้งภายในและภายนอก โดยจะ



เริ่มจากการระดมทุนภายในก่อน และหากเงินทุนยังไม่เพียงพอจึงค่อยระดมทุนจากภายนอกเพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยดี (เสรี พงศ์พิศ, 2546)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาและให้ความสำคัญสำหรับเป็นแนวทางให้วิสาหกิจชุมชนนำไปปรับใช้กับกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ซึ่งไม่ได้เป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้นำที่จะมาทำหน้าที่แทน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมในสายการบังคับบัญชา ก็ยังสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นหรือร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมักจะมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 2) ปัจจัยด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยส่วนใหญ่แล้วเงินทุนที่กลุ่มจัดหานั้นมักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์หรือการถือหุ้น ซึ่งการดำเนินกิจกรรมด้านการเงินการบัญชี การกำหนดการจัดสรรผลกำไร อย่างเป็นสัดส่วนที่ชัดเจนจะสามารถช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปด้วยดี 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มหรือชุมชนซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาทั้งการมีส่วนร่วมในแง่ของการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้นำที่จะเข้ามามีอำนาจในการตัดสินใจหรือรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเกณฑ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และหัวใจหลักของการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนก็คือ การให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนการเสนอความเห็นและการตัดสินใจ 4) ปัจจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากผู้นำมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการริเริ่มการเสนอแนวทางเลือกและดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการเป็นผู้นำในการวางแผน ตลอดจนกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการดำเนินกิจกรรม 5) ปัจจัยด้านแรงงาน โดยการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนนั้นจะใช้แรงงานที่มีอยู่ภายในชุมชนนั้นๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างงานให้เกิดขึ้นในชุมชน เป็นการช่วยแก้ปัญหาการเข้าไปขายแรงงานในเมืองในเขตเมืองหลวง และการใช้แรงงานภายในชุมชนยังเป็นการช่วยให้แรงงานนั้นเป็นแรงงานที่มีทักษะ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวแรงงานเองและลดปัญหภายในครอบครัวเนื่องจากในปัจจุบัน เมื่อลูกหลานเติบโตขึ้นต่างก็เข้าไปหางานทำในเมือง ทำให้สภาพของชีวิตครอบครัวเปลี่ยนไป ดังนั้น การสร้างกิจกรรมและอาชีพที่เป็นของคนในชุมชนขึ้นมา ย่อมทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น 6) ปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกในชุมชนถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งหากได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันก็จะยิ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ อย่างไรก็ตามที่ชาวบ้านที่เป็นสมาชิกก็ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหรือกิจกรรมภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยสมาชิกต้องหมั่นติดตาม



ความคืบหน้าและให้ความร่วมมือกิจกรรมต่างๆ ภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อาทิเช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมติดตามศึกษาดูงานพร้อมทั้งร่วมคิดและเสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือชุมชนของตน (วิทยา จันทะวงศ์ศรี, 2547)

การบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

การพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถปรับตัวได้ในการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ซึ่งหากวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งก็จะสามารถพึ่งพาตนเองและสามารถเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้ และเนื่องจากงานที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ อย่างเป็นองค์รวม (Holistic) ดังนั้น การมองปัญหาของชุมชนจึงต้องมองความเชื่อมโยงของแต่ละปัจจัยอย่างรอบด้านเพื่อให้เห็นรากของปัญหาอย่างแท้จริง อันจะนำมาซึ่งแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนจำเป็นจะต้องมีหลักการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การส่งเสริมการรวมตัว เรียนรู้ ร่วมคิด และร่วมทดลองปฏิบัติจริง โดยวิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงความพอประมาณและความพออยู่พอกิน มีกระบวนการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน โดยมีหลักดังนี้ 1. ส่งเสริมการรวมตัวของสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันในรูปแบบที่หลากหลายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในเชิงพื้นที่หรือตามประเด็นความสนใจ 2. การจัดการองค์ความรู้และระบบการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากพัฒนาฐานข้อมูลภายในกลุ่มให้เป็นระบบและปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ และ 3. การสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้วยเริ่มจากการส่งเสริมความมั่นคงภายในครอบครัวของสมาชิก

2) การสร้างความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชนด้วยการบูรณาการกระบวนการผลิตบนรากฐานของศักยภาพ และความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างสมดุล โดยเน้นการผลิตเพื่อการบริโภคอย่างพอเพียงภายในชุมชน รวมทั้งการส่งเสริมบทบาทของสมาชิกแต่ละคนเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนและนำไปสู่การแก้ปัญหาความยากจน โดยมีหลักดังนี้ 1. ส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2. สนับสนุนการนำภูมิปัญญาไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์คุณค่าแกสินค้าและบริการที่มีโอกาสทางการตลาดและ 3. พัฒนาระบบการบ่มเพาะวิสาหกิจชุมชนควบคู่กับการสร้างผู้ประกอบการใหม่ด้วยการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ การตลาด และองค์ความรู้เกี่ยวกับการผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น

3) การเสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในการอยู่ร่วมกันกับทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสันติและเกื้อกูลกัน ด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการสงวน อนุรักษ์ พัฒนา ใช้ประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น โดยการสร้างความตระหนักรู้ของชุมชนในคุณค่าของทรัพยากร สนับสนุนกลไกชุมชนและเครือข่ายในการจัดการและ



ปกป้องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการผลิตเพื่อความยั่งยืน และเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (จุฬานันท์ แก้วโพธิ์ทอง, 2560)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็งและพึ่งตนเองได้อย่างมั่นคงได้นั้น ควรมีการเรียนรู้ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการเชื่อมต่อระหว่างวิสาหกิจชุมชนเป็นเครือข่ายขยายผลเพื่อการพัฒนาทั่วทั้งประเทศ และหลักการที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 3 หลักการเป็นแค่ส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการให้วิสาหกิจชุมชนเข้มแข็ง แต่การที่วิสาหกิจชุมชนจะเข้มแข็งได้นั้นต้องมาจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนลงมือปฏิบัติและหน่วยงานทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือกัน รวมถึงสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีจิตสำนึกรักความเป็นชุมชนมีความต้องการรักษารากเหง้าที่ดั้งเดิมของชุมชนตนเองเอาไว้ และพยายามสืบสานความเป็นเอกลักษณ์ที่ดั้งเดิมของชุมชนไว้เพื่อลูกหลานในภายภาคหน้าจึงจะทำให้วิสาหกิจชุมชนเข้มแข็งและยั่งยืนได้

แนวคิดการเพิ่มขีดความสามารถ

การเพิ่มขีดความสามารถ (Capacity Building) เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมในการปรับปรุงความสามารถของบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล กลุ่ม องค์กร ชุมชนหรือสังคม ซึ่งเป็นความต้องการจากภายในกลุ่มหรือองค์กรเอง โดยมีการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ ประกอบด้วย 4 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1) แนวทางการพัฒนาจากบนสู่ล่าง (Top-Down) เป็นการพัฒนานโยบาย จัดสรรทรัพยากร การนำนโยบายไปปฏิบัติ การลงโทษหรือการให้รางวัลสำหรับการร่วมมือ 2) แนวทางการพัฒนาจากล่างสู่บน (Bottom up) เป็นการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคล พัฒนาคือ การให้ความร่วมมือและการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติ 3) แนวทางการพัฒนาผู้ร่วมงาน (Partnership) เป็นการพัฒนากิจกรรมของชุมชน ความเป็นเจ้าของและการแบ่งปันความรู้ระหว่างองค์กร และ 4) แนวทางการพัฒนาแบบองค์กรชุมชน (Community Organization) เป็นการพัฒนาความเกี่ยวพันของผู้คนในชุมชน และความเป็นเจ้าของของชุมชน (พัชรินทร์ สิริสุนทร และ ยุพิน เกื้อนศรี, 2551)

ทั้งนี้ Rohdewohld R. & Poppe M. (อ้างถึงในพัชรินทร์ สิริสุนทร และ ยุพิน เกื้อนศรี, 2551) ได้กล่าวถึงกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมการ คือการเตรียมความพร้อมโดยการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการเพิ่มขีดความสามารถ การมอบหมายความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน รวมทั้งการออกแบบกระบวนการทำงานไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจรับการสนับสนุนจากภายนอก การประเมินความต้องการในการพัฒนา งบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากร 2) การวิเคราะห์ความต้องการ โดยการจำแนกประเด็นที่สำคัญ วิเคราะห์กระบวนการที่เกี่ยวกับการควบคุมการวิเคราะห์องค์กร การประเมินช่องว่างระหว่างศักยภาพ และสรุปความต้องการในการเพิ่มขีดความสามารถ 3) การวางแผนและการจัดทำโครงการ มี 3 ระยะ ได้แก่ การวางแผนระยะยาวแผนปฏิบัติการ การวางแผน



ค่าใช้จ่ายในระยะกลาง การจัดการความสำคัญของเหตุการณ์ 4) การนำแผนงานไปปฏิบัติการ มี 5 ระยะ ได้แก่ การวางแผนและการจัดทำงบประมาณประจำปี การจัดทำกรอบแนวคิดในการเพิ่มขีดความสามารถ การเลือกหน่วยงานที่ให้บริการเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถ การนำโครงการไปปฏิบัติ และการติดตามดูแล การปฏิบัติงาน และ 5) การประเมินผลกระบวนการและทบทวน เพื่อนำมาปรับปรุงและใช้ในกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนหรือองค์กรนั้นจะเน้นที่การพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นหลัก ซึ่งเกิดจากความต้องการภายในของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรเอง โดยแนวทางที่นำมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการพัฒนาจากบนสู่ล่าง ซึ่งเป็นการพัฒนาที่นโยบายขององค์กร แล้วจึงนำมาปฏิบัติเพื่อใช้ในการกำหนดบทลงโทษหรือให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงาน แนวทางการพัฒนาจากล่างสู่บน เป็นการพัฒนาทักษะหรือฝีมือของแรงงาน โดยการพัฒนาความรู้เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่มีไปใช้ในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน เป็นการพัฒนาการให้ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และแนวทางการพัฒนาแบบองค์กรชุมชน โดยจะพัฒนาตัวของผู้ภายในชุมชนเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถที่จำเป็นในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การเตรียมการ โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตที่ต้องเพิ่มขีดความสามารถ รวมไปถึงการประเมินความต้องการ จัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การวิเคราะห์ความต้องการ ซึ่งจะต้องจำแนกออกเป็นประเด็น และสรุปความต้องการให้ชัดเจน การวางแผนและการจัดทำโครงการ ประกอบด้วย การวางแผนระยะยาว การวางแผนค่าใช้จ่าย และการจัดการความสำคัญของเหตุการณ์ การนำแผนไปปฏิบัติการ ประกอบด้วย การวางแผนจัดทำงบประมาณ การจัดทำกรอบแนวคิดในการเพิ่มขีดความสามารถ การเลือกหน่วยงานมาสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ การนำโครงการดังกล่าวไปปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

บทสรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถอยู่รอดและบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพถือได้ว่าเป็นเครื่องมือพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ตลอดจนการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสีย และเป็นงานสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และสร้างความก้าวหน้าให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ ซึ่งการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงการร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับเครือข่ายต่างๆ เพื่อการพัฒนา โดยการส่งเสริมการรวมตัว ร่วมคิด และร่วมกันปฏิบัติจริง เน้นการผลิตเพื่อการบริโภคอย่างเพียงพอภายในชุมชน รวมทั้งการส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในการขับเคลื่อนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และการสร้างความตระหนักรู้ในการสืบสานความเป็นเอกลักษณ์ที่ดั้งเดิมของ



ชุมชน และปกป้องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการผลิตเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องโดยผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของ kurum นั้นศึกษา และเมื่อนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มของตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สินค้าหรือบริการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

บรรณานุกรม

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2553). พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548. สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2561, จาก กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เว็บไซต์ : https://www2.moac.go.th/ewt_news.php?nid=4062&filename=index
- จันทนา พงศ์สิทธิกาญจนา. (2558). แนวทางการจัดการที่มีคุณภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อการบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการอยู่ดีมีสุขในจังหวัดนครปฐม. วารสารวิชาการ Veridian E –Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ, 8(2), 2039-2053.
- จาเร็ด ไดมอนด์. (2552). ล่มสลาย Collapse ไชปริศนาความล่มสลายจมของสังคมและอารยธรรม. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท ครีเอชั่น.
- จิรพร มหาอินทร์. (2554). การดำเนินงานและการส่งเสริมศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี. สืบค้นเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2561, จาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เว็บไซต์ : https://repositoryrmutp.ac.th/bitstream/handle/123456789/1201/Bus_55_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- จุฬามณี แก้วโพทอง และ คณะ. (2560). การบริหารจัดการชุมชนเพื่อความยั่งยืน. วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 18(1), 263-273.
- ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์. (2548). วิสาหกิจชุมชน. ชัยนาท: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2546). หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์.
- พัชรินทร์ สิริสุนทร และยุพิน เกื่อนศรี. (2551). การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการสร้างเสริมความเข้มแข็งของกลุ่มผู้ผลิตหอมแดง จังหวัดอุดรธานี. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- พรทิพย์ ไชยสมศรี. (2550). ผลกระทบของศักยภาพการบริหารจัดการที่มีต่อผลการดำเนินงานของสำนักงานปศุสัตว์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิทยา จันทะวงศ์ศรี. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- วรรณรณ แสงมณี. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ / งานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ประสิทธิ์กิจภัณฑ์แอนพริ้นติง.



- ศิลปะพร ศรีจันทเพร. (2553). หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาล. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 33(125), 1-3.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อีระฟิล์มและโซเทกส์ จำกัด.
- เสถียรณภัส ศรีวระมย์. (2559). ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการดำเนินการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(1), 208-225.
- สัจจา บรรจงศิริ, บุญญฤทธิ์ มุ่งจงกลาง และปาลีรัตน์ การดี. (2554). การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 1(1), 178-197.
- สุนิสา สัจจาเฉลียว และ สุรสิทธิ์ วชิรขจร. (2559). พัฒนาการ กระบวนการบริหารจัดการและผลกระทบจากการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทอผ้าไหมตีนศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง. *รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ การบริหารการพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร ประจำปี 2559*. กรุงเทพมหานคร.
- สุนิสา ละวรรณวงศ์ และนรินทร์ สังข์รักษา. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อการแข่งขันทางการค้าสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารวิชาการ Veridian E –Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(1), 1192-1211.
- สุธิดา แจ่มประจักษ์. (2558). กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วม: กรณีศึกษา กลุ่มขอสหรักป่าพุ ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 25(47), 95-121.
- เสรี พงศ์พิศ. (2546). *แผนชีวิต เศรษฐกิจชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- เสรี พงศ์พิศ. (2547). *ร้อยคำที่ควรรู้*. กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทย์การพิมพ์.