

ธรรมาภิบาลเพื่อการจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

Good Governance for Community Enterprise Management and Development

สุดเฉลิม ศัสตราภักษ์^{1/} และไพศาล บรรจสุวรรณ์^{1/}
Soodchalerm Sattrapruek^{1/} and Paisarn Bunchusuwan^{1/}

(Received: 21 June 2015; Accepted: 17 August 2015)

Abstract: This research project aims to study the general management of the Sonthiwat Community Enterprise, to analyze its operating process within the framework of good governance to create sustainability, and to identify problems and challenges in management of the community enterprise. Qualitative research methodology was used for this research project by means of documentary research, in-depth interview, and focus group. This target group includes the board (chairman, vice chairman, consultants, secretary-treasurer and committee) 8 people and 22 members, a total of 30 people in all. The result found that the management of the community enterprise was in accordance with the principles of good governance. The research project explored the four aspects of management: human management, production management, marketing, and financial management. Firstly, in terms of human capital, there is a strong bond among people with public minds and potentials to improve their working skills. Secondly, the production process meets the required standard of quality. Thirdly, with regards to marketing, most of the products are sold in the community and by orders from customers outside the community. Lastly, for financial management, there is sufficient fund in circulation but the community enterprise is not oriented towards saving. Concerning sustainable development, the research found that there are a community learning center, a variety of networks with flexible participation, and business continuity according to customers' order, although it is not ready to be upgraded. After synthesizing the information, this research suggests a concept as a guide to the management and development of the community enterprise, "PEACEACT" (participation/ equality/ agreement/ creativity/ economy/ awareness/ carefulness/ transparency). The challenges and problems appear to be that most members are in their old age with lack of new members from the younger generations who want to come and work in the future. The business model is more similar to semi family business and there are few markets to sell products. Moreover, the financial capital is quite limited with lack of a systematic management process.

Keywords: Good governance, administration, management, development, community enterprise

^{1/}สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี 84000

^{1/}Department of Public Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University Surat Thani Campus, Surat Thani 84000, Thailand

บทคัดย่อ: โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการจัดการ วิเคราะห์การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการจัดการของวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ประธาน รองประธาน ที่ปรึกษา เลขานุการ ทรัพย์กัญ กรรมการ จำนวน 8 คน และสมาชิกกลุ่ม จำนวน 22 คน ผลการศึกษา พบว่ามีการบริหารจัดการสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล ในส่วนการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการคน ด้านการจัดการผลิต ด้านการจัดการตลาด และด้านการเงิน พบว่า ด้านการบริหารจัดการคนมีการรวมกลุ่มที่มีความเข้มแข็งอันเกิดจากจิตสาธารณะและมีพัฒนาความสามารถในการทำงาน ด้านการจัดการผลิตมีกระบวนการผลิตที่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน ด้านการจัดการตลาดส่วนใหญ่มีการจัดจำหน่ายเองในชุมชนและรายการสั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก ด้านการเงินมีเงินทุนหมุนเวียนแต่ไม่ได้เน้นการสะสมทุน ในส่วนของการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่า มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชน มีการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายต่าง ๆ แต่เป็นในลักษณะยืดหยุ่น มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามรายการสั่งซื้อของลูกค้า ยังไม่มีแนวคิดยกระดับธุรกิจ และได้สังเคราะห์เสนอความคิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและการพัฒนา คือ “PEACEACT” หรือ สุขกระทำ (การมีส่วนร่วม/ความเสมอภาค/การกำหนดข้อตกลง/ความคิดสร้างสรรค์/ความประหยัด/ความตระหนัก/การเอาใจใส่/ความโปร่งใส) สำหรับปัญหา พบว่า สมาชิกเป็นผู้สูงอายุอาจจะทำให้ขาดแรงงานรุ่นใหม่ในอนาคต การผลิตเป็นแบบกึ่งครัวเรือน มีช่องทางการตลาดน้อย ยังมีเงินทุนไม่มากพอและขาดกระบวนการจัดการที่เป็นระบบ

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล การบริหาร การจัดการ การพัฒนา วิสาหกิจชุมชน

คำนำ

ประเทศไทยเริ่มต้นจากการพัฒนาเศรษฐกิจที่เห็นเด่นชัดในการมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในปี พ.ศ. 2504 ทำให้การรวมกลุ่มกันของนายทุนเกิดขึ้นเป็นชนชั้นนำทางสังคมและจากกระแสของทุนนิยมที่ได้มีผลกระทบกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจส่งผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างรายได้ และช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจนจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาแบบไม่สมดุล (unbalance growth) สู่การพัฒนาแบบสมดุล (balance growth) นั่นคือการพัฒนาอุตสาหกรรมควบคู่กับการพัฒนาด้านเกษตรกรรม การแลกเปลี่ยนต้องเป็นธรรม เกษตรกรหรือคนในชนบทจะต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อจัดการกับผลผลิตและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสร้างอำนาจต่อรองไม่ให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบ (ณรงค์, 2550) และจากวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2540 ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนโดยส่วนรวม จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะต้องเกิดแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนฐานรากที่เป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพควบคู่กับแนวคิดเศรษฐกิจ

พอเพียง นำไปสู่การประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548

วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่เกิดจากชุมชนที่ต้องการรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือกันในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นการประกอบการ บริหารจัดการเชิงธุรกิจ แต่ไม่ได้ต้องการทำธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ แต่เพื่อสร้างความมั่นคงให้สมาชิก ซึ่งไม่สามารถดำเนินการเพียงคนเดียวได้ หรือถ้าไปรวมกับสหกรณ์ขนาดใหญ่ ก็อาจจะถูกเอาเปรียบทางผลตอบแทน วิสาหกิจชุมชนเป็นการร่วมกันสร้างระบบสวัสดิการให้ตนเอง หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กลุ่มชุมชน เพื่อส่งเสริมให้คนที่อาศัยอยู่ในชุมชนมีอาชีพ รายได้ ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและไม่ประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจเมื่อเกิดภาวะวิกฤตถ้าสามารถพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จะลดลงหรือหมดไปจากชุมชนนั้น ๆ ซึ่งแสดงว่าเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักสากลได้แล้ว และยังสามารถยืนอยู่บนขาตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นอีกด้วย (ธเนศ, 2544) จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงต้องมีการพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนา

ทุนทางเศรษฐกิจ ทุนทางสังคม ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม โดยในทางเศรษฐกิจนั้นจะมุ่งเน้นการผลิตตามศักยภาพของกลุ่มและชุมชน และความต้องการของตลาดไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ขณะที่ในทางสังคมมุ่งพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรมให้คนในชุมชน สร้างความมั่นคงให้กับชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนการพัฒนาทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยึดหลักความหลากหลายทางชีวภาพ การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน และการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น (นวลน้อย, 2549)

ดังนั้นการศึกษาดรรมาภิบาลเพื่อการจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นแนวทางของรัฐบาลในการสร้างระบบเศรษฐกิจชุมชนโดยคณะผู้วิจัยสนใจศึกษาวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ เนื่องจากได้รับการคัดเลือกให้เป็นวิสาหกิจชุมชนดีเด่นของจังหวัดสุราษฎร์ธานี งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการ วิเคราะห์การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน และเพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ โดยการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนและพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนของเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นฐานรากในการพัฒนาประเทศต่อไป

อุปกรณ์และวิธีการ

ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) อันประกอบไปด้วย การศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (focus group) พื้นที่ศึกษา คือ วิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ ตำบลกะแดะ อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี เนื่องจากสินค้าของวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ได้รับการรับรองมาตรฐานองค์การอาหารและยา มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และได้ตัว Q คือเครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารที่แสดงถึงควมมีคุณภาพและปลอดภัย จากสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ พร้อมด้วยรางวัลอื่น ๆ อีก เช่น น้ำพริกตาแดงหอยนางรม

ได้รางวัลชนะเลิศในการประกวดทำน้ำพริกสำเร็จรูปงานออย.เคลื่อนที่โอท็อป (OTOP) ภาคใต้ปี พ.ศ. 2547 และน้ำพริกเผาหอยนางรมได้รับการคัดเลือกเป็นสินค้าโอท็อป (OTOP) 3 ดาวระดับประเทศปี พ.ศ. 2546 และปี พ.ศ. 2547 (ภาพที่ 1 และ 2) ปัจจุบันกลุ่มได้จดทะเบียนการค้า และเครื่องหมายการค้าแล้วในชื่อว่า "WIN" ในส่วนของประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ วิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ ประกอบด้วย คณะกรรมการ ได้แก่ ประธาน รองประธาน ที่ปรึกษา เลขานุการ เหรัญญิก กรรมการ จำนวน 8 คน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ จำนวน 22 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างของวิสาหกิจชุมชนจากการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์เป็นวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับจังหวัดสุราษฎร์ธานี (ภาพที่ 3 และ 4)

เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยมีการออกแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 6 ส่วน ดังนี้ 1) สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ 2) สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ 3) สัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการจัดการวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ 4) สัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ 5) สัมภาษณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ 6) สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ และใช้การสนทนากลุ่ม โดยกำหนดการสนทนากลุ่มแบบมีส่วนร่วมและไม่มีโครงสร้าง ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้สนทนากลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างไม่มีขอบเขตและสามารถเปิดประเด็นคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาในการสนทนากลุ่มได้ตลอดเวลาที่สนทนา

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 1) เตรียมการนัดหมาย ผู้ถูกสัมภาษณ์และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มในแต่ละครั้งในเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ตลอดจนชี้แจงถึงเป้าหมายวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ พร้อมทั้งแจ้งแนวทางในการดำเนินการ 2) เตรียมบุคลากร ได้แก่ ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม และผู้จัดบันทึก



Figure 1 Examples of packaging products



Figure 2 The production room and a brief description of the products



Figure 3 Materials of production process



Figure 4 Focus group and in-depth interview

3) เตรียมวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ เครื่องบันทึกภาพและเสียง สมุดจดบันทึก กระดาษ ปากกา เป็นต้น 4) ประชุมเตรียมความพร้อม ชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการเก็บข้อมูลให้กับคณะวิจัยและผู้ช่วยวิจัย 5) ดำเนินการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มตามแนวคำถามเพื่อให้ได้ผลการศึกษารวมวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษา

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) กล่าวคือ อ่านข้อมูลให้ได้เนื้อหาหรือความหมาย แยกแยะ และจัดกลุ่มความหมายหาแบบแผน เชื่อมโยงแบบแผนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อแสดงความสัมพันธ์หรือแก่นของเรื่องและตอบคำถามวิจัยได้ชัดเจน ทั้งนี้ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม เพื่อจัดทำรายงานการวิจัย โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ถอดเทพการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม และจัดพิมพ์ในรูปแบบเอกสาร
- 2) จัดระบบความหมายของข้อมูล โดยการจัดกลุ่มรหัสข้อมูล
- 3) พิมพ์รายละเอียดของข้อมูล ตามชุดของรหัสข้อมูลทุกตัวออกมาเป็นข้อมูล

พื้นฐานในการเรียบเรียงเป็นรายงานการวิจัย 4) เรียบเรียงเขียนเป็นรายงานการวิจัยให้ครอบคลุม ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการศึกษา

1. **สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน สนธิวัฒน์** สภาพทั่วไปเริ่มต้นจากการรวมกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสนธิวัฒน์ จากคนในชุมชนวัดสนธิ ร่วมกันจัดตั้งกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม เนื่องจากคนในชุมชนมีจิตสาธารณะและช่วยเหลือคนที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน สภาพการดำเนินการมีดังนี้

- 1) สภาพการจัดการบุคคลวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์มีสมาชิกมาจากคนในพื้นที่ ชุมชนใกล้เคียง เป็นผู้หญิง ผู้สูงอายุเกือบทั้งหมด สมาชิกส่วนใหญ่ของวิสาหกิจชุมชน สนธิวัฒน์มาจากสมาชิกเดิมจากกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร สนธิวัฒน์ และมีโครงสร้างการบริหารของวิสาหกิจชุมชน สนธิวัฒน์มาจากคณะกรรมการชุดเดิมจากกลุ่มแม่บ้าน

เกษตรกรรมอินทรีย์ โดยได้มีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับการจัดตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ปี พ.ศ. 2548) สภาพการจัดการผลิตกระบวนการผลิตของวิสาหกิจชุมชนอินทรีย์นี้ได้รับการรับรองและการตรวจคุณภาพเป็นไปตามคณะกรรมการอาหารและยา (อ.ย.) เมื่อปี พ.ศ. 2545 มีโรงงานการผลิตที่มิดชิดทุกกระบวนการมีการตรวจคุณภาพ (quality) ทุกขั้นตอนผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนอินทรีย์มีสินค้าที่ติดตลาด คือ น้ำพริกมะขาม น้ำพริกตะลิงปลิง แกงไตปลา น้ำพริกนรกหอยนางรม น้ำพริกแห้ง ทางกลุ่มได้นำวัตถุดิบมากกว่าร้อยละ 50 มาจากชุมชน และพื้นที่ใกล้เคียง มีแหล่งวัตถุดิบ จากชุมชนเป็นหลักโดยสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจปลูกเอง เช่น ตะไคร้ สมุนไพร พริก หรือสมาชิกกลุ่มเอามาขาย และการซื้อจากตลาดสดชุมชนได้แก่ หอม กระเทียม ยอดสน พริกแห้ง ข่า น้ำตาล น้ำตาลปีบ เป็นต้น 3) สภาพการตลาด มีการหาช่องทางการตลาดทุกช่องทางไม่ว่าจะเป็นทางอินเทอร์เน็ต (internet) การขายส่ง การมีตัวแทนจำหน่าย การสั่งซื้อทางโทรศัพท์ การจัดส่งสินค้าทางไปรษณีย์ การออกร้าน รวมถึงการจำหน่ายที่กลุ่มวิสาหกิจเอง และการผลิตออกมาในลักษณะสำหรับการพกพาของกลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางไปต่างประเทศ และตอบสนองตลาดในแต่ละระดับตามสภาพเศรษฐกิจและความต้องการของลูกค้า และ 4) สภาพทางการเงิน การลงทุนเกิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2548 ได้มีการร่วมลงทุนจำนวน 10,000 บาท ในการดำเนินการ และด้านการเงินอีกทางหนึ่ง คือ การยืมจากคณะกรรมการกลุ่มกรณีงบประมาณไม่พอจ่าย รวมถึงการสนับสนุนจากรัฐบาล ได้แก่ สหกรณ์จังหวัด ผ่านธนาคารเกษตรและสหกรณ์ มีการจัดทำบัญชีค่าใช้จ่ายทุกอย่างของกลุ่มในลักษณะสมุดจดบัญชี และเมื่อมีรายได้เหลือเก็บจะนำเงินฝากกับธนาคารออมสิน ในชื่อบัญชีวิสาหกิจชุมชนอินทรีย์ ในส่วนรายได้ของวิสาหกิจชุมชนอินทรีย์นี้มีรายได้มาจากการจำหน่ายน้ำพริกเพียงอย่างเดียว โดยจำหน่ายทางตรง และทางอ้อม สำหรับเรื่องรายจ่ายของวิสาหกิจชุมชนอินทรีย์นั้น รายจ่ายที่สำคัญๆ ได้แก่ ค่าแรง 250 – 400 บาทต่อวัน ค่าวัตถุดิบ ค่าวัสดุ อุปกรณ์กรณีซ่อมแซม ค่าเดินทาง ค่าขนส่งกรณีออกร้านตามสถานที่ต่าง ๆ เป็นต้น

2. การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

เมื่อพิจารณาการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล พบว่าวิสาหกิจชุมชนอินทรีย์นี้มีการดำเนินงานภายใต้กรอบหลักธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 มี 6 ประการสำคัญ โดยได้นำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างลงตัวและเหมาะสม ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม พบว่ามีการปฏิบัติตามหลักนิติธรรมในเรื่องการวางกติกาที่ถูกต้อง เป็นธรรมตามแนวทางของการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน มีการดำเนินการให้เป็นไปตามกติกา การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม กล่าวคือมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่การทำงานด้านต่าง ๆ อย่างเด่นชัด มีการระบุหน้าที่ของสมาชิกทุกคน มีป้ายในการติดประกาศกฎระเบียบของกลุ่ม มีการประชาสัมพันธ์ รายละเอียดเรื่องต่าง ๆ ที่สมาชิกต้องรับรู้ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ข้อบังคับในการทำงาน เพื่อชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน กรรมวิธีต่าง ๆ ข้อตกลงข้อควรปฏิบัติของสมาชิกกลุ่มในระหว่างดำเนินงาน 2) หลักคุณธรรม มีการแบ่งงานกันอย่างเป็นธรรม ร่วมกันทำงานอย่างเข้มแข็ง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีการเลือกงาน ร่วมมือร่วมใจจนกว่างานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และมีสวัสดิการ คือ การช่วยเหลืองานศพของญาติสมาชิกกลุ่ม และมีการร่วมกันทำบุญของสมาชิกกลุ่มด้วยความสมัครใจเพื่อร่วมกันเป็นเจ้าภาพ รวมถึงการออกคำสั่งของประธานกลุ่ม จะไม่มีการใช้อำนาจในฐานะประธานกลุ่มออกคำสั่งให้สมาชิกกลุ่มทำงาน แต่จะเป็นการขอความร่วมมือหรือขอความช่วยเหลือจากสมาชิกกลุ่มในการทำงานด้วยความเต็มใจ ปราศจากการบังคับหรือการใช้อำนาจในการข่มขู่สมาชิกแต่อย่างใด 3) หลักความโปร่งใสในการดำเนินงานรวมถึงผลการดำเนินงาน จะไม่มีเรื่องใดที่คณะกรรมการหรือสมาชิกไม่ทราบข้อมูลคณะกรรมการจะมีข้อมูลทั้งหมด เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการและการดำเนินงานต่าง ๆ มีการเก็บหลักฐาน เนื่องจากจะมีหน่วยงานราชการมาตรวจบัญชีของกลุ่มเพื่อจัดเก็บภาษี 4) หลักความมีส่วนร่วมมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นทุกขั้นตอนในการ

บริหารงาน ตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร แสดงความคิดเห็น ในการตัดสินใจทำอะไร อย่างไร โดยสมาชิกมีการช่วยกัน ศึกษาเกี่ยวกับ สินค้า OTOP เพื่อพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์ดีขึ้น ๆ ขึ้นไป ทางกลุ่มมีการเอาสินค้าไปให้คนในชุมชนได้ พิจารณาสินค้าตัวใหม่ ในเรื่องของการขยายสายผลิต เช่น รสชาติ รูปแบบ ในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ และมีการประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งต่อปี 5) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน สมาชิกส่วนใหญ่มีจิตสาธารณะ ชอบทำงานส่วนรวมเป็นพื้นฐานต้นทุนเดิม อยู่แล้ว สมาชิกของทางกลุ่มมีน้ำใจในการสละเวลาหยุดงานประจำของตน เพื่อมาช่วยกันทำงานในกลุ่มให้เสร็จในโอกาสที่ทางกลุ่มมีการสั่งซื้อที่มีจำนวนมาก ประธานกลุ่มก็จะแจ้งให้สมาชิกกลุ่มทราบและนัดกันมาช่วยกันผลิต น้ำพริกจนครบตามจำนวนที่ต้องจัดส่งให้ลูกค้า และ 6) หลักความคุ้มค่าการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มี จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยรวมนักให้ สมาชิกกลุ่มมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ สินค้า และบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในระดับประเทศ และมีการบำรุงรักษา การพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืนสมบูรณ์

3. การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) ความยั่งยืนหมายถึงรวมถึงในทุกด้านของวิถีชีวิตและวิถีชุมชนทั้งทางด้านการผลิต การจัดจำหน่าย การตลาดที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจของชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนสนธิพัฒน์มีแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มให้นำไปสู่ความยั่งยืน โดยมีแนวคิดจากมติของกลุ่มแบ่งเป็นประเด็น คือ 1) การสร้างลูกค้า (customer) อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การเริ่มมาเป็นลูกค้าของทางกลุ่ม การมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไปจนถึงการรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับกลุ่มหรือเป็นลูกค้าประจำ 2) ความต่อเนื่อง (continuity) ในปัจจุบันได้ดำเนินงานตามรายการ

สั่งซื้อของลูกค้าเป็นหลัก ในอนาคตมีแนวทางในการสร้างหรือกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ การสร้างร้านจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ภายใน 3 เดือน โดยมีแนวคิดในการออกแบบเป็นร้านแบบพื้นบ้าน เป็นการอนุรักษ์ความเป็นอยู่แบบดั้งเดิมเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง 3) การสร้างเครือข่าย (network) มีการสร้างเครือข่ายทางการตลาดและกระบวนการผลิตในลักษณะยึดหยุ่น เพื่อเป็นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจให้ช่วยเหลือหรือส่งเสริมเกื้อกูลกันในอนาคตเป็นการร่วมมือกันเพื่อดำเนินการทางธุรกิจของคนในชุมชน ที่ไม่ใช่มุ่งเน้นแต่การสร้างผลกำไร แต่เน้นการเกิดประโยชน์กับชุมชนและสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยขณะเดียวกันสามารถแข่งขันด้านคุณภาพในการผลิตกับธุรกิจเอกชนได้ เป็นการประกอบกิจการของชุมชน โดยชุมชน และเพื่อชุมชน ตั้งแต่การระดมทุนต่าง ๆ การทำกิจการร่วมกัน การแบ่งปันผลประโยชน์ เกิดจากการใช้สิ่งที่มีอยู่ในชุมชนทั้งทุนทางสังคม (social capital) ทุนทางวัฒนธรรม (cultural capital) ทุนทางเศรษฐกิจ (economic capital) ทุนทางสิ่งแวดล้อม (environmental capital) เพื่อการพึ่งตนเองและการเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน และ 4) ศูนย์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนตำบลกะแต๊ะ (learning center) เป็นอีกหนึ่งกลไกที่เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมข้อมูลข่าวสารความรู้ของชุมชนที่จะนำไปสู่การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้สำหรับประชาชนในชุมชน เป็นแหล่งเสริมสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสืบทอดภูมิปัญญา วัฒนธรรม ค่านิยม และเอกลักษณ์ของชุมชน อีกทั้งเป็นแหล่งบริการชุมชนด้านต่าง ๆ

4. วัฏจักรการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความยั่งยืน การจัดการวิสาหกิจชุมชนสนธิพัฒน์มีการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล (good governance) ที่จะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนและมั่นคง ไม่ล้มเลิก และไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย จากศึกษาสามารถสังเคราะห์และเสนอความคิด (concept) เป็นแนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและองค์กรอื่นจากกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนสนธิพัฒน์ได้ประมวลสรุปเพื่อถ่ายทอดความเข้าใจและนำไปใช้

ด้วยอักษรนำภาษาอังกฤษ 8 ตัวได้ว่า “PEACEACT” หรือ สุขภาวะทำประกอบด้วย (สุดเฉลิม และไพศาล, 2557)

4.1 การมีส่วนร่วม (participation) ทุกองค์ประกอบทางการบริหารจัดการจะเกิดการพัฒนาดได้จะต้องเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง โดยการแสดงความคิดเห็นและการแสดงความคิดเห็นนั้นต้องเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และสมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็นได้ในทุกระดับโดยข้อสรุปต้องมีความเห็นพ้องต้องกันหรือการมีส่วนร่วมในเรื่องอื่น เช่น การเป็นหุ้นส่วน การสร้างเครือข่าย เป็นต้น

4.2 ความเสมอภาค (equality) การเข้าถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สิทธิ และเสรีภาพในองค์กรผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและมีการแสดงเหตุผลที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยทั่วถึงกัน ถ้าหากสมาชิกไม่ได้รับความเสมอภาคในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะทำให้เกิดประเด็นความขัดแย้งในองค์กร ขาดการมีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกลบแผลกแยกส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

4.3 การกำหนดข้อตกลง (agreement) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้สมาชิกได้จัดทำข้อตกลงในการทำงานผ่านกติกาขององค์กรซึ่งในการบริหารจัดการในองค์กรต้องมีกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติในการทำงานเพื่อที่จะทำให้สมาชิกสามารถดำเนินการได้ถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยอาศัยการสื่อสารโดยปราศอคติ และความจริง โดยให้สมาชิกทุกคนทราบและถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

4.4 ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ทุกวันนี้ความรู้ย่อมมีวันหมดอายุ (expire date) ประกอบกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากไม่มีการบูรณาการความคิดสร้างสรรค์ของสิ่งใหม่ก็จะทำให้ไม่เกิดการพัฒนาและไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองปัจจุบันได้ ดังนั้นในองค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถเสนอแนวทางแนะนำตลอดจนการตีพิมพ์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

4.5 ความประหยัด (economy) ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยที่ปัจจัยการบริหารหรือ

การผลิตมีอยู่อย่างจำกัด เพราะทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอและจำกัด หรือกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารปัจจัยทางการบริหารที่มีอยู่ให้ประสบความสำเร็จและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด ทำให้องค์กรสามารถนำปัจจัยการบริหารไปพัฒนาในด้านอื่น เช่น สวัสดิการ โบนัสหรือเงินปันผล ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) หรือ การขยายหน่วยงานสาขา เป็นต้น

4.6 ความตระหนัก (awareness) หลักในข้อนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการในปัจจัยต่าง ๆ จนทำให้เกิดความตระหนักว่าไม่จำเป็นในเรื่องของหน้าที่การปฏิบัติงาน กฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ต่อไป ทำให้เกิดสำนึกที่ดีนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี (best practice)

4.7 การเอาใจใส่ (carefulness) การบริหารจัดการคนในองค์กร คนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาดังนั้นการเกิดขึ้นของสิ่งต่าง ๆ ล้วนเกิดขึ้นมาจากคนในการบริหารจัดการคนนอกจากองค์กรจะเอาใจใส่เฉพาะงานหน้าที่ในองค์กรแล้ว ต้องรวมไปถึงการเอาใจใส่เรื่องการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมของคนด้วย จะทำให้คนมีความจงรักภักดีกับองค์กรและสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพเสมือนองค์กรเป็นบ้านหลังที่สอง

4.8 ความโปร่งใส (transparency) การบริหารจัดการทั้งที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือไม่มีมูลค่าเพิ่ม ความโปร่งใสเป็นหลักการสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะการรายงานผลการดำเนินงานที่ถูกต้อง เทียบตรงทำให้สมาชิกมีความมั่นใจในการดำเนินการขององค์กร และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้บริหารในการบริหารเพื่อการพัฒนาและเป็นโอกาสในการร่วมลงทุนจากองค์กรภายนอกเพราะมีความเชื่อมั่นในผลการดำเนินงาน

ดังนั้นจากการศึกษาธรรมชาติของวิชาการจัดการและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสามารถเสนอแนวทางหลักการจัดการและพัฒนาได้ว่า “PEACEACT” หรือ สุขภาวะทำมาใช้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนหรือองค์กรอื่นต่อไปและสามารถเป็นหลักการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานให้เกิดการพัฒนา อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีคนในองค์กรหรือ

บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้จะต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและขององค์กรทั่วไป การที่จะพัฒนาผลผลิต หรือกระบวนการบริหารจัดการต้องอาศัยความรู้และหากไม่มีการจัดการความรู้ก็ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้หรือดำเนินการได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ ในการจัดการความรู้สามารถทำได้เป็นระดับของการจัดการความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเข้าถึงความรู้ หากองค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีทำให้สมาชิกเข้าถึงความรู้ได้ในทุกกระบวนการบริหารจัดการทำให้การบริหารและการพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายในการบริหารงาน หรือการบริหารงานขาดประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาการบริหารด้วยหลัก PEACEACT (ภาพที่ 5) เป็นการสร้างความตระหนักในการบริหารงาน และการทำงานในกลุ่มรวมถึงเป็นการจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองการติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบเป็นสำคัญ และความรับผิดชอบต่อชุมชนหรือองค์กรที่ตนเองอาศัยอยู่ด้วย

5. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการของวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ พบว่า 1) ปัญหาด้านสภาพทั่วไปและการจัดการบุคคล เนื่องจากมีคนงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวนมากที่เข้ามาทำงานโดยขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาพัฒนาและสานต่อ จึงทำให้ปัญหาคงทนถือเป็นอุปสรรค ต่อการพัฒนาที่จะนำสู่ความยั่งยืน 2) ปัญหาด้านการตลาด เป็นปัญหาสำคัญเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่เกิดจากการรวมตัวกันของชาวบ้านซึ่งมักจะขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ เพราะดำเนินการตามแบบวิถีชาวบ้าน จากการศึกษาพบว่าวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ ไม่ได้มีช่องทางการจัดจำหน่ายมากนัก อาศัยงานแสดงสินค้าของหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก ปัญหาการขาดแหล่งจำหน่ายสินค้า คือ ไม่มีสถานที่ในการจัดจำหน่ายสินค้า ปัญหาการขาดเครือข่ายที่เป็นทางการและมีความน่าเชื่อถือในการจำหน่ายสินค้า คือ การขาดผู้นำกลุ่มที่จะรวมสินค้าไปจัดจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรง 3) ปัญหาด้านการเงินเกิดจากการขาดเงินลงทุนเพื่อพัฒนากิจการ เพราะถึงแม้เมื่อจดทะเบียนรวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนแล้วจะสามารถขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้

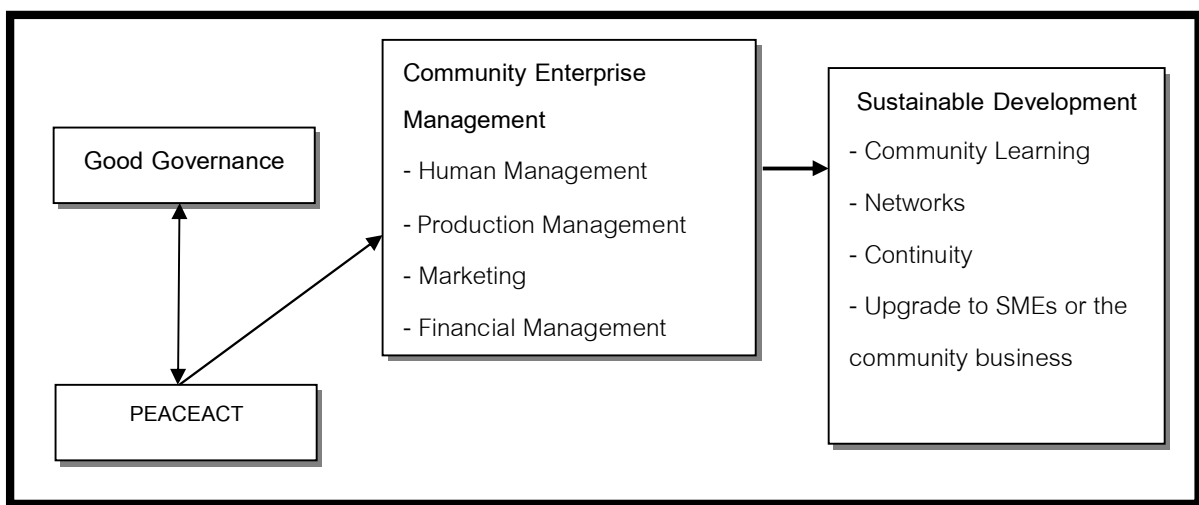


Figure 5 Good governance for community enterprise management and development

แต่โดยส่วนมากจะไม่มีโอกาสได้ขอสินเชื่อดังกล่าว เนื่องจากไม่มีแนวความคิดในการกู้เงินมาลงทุน อันถัดต่อมาคือ ปัญหาการขาดกระแสเงินสดหมุนเวียนในกลุ่ม เพราะจำหน่ายสินค้าด้วยระบบเงินเชื่อให้แก่พ่อค้าคนกลาง ซึ่งพ่อค้าคนกลางหรือผู้ที่มาซื้อไปขายต่อ จะจ่ายค่าสินค้าก็ต่อเมื่อนำสินค้าไปจำหน่ายได้แล้ว ซึ่งระบบนี้เกิดจากความไว้วางใจและเกิดขึ้นโดยทั่วไปในระบบการค้าของสังคมชนบทและในอดีตมีปัญหาการข่อโกงเกิดขึ้นจึงทำให้ไม่มีการจัดจำหน่ายในระบบเงินเชื่ออีก 4) ปัญหาด้านการผลิต จะมีปัญหาในเรื่องของทักษะแรงงานของสมาชิกที่สามารถพัฒนาได้ แต่ยังไม่ได้มาตรฐานฝีมือแรงงานที่ดีพอ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนต้นทุนทางวัตถุดิบมีราคาสูง ทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีราคาสูงกว่าสินค้าประเภทเดียวกันในตลาด

วิจารณ์

โครงการวิจัย เรื่อง ธรรมชาติของวิสาหกิจชุมชน และพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ศึกษาเฉพาะวิสาหกิจชุมชน สนิธวิวัฒน์ ตำบลกะแต๊ะ อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปรากฏผลข้อค้นพบที่น่าสนใจหลายประการ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรอบหลักธรรมชาติซึ่งยึดตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งมี 6 หลัก ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า เมื่อนำมาเป็นการพิจารณาการดำเนินงานตามหลักธรรมชาติของวิสาหกิจชุมชน สนิธวิวัฒน์ ก็ปรากฏว่ามีความน่าสนใจหลายประการด้วยกันซึ่งสอดคล้องกันได้อย่างลงตัว กล่าวคือ ในการประยุกต์ใช้หลักธรรมชาติในการจัดการวิสาหกิจชุมชน สนิธวิวัฒน์ มีความโดดเด่นในเรื่องของความคุ้มค่า ที่เน้นความประหยัดตามองค์ประกอบของการเป็นวิสาหกิจชุมชนคือการพึ่งตนเอง และหลักคุณธรรม ที่มีพื้นฐานมาจากอุปนิสัยของคนในชุมชน ส่วนในเรื่องอื่นมีการดำเนินการที่ยังไม่เป็นระบบหรือประยุกต์ใช้ยังไม่ชัดเจนและจากการเก็บข้อมูลสามารถสังเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาตามหลัก

PEACEACT หรือ สุขกระทำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเหมาะสมกับรูปแบบองค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการดำเนินการวิสาหกิจ ซึ่งสอดคล้องกับศุภชัย และสุรวิพันธ์ (2546) รายงานว่า การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต้องมีการจัดการที่ดี 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการคน คือ การจัดหน้าที่ความรับผิดชอบของคนที่เกี่ยวข้องให้มีขวัญกำลังใจ ความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับการทำธุรกิจ 2) การจัดการการผลิตสินค้า คือ การจัดการในการนำทรัพยากรมาผลิตให้เป็นสินค้าและบริการ ให้ถูกขั้นตอน ถูกวิธีการ ถูกต้อง ถูกเวลา เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ต้นทุนต่ำและส่งมอบตรงเวลา 3) การจัดการการตลาด คือ การจัดการให้วงจรการตลาดหมุนเวียนได้อย่างราบรื่นโดยอาศัยการจัดการส่วนประกอบการตลาด ได้แก่ การจัดการสินค้าและบริการ การตั้งราคา การจัดจำหน่าย และการจัดการเกี่ยวกับการส่งเสริมการขาย และ 4) การจัดการการเงิน คือ การจัดการให้รายได้กับรายจ่ายเหมาะสม มีกำไร และต้องรู้การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของเงินเข้าออกตลอดเวลา สำหรับรูปแบบการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน สนิธวิวัฒน์ ในด้านการบริหารจัดการนั้น โดยทั่วไปแล้วองค์กรชุมชนในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนต่างเริ่มจากสมาชิกที่มีพื้นฐานฐานะแตกต่างกันตามสภาพทางเศรษฐกิจของสมาชิกแต่ละคนที่มาวมตัวกันโดยมีเจตนารมณ์และเป้าหมายร่วมกันนั่นคือทำเพื่อชุมชน การเกิดขึ้นของวิสาหกิจชุมชน ย่อมเกิดขึ้นจากบริบท สภาพแวดล้อมของพื้นที่และความคิดเห็นของทรัพยากรในท้องถิ่นนั้น ที่จะเป็นเงื่อนไขให้กับรูปแบบของการผลิตและผลิตภัณฑ์ที่วิสาหกิจชุมชนของพื้นที่เป็นหลัก เลือกที่จะผลิตและจัดทำขึ้นมาในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ส่วนกิจกรรมด้านการตลาดจะเกี่ยวข้องหรือตอบสนองการตลาดในชุมชน และส่งออกสู่ตลาดนอกชุมชน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตว่าประเภทใดเน้นตลาดในชุมชนเป็นหลัก ประเภทใดเน้นตลาดนอกชุมชนเป็นหลัก การทำการตลาดเป็นปัญหาสำคัญ เพราะชาวบ้านไม่เคยถูกฝึกการทำตลาด การปรับเปลี่ยนความคิด อุปนิสัย ความเคยชินของชาวบ้านในการมีระเบียบแบบแผนในการผลิตและการตลาดจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา สอดคล้องกับ สุกัญญา (2557) พบว่าในการควบคุมวิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินการควบคุมการจัดการทั้งด้านการเงินและด้านกำลังการผลิตการแปรรูปผลิตภัณฑ์

ให้ตรงกับความต้องการของตลาด เพื่อการพัฒนาการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์เองนั้น นับได้ว่ากว่าที่ผลิตภัณฑ์จะลงตัวในปัจจุบันในรูปของน้ำพริกหลากหลายประเภทนั้น อดีตที่ผ่านมาหลายสิบปีก่อนจะเกิดผลิตภัณฑ์อย่างที่เป็นอยู่ในทุกวันนี้ ล้วนเกิดจากการลองผิดลองถูก (trial and error) และประสบการณ์ที่สั่งสมของสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นสำคัญ เริ่มแรกชาวบ้านในฐานะบุคคลแต่ละคนก่อนการรวมกลุ่มนั้น อาจจะชอบทำตามคนอื่น เห็นใครทำอะไรได้ผลก็ไปทำตาม คนที่เขาทำได้ผลเพราะเขามีความรู้ แต่คนที่ทำตามขาดความรู้ประสบการณ์ก็เกิดความล้มเหลว จนเริ่มมีผู้นำที่คอยชักชวนให้มารวมกลุ่มกันทำร่วมกัน เช่น การทำดอกไม้จันทน์ การทำขนมทองม้วน เป็นต้น แต่ก็ต้องเรียนรู้ลองผิดลองถูกและสั่งสมประสบการณ์ก่อนที่ผลิตภัณฑ์จะลงตัวเป็นผลิตภัณฑ์น้ำพริกอย่างที่เราเห็นในปัจจุบัน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ (Marquardt, 2002)

ครั้นเมื่อรวมตัวในรูปขององค์กรขึ้นมา ลักษณะการทำงานก็เริ่มเป็นระบบมากขึ้น กล่าวคือ เป็นรูปแบบของการจัดตั้งแบบที่เป็นทางการ ซึ่งจะมีรูปแบบระบบการบริหารที่เป็นโครงสร้างมีประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรฎก กรรมการ และสมาชิก มีระเบียบ วัตถุประสงค์ เริ่มมีความมั่นคงขึ้น และการรวมกลุ่มกันในรูปของวิสาหกิจชุมชนในกรณีของวิสาหกิจชุมชนสนธิวัฒน์ก็เกิดจากความต้องการของสมาชิกในชุมชนเองเป็นสำคัญ อีกทั้งกิจกรรมของสมาชิกก็มีความต่อเนื่อง จนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์กลายเป็นอาชีพเสริมเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัวของสมาชิก ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งในการแบ่งเบาภาระให้กับสมาชิกที่เราวมกลุ่มได้เป็นอย่างดี ประกอบกับการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตรซึ่งมีบทบาทหลักในฐานะหน่วยงานนิติบุคคลตาม พ.ร.บ.ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนปี พ.ศ. 2548 ในการรับจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจร จัดให้มีการฝึกอบรม หรือการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ และเป็นไป

ตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชน ทั้งด้านเทคโนโลยีการผลิต การจัดการ การเงิน และการบริหารบุคคล สอดคล้องกับ ศุภฤทธิศรี (2556) ที่พบว่าด้านการจัดองค์กรจะเห็นได้ว่าธุรกิจส่วนใหญ่จะมีการแบ่งฝ่ายงาน กระจายงานออกเป็นหน้าที่มีการมอบหมายงานตามความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ส่วนใหญ่จะมีการแบ่งฝ่ายงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์จากการพิจารณาตามหน้าที่ออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายตลาด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งฝ่ายงานอย่างชัดเจน แต่ทุกฝ่ายงานก็มีการประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อีกทั้งความต่อเนื่องในการพบปะกันของสมาชิกในกลุ่มทั้งในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ อย่างเช่น งานประเพณี งานแต่งงาน งานศพ งานบวช กิจกรรมสำคัญของเพื่อนสมาชิก เป็นต้น และแบบที่เป็นทางการผ่านการประชุมใหญ่ประจำเดือนของกลุ่มวิสาหกิจ ซึ่งจัดขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง และมีการประชุมย่อย ๆ อีกจำนวนหนึ่ง แล้วแต่จังหวะและโอกาส ก็ทำให้การรวมกลุ่มกันและสายสัมพันธ์ระหว่างกันของเพื่อนสมาชิกมีความแน่นแฟ้นกลมเกลียว ความต่อเนื่องจึงเป็นเงื่อนไขจำเป็นในการทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกภายในกลุ่มผนึกกันเหนียวแน่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังได้น้อมนำหลักเศรษฐกิจพอเพียง (sufficient economy) มาประยุกต์ในกระบวนการพัฒนากลุ่ม และใช้เป็นกรอบแนวทางในการทำงานและการดำเนินชีวิตอีกด้วย ซึ่งเป็นไปตามกระแสพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในเรื่องนี้ที่ว่า “การพัฒนาประเทศนั้นจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพอสมควรและปฏิบัติได้แล้วจึงค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงโดยลำดับต่อไป” และสิ่งสำคัญคือ ความมีประสิทธิภาพของประธานกลุ่มในการพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ Drucker (2002) ที่ได้รายงานว่าในการพัฒนาองค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาทำให้เกิดประสิทธิผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุป

จากการศึกษาวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลเพื่อการจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยอาศัยแนวคิดวิสาหกิจชุมชน กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนเป็นเรื่องของการจัดการทุนของชุมชน โดยชุมชน อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเองเป็นสำคัญ ในงานวิจัยนี้ได้เน้นในเรื่องการจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และการจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลมาเป็นกรอบในการดำเนินการศึกษาวิจัย แสดงให้เห็นว่าการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนสนธิวิวัฒน์นั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ถือเป็นเครื่องมือต่อสู้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้ทางกลุ่มซึ่งในอดีตเคยตกเป็นฝ่ายตั้งรับและเสียเปรียบ ครั้นเมื่อสังคมประสบภาวะอันก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อันเป็นการเพิ่มพลังทางปัญญา และรวมปัญญาในการจัดการกับปัญหาของตน และริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับทางกลุ่มก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและเป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้นอีกด้วย จึงเห็นได้ว่าการรวมกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนสนธิวิวัฒน์สามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองในทางเศรษฐกิจทั้งในระดับปฏิบัติและระดับนโยบายของกลุ่มได้เป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาในแง่แล้ว จะเห็นได้ชัดว่า การรวมกลุ่มกันในทุกมิติของการทำงานไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการคน ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงินย่อมเอื้อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนอันเป็นเป้าหมายของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพราะสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนที่จะแก้ไข ปัญหาพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีจิตสำนึกในการพึ่งตนเอง ความเอื้ออาทร รักและห่วงใยซึ่งกันและกัน อีกทั้งพร้อมที่จะร่วมกันจัดการปัญหาของตนและของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เกิดกระบวนการชุมชนที่มีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีของชุมชนซึ่งขับเคลื่อนโดยสมาชิกและผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในลักษณะเปิดกว้าง โปร่งใสและมีการแสดงความรับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้สำหรับสมาชิกทั้งหมด การสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมกันช่วยเหลือทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ของ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลการแก้ปัญหาและพัฒนาของวิสาหกิจผ่านกระบวนการของการจัดการและแบ่งปันความรู้

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนสนธิวิวัฒน์เป็นไปตามองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นวิสาหกิจชุมชน กล่าวคือชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชนทรัพยากรหรือวัตถุดิบมาจากภายในชุมชนหรือภายนอกกรณีที่เป็น การริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานภูมิปัญญาสากล มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ มีการพึ่งตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมายและเมื่อพิจารณาในกรอบหลักธรรมาภิบาล กล่าวได้ว่าวิสาหกิจชุมชนสนธิวิวัฒน์มีการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลดังที่ได้วิจารณ์ผลการศึกษาไปแล้วในส่วนก่อนหน้านี้ และเสนอให้มีแนวทางในการบริหารจัดการและการพัฒนาโดยใช้หลัก PEACEACT หรือ สุขกระทำ เพื่อนำไปสู่การศึกษาและการพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนและองค์กรอื่นต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

โครงการการวิจัย เรื่อง “ธรรมาภิบาลเพื่อการจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน” ได้รับทุนอุดหนุนจากเครือข่ายการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนฐานราก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาภาคใต้ตอนบน ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนในการศึกษาวิจัย และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ต้นสังกัดของคณะผู้วิจัยที่อำนวยความสะดวกเพื่อสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการวิจัย และขอขอบคุณคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสนธิวิวัฒน์ที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลการศึกษาเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. 2550. ธุรกิจชุมชน: เส้นทางที่เป็นไปได้. เอ็กซ์เปอร์เน็ท, กรุงเทพฯ. 216 หน้า.

ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์. 2544. การจัดการกลุ่มสะสมทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนแบบยั่งยืน: กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่. วารสารเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 5(1): 37-62.

นวลน้อย ตีร์รัตน์. 2549. สังคมที่มีความสุขอย่างยั่งยืน กับแผนการพัฒนาฯ ฉบับที่ 10. (ระบบออนไลน์). แหล่งข้อมูล: http://www.matichon.co.th/matichon/matichon_detial (20 ตุลาคม 2557).

ศุภชัย เมืองรักษ์ และสุวีพันธ์ เสนานุช. 2546. คู่มือเทคนิคการเพิ่มผลผลิตในชุมชนเข้มแข็ง: ธุรกิจชุมชน. สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, กรุงเทพฯ. 26 หน้า.

สุภณิศร์ เต็มสงวนวงศ์. 2556. ปัจจัยสู่ความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการที่ได้รับ การคัดสรรสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 5 ดาวอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 1(1): 31-41.

สุกัญญา ดวงอุปมา. 2557. แนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 2(2): 133-139.

สุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์ และไพศาล บรรจสุวรรณ์. 2557. ธรรมาภิบาลเพื่อการจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน. รายงานวิจัย. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี. 99 หน้า.

Drucker, P.F. 2002. The Effective Executive. Haper & Row, New York. 182 p.

Marquardt, M.J. 2002. Building the Learning Organization. 2nd ed. Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA. 287 p.