

IMP Experience

สำหรับการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์โครงการ
งานชุมชน-วิสาหกิจชุมชน

การวิเคราะห์ “กิจกรรม/โครงการ” สร้างความเป็นไปได้



ประเด็นปัญหา
ของชุมชนที่
วิสาหกิจชุมชน
นำมาตั้ง
ประเด็นเป็น
โจทย์แก้ไข

ตัวเลขมาตรฐานที่
อ้างอิงลักษณะปัญหา
นั้นๆ เช่น ราคา
สินค้าที่ผันผวน,
รายได้ครัวเรือน

การดำเนินงาน
กิจกรรมทาง
เศรษฐกิจนั้น
นำเอาวัตถุดิบ
มาจากไหน
มาทำเป็นสินค้า
อะไร

จุดเด่นของกิจกรรม
นั้น มีอะไรที่แสดงถึง
ความเป็นไปได้ที่
สร้างเป็นธุรกิจ

การดำเนินงาน
ของกลุ่ม การ
จัดการกิจกรรม
ทางเศรษฐกิจ
มีการบริหาร
งานในรูปแบบ
ไหน

มีอะไรที่เป็นการ
จัดการที่แตกต่างไป
จากการบริหารงาน
องค์กรธุรกิจโดยทั่วไป

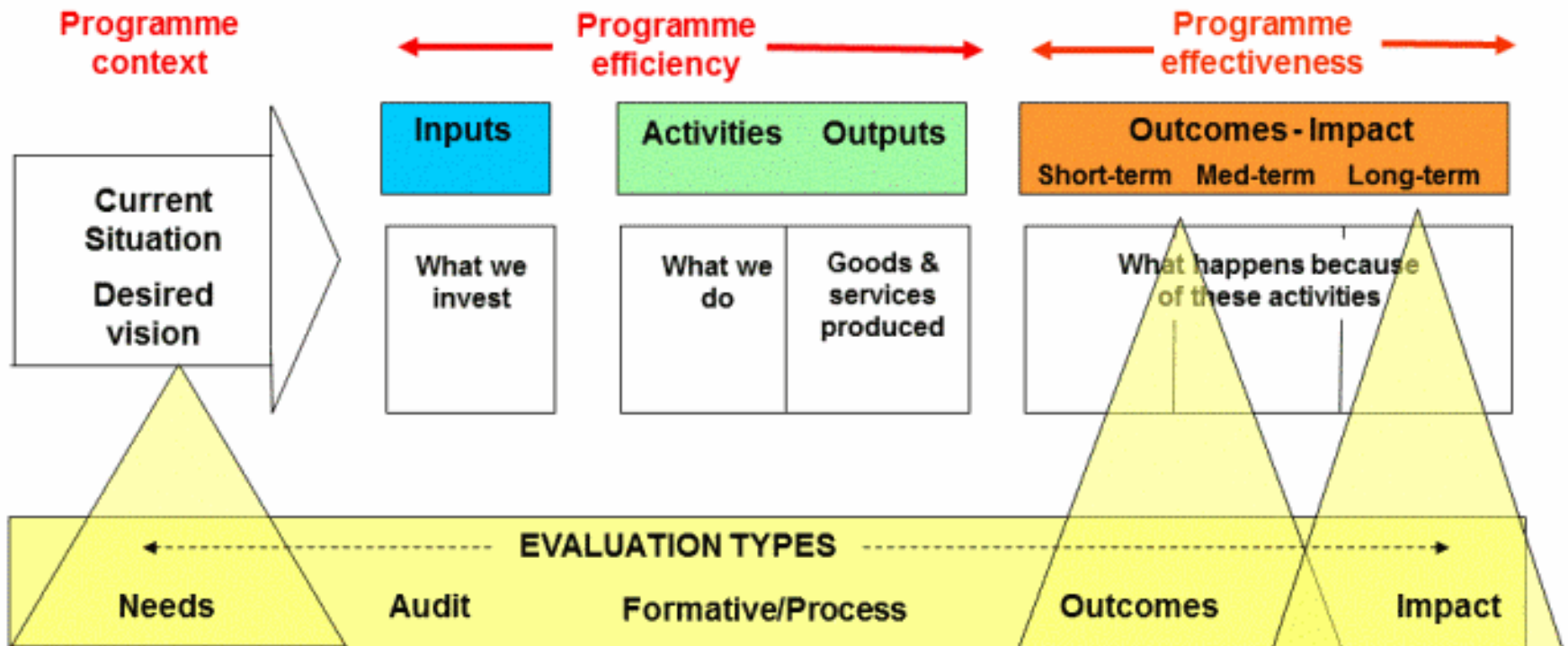
ผลประกอบการ
ในช่วง
ปีย้อนหลัง
กำไรหรือ
ขาดทุน มีการ
จัดการผลกำไร
อย่างไร

บันผลจัดสวัสดิการ
สมาชิกสนับสนุน
ชุมชนและสาธารณะ
หรือมีการขยายการ
ลงทุนใน/นอกชุมชน

เปรียบเทียบ
ผลผลิตที่เกิดจาก
การดำเนินงานกับ
ความสามารถใน
การจัดการประเด็น
ปัญหาของสังคม
(ชุมชน)

พิจารณาความ
เป็นไปได้ที่จะ
พัฒนาหรือจะคง
สภาพไว้เป็น
กิจกรรม

กรอบรวบรวมข้อมูล - วิเคราะห์งาน



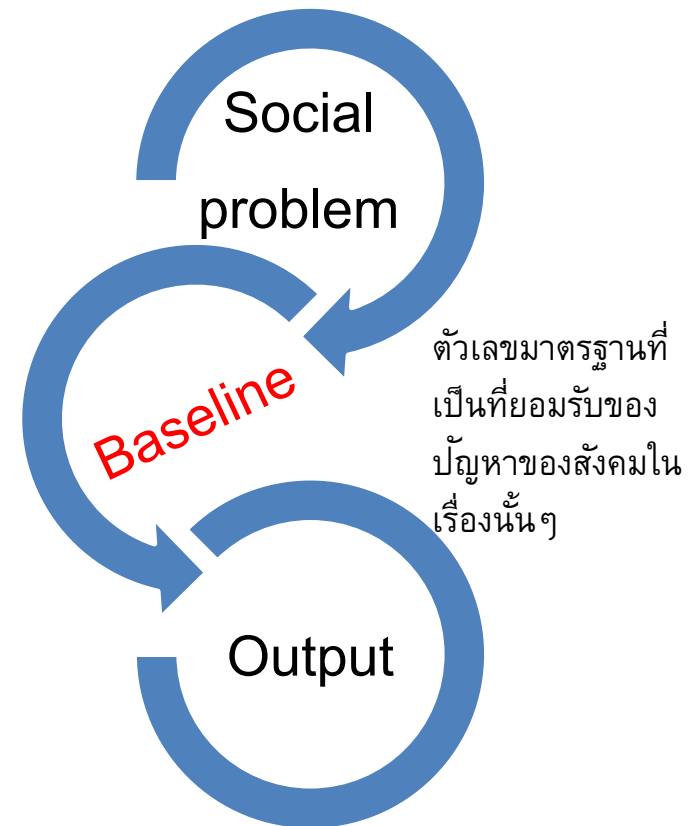
Social Baseline - แนวทางจัดการ #1

ประเด็น

โดยส่วนใหญ่ การเขียนโครงการเพื่อสังคม มักจะอธิบายวัตถุประสงค์ของงานแบบรวมๆ แล้วไปอธิบายรายละเอียดถึงวิธีการทำงาน – เพื่อสร้างชิ้นงานให้เกิดขึ้นเป็นจริง (ไปเข้าใจว่า การคิดและทำตามวิธีการดังกล่าวนี้ เป็น การทำแบบเน้นผลในทางปฏิบัติ)

ปัญหา คือ เมื่อจบโครงการ ไม่สามารถจะเอา ผลผลิต (products) ไปคิดเปรียบเทียบเป็น ผลลัพธ์ (Outcome) และการส่งผลลัพธ์ต่อ ภาคส่วนต่างๆ (Impact)

แนวทาง



Input, Activities/Process - แนวทางจัดการ #2

ประเด็น

การแยกแยะที่จะอธิบายระหว่าง Input กับ Activities หรือบางที่จะใช้ Process มักจะอธิบายปนกันแบบพรปรณาคความ และขาดการโยงความเกี่ยวข้องกับลักษณะของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในเชิงโครงสร้าง แต่ไปยึดโยงกับการรวมกลุ่มชุมชน

ซึ่งไปต่อกัยการเน้นต่อการอธิบายว่า ทำอะไรแต่เพียงอย่างเดียว – ไม่สามารถโยงความเกี่ยวข้องว่า ทำไมจำเป็นต้องทำ

แนวทาง

Input เป็น Business Positioning ที่อธิบายได้ทั้งความจำเป็นที่จะต้องทำและกำลังเน้นเรื่องอะไรบ้าง เช่น การรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต (เพื่อการรองรับต่อการใช้จ่ายครัวเรือน/ชีวิตประจำวัน) ในหัวข้อนี้ควรระบุการจัดการองค์กรบริหาร ฯลฯ

Activities หรือ Process จะเป็นเรื่อง Business Unit หรือประเภทกิจกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ (รวมทั้งการสนับสนุนช่วยเหลือหรือ CSR) จะเพิ่มเติมการจัดการองค์กรบริหารก็ได้ ถ้าจำเป็น

Output - แนวทางจัดการ #3

ประเด็น

การอธิบาย Output ที่จะอธิบายเพียง
ว่าการดำเนินงานทำอะไรบ้าง
ซึ่งจะไปซ้ำกับเรื่อง Project/
Activities และจะอธิบายไปแบบ
พรรณนาอีกเช่นกัน

ทำให้การรวบรวมข้อมูล-วิเคราะห์
เป็นไปแบบ “เรื่องเล่าปากเปล่า” ไม่
สามารถหยิบยกเป็นประเด็นโดยสรุปที่
เป็นตัวชี้ถึง “ผลการดำเนินงาน”

แนวทาง

Output ในที่นี้ ให้อธิบายด้วย
“ผลประกอบการ” ในเบื้องต้นให้ใช้บัญชี
กำไร-ขาดทุน ปีที่แล้วมาหรือ 3 ปี
ย้อนหลังของกิจการโดยรวมเป็นตัวตั้ง

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมถึงการจัดการกำไร
ต่อสมาชิกผู้ถือหุ้น เป็นเรื่องสำคัญใน
ลำดับต่อมา

Outcome - แนวทางจัดการ #4

ประเด็น

จากประสบการณ์ของการประเมินการทำงานในด้านนี้ พบว่า จะมีปัญหาเรื่องการอธิบายผลลัพธ์ (Outcome) มาก

เพราะไม่มีความเข้าใจว่า เรื่องดังกล่าวนี้เป็นเรื่องของอะไร เป็นความเกี่ยวข้องต่องานขององค์กรหรือต่อสังคม ฯลฯ (เรื่องนี้จะสะท้อนถึง “จิตวิญญาณขององค์กร-ผู้บริหาร ได้วางงานเพื่อสังคมนั้น ทำไปเพื่อหวังผลสิ่งใด ในระดับใด)

แนวทาง

ผลลัพธ์ก็คือ ผลผลิตของการดำเนินงาน เปรียบเทียบเป็นความสามารถในการจัดการต่อปัญหาของสังคม โดยเทียบเคียงจาก Social Baseline เช่น

สมาชิกที่มาร่วมกันเป็นวิสาหกิจชุมชน ก็เพื่อต้องการสร้างรายได้เพิ่ม (มีตัวเลขรายได้ต่อครัวเรือนที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ)

ผลจากการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน สามารถสร้างรายได้ต่อสมาชิกเพิ่มขึ้นและส่วนที่เพิ่มขึ้นนั้นทำให้ “สมาชิก” มีรายได้เท่ากับค่าเฉลี่ยของประเทศ

Impact - แนวทางจัดการ #5

ประเด็น

จากประสบการณ์ของการประเมินการทำงานในด้านนี้ พบว่า จะมีปัญหาเรื่องการอธิบายเรื่องการส่งผลลัพธ์ (Impact) เช่นเดียวกับเรื่องผลลัพธ์

เพราะไม่มีความเข้าใจว่า เรื่องดังกล่าวนี้เป็นเรื่องของอะไร เป็นความเกี่ยวข้องต่องานขององค์กรหรือต่อสังคม ฯลฯ (เรื่องนี้จะสะท้อนถึง “จิตวิญญาณขององค์กร-ผู้บริหาร ได้ว่างานเพื่อสังคมนั้น ทำไปเพื่อหวังผลสิ่งใด ในระดับใด)

แนวทาง

การส่งผลลัพธ์ก็คือ ผลผลิตโดยรวมของการดำเนินงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน ที่จะมีผลต่อเศรษฐกิจ สังคม และการปกครองโดยรวม ทั้งในระดับพื้นที่และโดยรวมของประเทศ โดยเทียบเคียงจาก Social Baseline ในเรื่องนั้นๆ เช่น

การรวมตัวกันของชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของการจัดระเบียบการปกครอง มีการเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่ – เป็นพื้นฐานของการจัดการในระบบประชาธิปไตย

การจัดการเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชน สามารถสร้างเป็นกิจการที่มากกว่าการสร้างรายได้เพิ่ม แต่กลับเป็นต้นทุนสำหรับการท่องเที่ยว ฯลฯ

Problem Solving - แนวทางจัดการ #6

ประเด็น

เรื่องที่วิสาหกิจทำอยู่ เป็นเรื่องเฉพาะสมาชิก ไม่ใช่ชุมชนทั้งหมด แล้วจะปัญหาชุมชนได้อย่างไร ?

คำถามข้างต้น เป็นการตั้งคำถามต่อ Goals ของการดำเนินงานว่า แท้ที่จริงจะไปถึงจุดหมายนั้นได้อย่างไร ?

แนวทาง

งานที่ทำเป็นเรื่องของ “สมาชิก” ไม่ใช่ทุกคน เป็น Model ที่แสดงความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขปัญหาที่มี (หมายความว่า หากสำเร็จ ก็ให้ทุกคนทำเหมือนกับที่สมาชิกวิสาหกิจสามารถทำได้)

ประเด็นที่สอง ควรถือโอกาสนี้ชี้แจงลักษณะของวิสาหกิจ ว่าอาจจะไม่ใช่การจัดการปัญหาเดิม – บางเรื่องเป็นการจัดสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ หรือความสามารถในการจัดการปัญหาของวิสาหกิจ อาจทำได้ดีในเรื่องของรายได้ แต่ไม่สามารถทะลุทะลวงปัญหาพฤติกรรมนิสัยแบบวัตถุนิยมได้ทั้งหมด ฯลฯ