



การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด
ตำบลบ้านตूं อำเภอมือง จังหวัดพะเยา
Management of Bandokbua Agricultural Land Reform
Cooperatives Ltd. Muang District, Phayao Province.

ชญัฐธิญา ปงธิยา

การศึกษาอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก
ปีการศึกษา 2561

การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด
ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
Management of Bandokbua Agricultural Land Reform
Cooperatives Ltd. Muang District, Phayao Province.

ชญัฐธิญา ปงธิยา

การศึกษาอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก
ปีการศึกษา 2561



ใบรับรองการศึกษาอิสระ
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อการศึกษาอิสระ การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด
ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

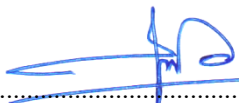
เสนอโดย นางสาวชนัฐธิญา ปงธิญา

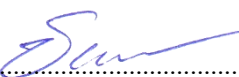
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

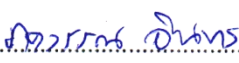
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.ภควรรณ อินทรา

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระแล้ว


.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรัชย์ กังวล)


.....กรรมการที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ
(ดร.ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ)


.....กรรมการที่ปรึกษาการศึกษาอิสระร่วม
(ดร.ภควรรณ อินทรา)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระเล่มนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไข ข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมาตั้งแต่ต้นจนเสร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ไว้เป็นอย่างสูงและขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.นิตยา วงศ์ยศ ดร.สถาพร แสงสุโพธิ์ และ ดร.พีระ พันธุ์งามที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องและความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณผู้ที่ตอบแบบสอบถามทุก ๆ ท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาอิสระครั้งนี้ ขอขอบคุณบิดามารดาครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิทยาคารวางรากฐานแก่ผู้ศึกษาและขอขอบคุณท่านอื่น ๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่ได้กรุณาให้ความสะดวกความร่วมมือข้อเสนอแนะและอื่น ๆ ในการทำการศึกษาอิสระครั้งนี้

นางสาวชญ์ฐิติญา ปงธิยา

26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561

ชื่อเรื่อง	: การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
ผู้วิจัย	: นางสาวชนัญฐิญา ปงธิยา
ชื่อปริญญา	: บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา	: ดร.ฐิติพงศ์ ไชยองค์การ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	: ดร.ภควรรณ อินทรา
ปีที่สำเร็จการศึกษา	: 2561
สถาบัน	: สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

บทคัดย่อ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด (2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด โดยมีกรอบการศึกษา 4 ด้าน คือ บุคคล เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ วิธีการศึกษาใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือสมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 15 คน คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 10 คน กลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด คือ ปัญหาด้านบุคคล พบว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับสาขาการทำงาน การประเมินผลการทำงานของ พนักงานลูกจ้างไม่ตรงกับความสามารถ ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่ามีปัญหาในการวางแผนการดำเนินงาน แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนินงาน ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ พบว่า ปัญหาการไม่ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ทำให้เกิดความเสียหาย และใช้งานไม่ตรงกับ ลักษณะงาน ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า ปัญหาการจัดระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน ปัญหาฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์ 2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว คือ ด้านบุคคล แนวทางการพัฒนาการสอบคัดเลือกพนักงานควรพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงาน ที่เปิดสอบ ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายจากความรู้ด้านเศรษฐกิจ วิเคราะห์แนวโน้มพยากรณ์ทางเศรษฐกิจ เพื่อประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจ แนวทางด้านวัสดุอุปกรณ์ จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานของ ฝ่ายจัดการนำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็ว แนวทางด้านการบริหารจัดการ การวางแผนนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการ ควบคุมภายใน การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน การวางแผนการดำเนินการ ติดตามประเมินผลการ ดำเนินงาน การประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, สหกรณ์, การเกษตร, ปฏิรูปที่ดิน, บ้านดอกบัว

Title : Management of Bandokbua Agricultural Land Reform Cooperatives Ltd. Muang District, Phayao Province.

Author : Miss.Chanuttiya Pongtiya

Degree : Master of Business Administration

Advisor : Dr.Thitipong Chaiongkarn

Co-advisor : Dr.Pakkawan Intra

Graduated year : 2018

Institute : Pacific Institute of Management Science

Abstract

The aims of this research were to study: (1) the problems of management of Ban Dok Bua Agricultural Land Reform Cooperative Limited (2) Developing approaches of management of Ban Dok Bua Land Reform Agricultural Cooperative Limited With 4 frameworks consisted of people, finance, materials, equipment and management with qualitative method by documentary research and In-depth interviews. Key informants were members of the Ban Dok Bua Agricultural Land Reform Cooperative Limited, a total of 15 key informants. Which were 10 committee and 5 government agencies. Data analysis by content analysis.

The results of the research were as follows:

1. The problems of the management of Ban Dok Bua Agricultural Land Reform Cooperative Limited were personal problems. Evaluation of work Employee does not match the ability Budget problems found that there was a problem in the operational planning Each department had no knowledge and understanding of the operation plan. Problems with materials and equipment found that the problem of not taking care of the equipment was causing damage. And utilizing not match to the job description, problems in management found that the problem of organizing the internal control system of the cooperative Clear policy formulation Management problems lacking knowledge and understanding about cooperative regulations.

2. Developing approaches for the development of agricultural management of Ban Dok Bua Land Reform was in the area of personal guidelines for the development of the selection examination. Employees should consider knowledge and ability to match the positions of the examinations. Should link policies from economic knowledge Analysis of economic forecast trends to make business decisions Developing approaches for equipment materials Arrange for the planning of operation of equipment materials Tools Appointment of the committee to inspect the quality of materials and equipment in the operation of the management brought modern

computer systems to work efficiently and quickly. Management approach Continuous supervision of work planning and set up an internal control system for clearly targeting Action plan Monitoring and evaluation of public relations activities for members to participate in activities of Ban Dok Bua Agricultural Land Reform Cooperative Ltd.

Keywords : Management, Agricultural, Cooperatives, Reform, Ban Dok Bua

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
1.5 คำถามการวิจัย	6
1.6 นิยามศัพท์	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนา	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์การเกษตร	16
2.3 ทฤษฎีกระบวนการกลุ่ม	30
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	55
3.3 การสร้างเครื่องมือวิจัย	56
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	57

บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด	58
4.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด	62
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	60
5.2 อภิปรายผล	64
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย	67
บรรณานุกรม	69
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก : เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
ภาคผนวก ข : รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย	82
ประวัติผู้วิจัย	89

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเศรษฐกิจโลกได้มีการขับเคลื่อนไปด้วยภาคธุรกิจต่าง ๆ อาทิ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม ภาคบริการ เป็นต้น โดยแต่ละประเทศต่างก็มีสัดส่วนการผลิตในภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรมและภาคบริการแตกต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญและทรัพยากรที่มีอยู่ภายในประเทศนั้น ๆ แต่เป้าหมายที่คล้ายคลึงของทุกประเทศ คือ การผลิตสินค้าออกมาขายในตลาดโลกเพื่อการสร้างรายได้ให้กับประเทศของตนเองอย่างสูงสุด ซึ่งมูลค่าตลาดสินค้าอินทรีย์ทั่วโลก รวมกันมีมากกว่า 2 ล้านล้านบาทต่อปี ตลาดสินค้าอินทรีย์ที่ใหญ่ที่สุดคือ สหรัฐอเมริกาและยุโรป โดยทั้งสองตลาดมีมูลค่ารวมกันร้อยละ 96 ของตลาดเกษตรอินทรีย์โลกที่เหลือเป็นประเทศในเอเชีย และ ประเทศอื่น ๆ ในโลก (กระทรวงพาณิชย์ 2557) กระแสการรักสุขภาพและความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อมไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้นแต่เกิดขึ้นทั่วโลก สินค้าที่มีความปลอดภัยและห่างไกลจากสารพิษ จึงเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคที่มีความรู้เรื่องความปลอดภัยของสุขภาพและชีวิต สินค้าเกษตรอินทรีย์เป็นทางเลือกที่ผู้บริโภคยอมรับ การบริโภคจึงเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นทุกปี สินค้าเกษตรอินทรีย์ที่มีการซื้อขายอยู่ในตลาดโลก ปัจจุบันมีมูลค่าประมาณปีละ 5-6 แสนล้านบาท ความต้องการของตลาด ส่วนใหญ่เติบโตอยู่ในต่างประเทศ เช่น ประเทศในสหภาพยุโรปมีมูลค่าประมาณ 250,000 ล้านบาทต่อปี สหรัฐอเมริกามีมูลค่าประมาณ 200,000 ล้านบาทต่อปี ประเทศญี่ปุ่นมีมูลค่าประมาณ 45,000 ล้านบาทต่อปี โดยอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยร้อยละ 25 ต่อปี ราคาสินค้าเกษตรอินทรีย์โดยทั่วไปสูงกว่าสินค้าปกติร้อยละ 25.50

นโยบายรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เกี่ยวกับสนับสนุนให้กับสหกรณ์มีความเข้มแข็งนั้น ทำให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนให้กับเกษตรกร สถาบันเกษตรกร ซึ่งหมายความรวมถึงสหกรณ์การเกษตร จึงกำหนดนโยบายสร้างความแข็งแกร่งให้แก่สหกรณ์การเกษตร โดยสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรมีกระบวนการบริหารจัดการ มีข้อบังคับ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามอุดมการณ์ หรือค่านิยมสหกรณ์ของคนในชุมชน ให้ช่วยเหลือตนเองของชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง มีการพัฒนาความเป็นอยู่และการส่งเสริมอาชีพจากธุรกิจสหกรณ์ มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมตามหลักสหกรณ์ ตลอดจนมีการรวมซื้อ รวมขายที่ก่อให้เกิดการลด

ต้นทุน สร้างรายได้ ขยายโอกาสในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร (ธนาการเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร, 2555:2-3)

แผนพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จะมุ่งเน้นการพัฒนาในทุกด้านทั้งเกษตรกร สถาบันเกษตรกร การผลิตสินค้าเกษตร เทคโนโลยีและนวัตกรรมควบคู่ไปกับการจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ “ภาคเกษตรก้าวไกลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลาดนำการผลิต ชีวิตเกษตรกรมีคุณภาพ ทรัพยากรการเกษตรมีความสมดุลและยั่งยืน” เป้าหมายสำคัญของแผน คือ (1) ความผาสุกของเกษตรกรเพิ่มขึ้นอยู่ที่ระดับ 85 ในปี 2564 (2) เกษตรกรมีรายได้เงินสดสุทธิทางการเกษตรเพิ่มขึ้นเป็น 59,460 บาทต่อครัวเรือนในปี 2564 (3) เศรษฐกิจภาคเกษตรเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 3 ต่อปี (4) จำนวนงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านการเกษตรถูกนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี และ (5) ทรัพยากรการเกษตรได้รับการฟื้นฟูและใช้ประโยชน์อย่างสมดุลและยั่งยืน

การดำเนินงาน กำหนด 4 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดโซ่อุปทาน ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

ข้าวเป็นพืชอาหารหลักที่สำคัญของมนุษย์และมีความผูกพันกับวิถีชีวิตของคนไทยมาตั้งแต่โบราณกาล การเกษตรในสมัยโบราณเป็นแบบเกษตรธรรมชาติ หรือเกษตรอินทรีย์ซึ่งเป็นระบบการผลิตที่พึ่งพาอาศัยธรรมชาติ โดยไม่ใช้สารเคมีจัดเป็นระบบการผลิตที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในขณะนั้น เพราะมีประชากรไม่มากนัก ต่อมาจำนวนประชากรโลกได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิตการเกษตร โดยเฉพาะการเพิ่มผลผลิตข้าวให้สูงขึ้น โดยใช้พันธุ์ข้าวที่ให้ผลผลิตสูงการใช้ปุ๋ยเคมี การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่แบ่งออกเป็น 4 ยุค คือ Thailand 1.0 ยุคแรกจะเน้นภาคเกษตร Thailand 2.0 เน้นภาคอุตสาหกรรมเบา และ Thailand 3.0 เน้นภาคอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก ทั้ง 3 โมเดลที่ผ่านมา ทำให้ประเทศไทยจัดอยู่ในกลุ่มประเทศ “รายได้ปานกลางขั้นสูง” แต่ก็หยุดอยู่แค่นั้น “หยุดนานจนเกินไป” ทำให้มีแนวคิด Thailand 4.0 ออกมา ซึ่งแนวคิดนี้ ซึ่งว่ากันว่าจะสามารถขับเคลื่อนประเทศให้ไปได้ไกลกว่า โดยโมเดลนี้เป็นแนวคิดที่จะนำโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” สรุปว่า Thailand 4.0 คือ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอันหมายความว่าเราจะเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรมเปล่งๆ ก็คือว่าเราจะไม่ผลิตเพื่อขายกันแบบสดๆ แบบที่ผ่านมาในอดีตเพียงอย่างเดียว เช่น ปลูกข้าวก็ไม่ใช่ว่าขายแบบข้าวเปลือก แต่จะทำการแปรรูปเพิ่มมูลค่า ตั้งแต่พันธุ์ข้าวที่ปลูกจะต้องมีการวิจัยพัฒนา เช่น ข้าวที่ทานแล้วแก้โรคนั้นโรคนี บำรุงนั้นบำรุงนี้ ทุกอย่างจะต้องมีเรื่องราวมีคุณค่าและมูลค่า จะต้อง

ผูกโยงกับเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้น ภาคบริการมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากเกษตรแบบดั้งเดิม สู่เกษตรสมัยใหม่ เน้นบริหารจัดการและเทคโนโลยีเตรียมปั้นเกษตรกรเป็นผู้ประกอบการ คือ โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจ Thailand 4.0 (อ้างอิง)

จังหวัดพะเยา ห่างจากกรุงเทพมหานคร 735 กิโลเมตร อยู่ทางภาคเหนือของประเทศไทย ลักษณะภูมิประเทศเป็นป่าเขา ที่ราบสูง มีระดับความสูงตั้งแต่ 300–1,550 เมตรจากระดับน้ำทะเล นอกนั้นพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลักษณะภูมิอากาศเนื่องจากมีป่าไม้และภูเขาล้อมรอบจึงทำให้อากาศหนาวมากในฤดูหนาวและอากาศไม่ร้อนจัดในฤดูร้อน มีเทือกเขาสำคัญ คือ เทือกเขาผีปันน้ำ มีแม่น้ำสำคัญไหลผ่าน 3 สาย คือ แม่น้ำอิง แม่น้ำยม และแม่น้ำลาว รายได้หลักของประชากรส่วนใหญ่มาจากภาคเกษตรกรรม มีพื้นที่ทำนา 3.1 ล้านไร่ ซึ่งเป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพดีที่สุดใน และมีปริมาณมากที่สุดคือ ร้อยละ 26 ของผลผลิตข้าวหอมมะลิทั้งประเทศ ประกอบกับเป็นพื้นที่ซึ่งมีองค์ความรู้ในเรื่องเกษตรธรรมชาติ เกษตรอินทรีย์ อันมีที่มาจากการเรียนรู้ทดลองปฏิบัติของปราชญ์ชาวบ้านและผู้นำภูมิปัญญาท้องถิ่น รายได้เฉลี่ยต่อหัว 20,603 บาท/ปี เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการทำการเกษตรของเกษตรกรนั้นมีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นไม่ว่าจะเป็นจากการใช้ปุ๋ยเคมีต่าง ๆ ค่าพันธุ์ข้าวหรืออื่น ๆ ซึ่งจะสามารถลดต้นทุนการผลิตได้โดยการลดปุ๋ยเคมีให้ได้สัก 50 % เงินที่เคยหมดไปกับการซื้อปุ๋ยก็จะหมุนเวียนอยู่ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นนั่นเอง ซึ่งในการลดปุ๋ยเคมีก็จะให้มีการนำเอาปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยพืชสด ปุ๋ยชีวภาพมาทดแทนได้ ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาจังหวัดจึงจัดให้เป็น การพึ่งพาตนเองและเพื่อตอบสนองต่อโครงการรณรงค์สุขภาพปลอดภัยเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนของกระทรวงมหาดไทย

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด เกิดจากการรวมกลุ่มของประชาชนในหมู่บ้านบัว ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสมาชิก ในการปลูกข้าวอินทรีย์ปลอดภัย โดยปัจจุบันมีสมาชิก 169 คน และมีพื้นที่ทำนา 3,831 ไร่ แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมายังมีปัญหาอุปสรรค และ ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ระบบการบริหารจัดการยังไม่ได้วางระบบอย่างเหมาะสม การรับนโยบายไม่ต่อเนื่อง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถึงแม้ทางกลุ่มจะได้รับการสนับสนุน งบประมาณ และ บุคลากรมาให้ความรู้จากทางจังหวัด แต่การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมายังมีปัญหาอุปสรรค และ ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (สหกรณ์การเกษตร, 2555:26-27)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาเล็งเห็นถึงความสำคัญในกาบริหารจัดการ สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการจัดการ และ ศึกษาแนวทางการบริหารการจัดการของสหกรณ์ฯ โดยงานวิจัยนี้ให้ความสำคัญต่อ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ การให้คำปรึกษา รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ สมาชิกเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับการบริการจากสหกรณ์

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัญหาด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการจัดการและแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์ปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองจังหวัดพะเยา โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญดังนี้ ทรัพยากรในการจัดการจะประกอบด้วย ด้านบุคคล (Man) ด้านเงินทุน (Money) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ด้านการจัดการ (Management)

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

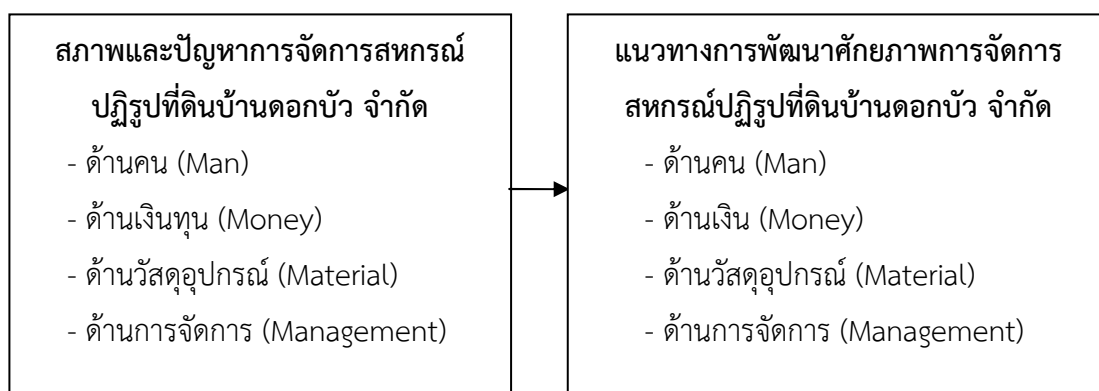
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล จากกลุ่มสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ซึ่งมีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 169 คน แบ่งเป็นชาย 91 คน หญิง 78 คน โดยคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ประกอบด้วยสมาชิกสหกรณ์ฯ จำนวน 15 คน คณะกรรมการสหกรณ์ฯ จำนวน 10 คน และ กลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 5 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ judgment sampling เนื่องจากผู้ที่ตอบแบบสัมภาษณ์ต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์นั้นนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการศึกษา จำนวน 6 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2560 – เดือนธันวาคม 2560

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.4.1 ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์ฯ โดยแยกเป็น 4 ด้าน คือ
 - 1.1 ด้านคน (Man)
 - 1.2 ด้านเงิน (Money)
 - 1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)
 - 1.4 ด้านการจัดการ (Management)
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ฯ โดยแยกเป็น 4 ด้าน คือ
 - 2.1 ด้านคน (Man)
 - 2.2 ด้านเงิน (Money)
 - 2.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)
 - 2.4 ด้านการจัดการ (Management)

1.5 คำถามการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มีคำถามที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัญหาทางการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา เป็นอย่างไร
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา จะมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร

1.6 นิยามศัพท์

ในการวิจัยเรื่องสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้ให้นิยามศัพท์ที่ใช้เฉพาะการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการขององค์การและพฤติกรรมของบุคคล เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
2. บุคคล (Man) หมายถึง ผู้ปฏิบัติกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด เป็นผู้มีส่วนบาทในการดำเนินธุรกิจและสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การ
3. เงินทุน (Money) หมายถึง การบริหารเงินทุนหมุนเวียนในกิจการของสหกรณ์ซึ่งใช้สำหรับเป็นค่าจ้าง ค่าเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์การ รวมถึงเงินสำรองเพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์
4. วัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง เครื่องมือในการบริหารของสหกรณ์ รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานต่าง ๆ ในสหกรณ์
5. การจัดการ (Management) หมายถึง การประกอบกิจการที่บุคคลในสหกรณ์ หรือ การนำเอาทรัพยากรบุคคลและเงินทุนมารวมกัน เพื่อการบริหารและการบริการ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การและความสามารถในการบริหารงาน โครงสร้างขององค์การ นโยบายขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือกฎเกณฑ์ ตลอดจนความสามารถของทีมงาน
6. สภาพปัญหา หมายถึง สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านบุคคล (Man) (2) ด้านเงินทุน (Money) (3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) ด้านการจัดการ (Management)
7. สมาชิกสหกรณ์ หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรในเขตพื้นที่บ้านบัว ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

8. การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดิน หมายถึง วิธีการและกระบวนการทำงานของสหกรณ์ต่าง ๆ ในเขตพื้นที่บ้านบัว ตำบลบ้านตุ่น อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุ่น อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ในครั้งนี้

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด
2. ได้แนวทางในการพัฒนาพัฒนารุรกิจและคุณภาพการทำงานในองค์กรสหกรณ์การเกษตรปฎิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการให้บริการแก่สมาชิก

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอแก้ว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนา
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์การเกษตร
- 2.3 ทฤษฎีกระบวนการกลุ่ม (Group Process)
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนา

การจัดการ ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Management” หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีคำที่เรามักได้อีกคำหนึ่งคือ “การบริหาร” ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Administration” หมายถึงการกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมักสงสัยว่าทั้งสองคำจะมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ในทางปฏิบัติ เราสามารถนำทั้งสองคำมาใช้ทดแทนกันได้หลายด้าน เช่น การบริหาร หรือการจัดการธุรกิจ (Business Administration หรือ Management) เป็นต้น แต่ทั้งสองคำก็มีความแตกต่างในการใช้งานในระดับกว้าง โดยเฉพาะการดำเนินงานของราชการหรือสาธารณะ ตลอดจนการบริหารส่วนกลางและธุรกิจ ขณะที่การจัดการจะให้ความสนใจกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และใช้งานในระดับทั่วไปขององค์กร เช่น การจัดการผลิต การจัดการตลาดและการจัดการทางการเงิน เป็นต้น

การบริหารจัดการสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างชาญฉลาด เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันในทางธุรกิจกันมากขึ้น ทำให้ธุรกิจต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางที่ชัดเจน การจัดการจึงเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาและสร้างความก้าวหน้าแก่ธุรกิจ โดยที่ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้ได้ผลลัพธ์ (Outputs) โดยการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะให้ความสำคัญกับวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้า ที่ได้จากการแปรรูปที่ได้ส่วนสูงสุดขณะที่ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะให้ความสนใจกับการทำงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

การจัดการเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ ที่ว่าการจัดการมีลักษณะเป็นศิลป์ (Management is an Art) หมายความว่า การที่จะได้รับความสำเร็จนั้น ต้องนำความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการศึกษาไว้ ไปประยุกต์ให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการจัดการต้องใช้เทคนิคและนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ดังนั้น ผู้จัดการจึงเป็นผู้นำความรู้จากศาสตร์ของการจัดการมาดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรวัตถุ เพื่อให้เอื้อต่อองค์กรมากที่สุด การจัดการในลักษณะเป็นศาสตร์ (Management is a Science) เพราะมีองค์ความรู้ มีลักษณะเป็นระบบและหลักการ มีความก้าวหน้า คิดค้นพัฒนาไปเรื่อย ๆ ผู้บริหารที่ฉลาด เก่ง และได้รับความสำเร็จต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤๅษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่าการบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร”

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน “administrare” หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ

ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณชนถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วย

ความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐก็จัดทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขยายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึงของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์ท (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

พร้อมกันนี้ อาจให้ความหมายได้อีกว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) (5) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) (6) การบริหารคุณธรรม (Morality) (7) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) การบริหารเวลา (Minute) และ (9) และการบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 9M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

การให้ความหมายทั้ง 2 ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหารคือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารเช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ และมีกรอบแนวคิดด้วย นอกจาก 2 ตัวอย่างนี้แล้ว ยังอาจนำปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีกเป็นต้นว่า 3 M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) และ 5 ป ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์

เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจการบริหารมากขึ้น จึงขอทำความเข้าใจคำว่า การบริหาร การจัดการ และการบริหารจัดการ มาแสดงไว้ด้วย เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2514, หน้า 13-14) มีความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 5-6) กล่าวไว้ว่า คำว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติ ว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (public administration) และคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ สมพงษ์ เกษมสิน ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่าการบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

- 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
- 2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
- 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
- 6) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- 8) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
- 9) การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523, หน้า 27) ให้ความหมายการบริหารว่า เป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532, หน้า 17) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2535, หน้า 8) มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

บุญทัน ดอกไธสง (2537, หน้า 1) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, หน้า 36-38) แบ่งการบริหาร ตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงาน องค์กร ภาครัฐ (public or governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ส่วนที่สอง การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหาร ธุรกิจ (business administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (maximum profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

ส่วนที่สาม การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (non-governmental organization) ซึ่งเรียกกย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO.) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

ส่วนที่สี่ การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์กรการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

ส่วนที่ห้า การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. 2540) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น

เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครอง และรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ส่วนที่หก การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อ ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอา ไรต์เอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงานและกลุ่มผู้ ให้บริการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, หน้า 39) มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร์ด (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการ บริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การ บังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC)

เฮอริเบิร์ต เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon) (1947, p. 3.) กล่าวถึงการบริหารว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

เฟรดเดอริค ดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) (2523, หน้า 27) ให้ความหมายการบริหารไว้ ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดย รอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) (2523, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาทำงาน ในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับ สังคม

แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold Koontz) (2523, หน้า 6) ให้ความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

2) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

สรุปได้ว่า การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหารตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหาร

คำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีก เป็นต้นว่า การปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การจัดการ และการพัฒนา (development) หรือแม้กระทั่งคำ

ว่า การบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจัดการสำนักหรือการบริหารความรู้ฝังรู้ชอบ (consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration) และการบริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตที่อาจถูกนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกัน ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ ล้วนหมายถึง (1) การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (guideline) วิธีการ (method) หรือมรรควิธี (means) ใด ๆ (2) ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน (3) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (4) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (end หรือ goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน เป็นต้น และทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้

กรมการพัฒนาชุมชน (2560 : 4) กล่าวว่า การจัดการกลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลัก 5 ก. ดังนี้

1. ก : กลุ่มสมาชิก สมาชิกต้องมีความสมัครใจ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของกลุ่มสมาชิกกลุ่มต้องมีความสมัครใจ และให้ความร่วมมือกับกรรมการ
2. ก : กรรมการ ซึ่งได้รับมอบหมายและเป็นตัวแทนจากสมาชิกให้บริหารกลุ่มจะต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เสียสละ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้
3. ก : กิจกรรม กลุ่มต้องมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่องที่ร่วมกันปฏิบัติ เพื่อสร้างรายได้ให้กับครัวเรือนและชุมชน
4. ก : กติกา กลุ่มต้องมีกฎ กติกา ระเบียบข้อบังคับที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการ มีความเป็นธรรมกับสมาชิกทุกคน
5. ก : กองทุน เงินหรือเครื่องมือที่ทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินการได้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กลุ่มต้องมีกองทุนไว้ใช้จ่ายในการดำเนินงาน และจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 14-15) ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการ คือ กระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น การพิจารณาการดำเนินงานขององค์การต่างๆ นั้นพิจารณาได้จากหน้าที่ในการจัดการ (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิธีการทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า

(Predetermine a Course of Actions) ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามต้องการ การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการนึกคิด (Conceptual Thinking) ที่สมบูรณ์และเป็นสาระถูกต้อง (Objective) พัฒนากลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs) จัดสรรงบประมาณการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (Budget) กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) และแนวนโยบาย (Policies) ที่ดีที่สุดสำหรับองค์การของตน ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์ (Forecast) สภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างระมัดระวังและรอบคอบที่สุดแล้ว เป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่วางแผนนี้ก็คือ จะต้องตัดสินใจเลือกและรู้จักทำแผนต่าง ๆ ให้ได้แผนงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์การที่จะเป็นหนทางให้องค์การสามารถหาประโยชน์จากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมได้คาดการณ์ไว้แล้ว

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระในการกำหนดจัดเตรียมความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพการจัดองค์การเกี่ยวข้องกับการบริหารสิ่งของและทรัพยากรต่างๆ กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่างๆที่กำหนดจะแบ่งสรรกันไปทำ ระบุขอบเขตตำแหน่งงานต่างๆ และพิจารณาให้ทราบถึงรายละเอียดของความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทราบถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการได้

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดคนให้เข้าทำงานตามความรู้ความสามารถและความชำนาญงาน หรือให้เหมาะสมกับงาน เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและมีประสิทธิภาพ

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้การกระทำต่างๆ ของทุกฝ่ายในองค์การเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสั่งการประกอบด้วย การพยายามให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงาน และเสริมต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การมอบหมายงาน และกระตุ้นให้ทุกคนทำงาน การประสานงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้งานของทุกฝ่ายสอดคล้องและเสริมกันในอนาคตที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกันได้

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผนกระบวนการ วิธีการควบคุมภายใต้การควบคุมที่จัดขึ้น ก็คือ การวัดผลงานที่ทำไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ทราบถึงข้อแตกต่างที่ผิดไปจากแผนและสามารถดำเนินการแก้ไขให้เข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ เนื่องจากงานที่ทำทุกอย่างจะต้องอาศัยคนเป็นผู้ทำการควบคุม จึงมีจุดสนใจที่การควบคุมให้ปฏิบัติงานเป็นผลดีเสมอ การรู้จักใช้ระบบการตอบแทนและลงโทษ จึงเป็นศิลปะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องเข้าใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า การจัดการ คือ ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานการทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำและไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ โดยปัจจัยในการ

จัดการเพื่อใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกิจการประกอบด้วย

1. คน (Man)
2. เครื่องจักร (Machine)
3. เงินทุน (Money)
4. วัสดุ (Material)

ธงชัย สันติวงษ์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. <http://www.wiruch.com.2552>) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
2. ในด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน
3. ในด้านความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และภาวนา สายชู (2548, หน้า 34) การจัดการ หมายถึง กระบวนการ ที่ใช้ผู้จัดการใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอน โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ มีการพิจารณาความสามารถ ความถนัด ทักษะ และความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2542, หน้า124-138) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลว 9 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุนกล่าวคือ หากธุรกิจชุมชนสามารถระดมเงินจากชุมชนตัวเอง หรือมีเงินช่วยเหลือดอกเบี้ยต่ำ จะทำให้โอกาสที่ธุรกิจจะจัดตั้งและดำเนินการได้ดีประสบผลสำเร็จมีความเป็นไปได้สูง
2. ปัจจัยด้านการตลาด กล่าวคือ การรู้ความต้องการของตลาดและรู้ว่าจะนำสินค้าไปขายที่ไหน อย่างไร
3. ปัจจัยด้านการผลิต กล่าวคือ ความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบที่พิจารณาจากวัตถุดิบ ทักษะ และความชำนาญของผู้ทำการผลิต นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญพอๆ กับโอกาสทางตลาด
4. ปัจจัยด้านบริหารและจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการบูรณาการระบบงาน เงิน บุคลากร และระบบตลาด
5. ปัจจัยด้านผู้นำ เป็นที่ไว้วางใจของสมาชิก มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการนำ มีความเสียสละ ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้

6. ปัจจัยด้านแรงงาน การมีแรงงานในท้องถิ่นเพียงพอ และมีทักษะการผลิตเป็นปัจจัยทำให้ธุรกิจชุมชนประสบผลสำเร็จ

7. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ทำให้เกิดธุรกิจชุมชนอย่างแท้จริง

8. ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับขององค์กรระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์กติกาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม ในอันที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเป็นไปอย่างราบรื่น และสอดคล้องประสานกัน

9. ปฏิสัมพันธ์กับภายนอกหมายถึง ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับภายนอก

จูลส์คัตตี ชาญณรงค์ (2550, หน้า 15-16) กล่าวถึงปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประกอบการธุรกิจขององค์กรชุมชน มีดังนี้

1. ด้านการผลิต มักจะประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ สินค้าขาดคุณภาพ ไม่ตรงตามมาตรฐานด้านการตลาด เกิดความไม่สมดุลระหว่างปริมาณสินค้าที่ผลิตได้กับความต้องการของตลาด ไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน แหล่งที่ตั้งของตลาดหรือการกระจายสินค้ายังจำกัดในพื้นที่

2. ด้านการเงิน เงินทุนและสินเชื่อมีจำกัด ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันตามวงเงินที่สถาบันการเงินกำหนด

3. ระบบบัญชีและการตรวจสอบควบคุมยังไม่ได้มาตรฐาน ขาดความน่าเชื่อถือในระบบการเงินและบัญชีขององค์กร

4. ขาดแคลนแรงงาน ระดับฝีมือแรงงานค่อนข้างต่ำ

5. ด้านการบริหารจัดการ ผู้นำและทีมบริหารองค์กรธุรกิจชุมชนขาดความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการ ทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี การบริหารงานบุคคล

6. ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไปเป็นการประกอบการโดยบุคคลหรือเอกชนผู้เป็นเจ้าของ ในขณะที่ธุรกิจชุมชนเป็นการดำเนินงานโดยกลุ่มหรือองค์กรชุมชนซึ่งต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม จึงต้องมีการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม

7. ขาดการประสานความร่วมมืออย่างแท้จริงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการให้การสนับสนุนให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ

8. ขาดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ในการเป็นเจ้าของและดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนต่างๆ

9. นโยบายของรัฐยังไม่เอื้ออำนวย ทั้งในด้านภาษี สินเชื่อ ตลอดจนระบบโครงสร้างราชการ สรุปลงจากแนวคิดที่กล่าวมา อาจกล่าวได้ว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินการอย่างมีแบบแผนและขั้นตอน โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น คน วัสดุสิ่งของ และหลักการจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานและสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการสหกรณ์การเกษตร

2.2.1 ความหมายโดยทั่วไปของสหกรณ์

คำว่า สหกรณ์ มาจากคำ 2 คำรวมกัน

สห = รวมกัน

กรณ์ = การกระทำ

โดยทั่วไป = การทำงานร่วมกัน หรือ การร่วมมือกัน โดยสหกรณ์จะต้องประกอบด้วยลักษณะเฉพาะที่สำคัญดังนี้ คือ

สหกรณ์ คือ ธุรกิจรูปหนึ่งที่มีการประกอบธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจรูปอื่นๆ โดยใช้ปัจจัย 4 คือ คน เงิน ทรัพยากร และการจัดการ เกิดขึ้นจากการรวมคนและรวมทุนด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่แน่นอน เพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล สมาชิกทุกคนมีสิทธิเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีกฎหมายสหกรณ์และข้อบังคับสหกรณ์ เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

สหกรณ์กับธุรกิจรูปอื่น ถ้าเปรียบสหกรณ์กับธุรกิจรูปอื่น จะเห็นว่าสหกรณ์กับบริษัทมีลักษณะคล้ายกัน โดยเฉพาะลักษณะในเรื่องการรวมทุน(โดยแบ่งทุนออกเป็นหุ้นๆ) การดำเนินงาน โดยการ จัดจ้างผู้จัดการ การประกอบธุรกิจก็มีการซื้อขายทำนองเดียวกัน ตลอดจนการดำเนินงานภายใต้ระบอบการแข่งขันเสรีโดยอาศัยประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นเครื่องวัดความสำเร็จของธุรกิจ แต่ทั้งหมดหาได้ทำให้สหกรณ์กับบริษัทเหมือนกันไม่ สหกรณ์กับบริษัทยังมีข้อแตกต่างกันหลายประการ ซึ่งจะเปรียบเทียบให้เห็นดังตารางต่อไปนี้

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่าวิธีการสหกรณ์จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หลักการสหกรณ์ที่ถือใช้ในปัจจุบันเป็นผลสืบเนื่องมาจากระเบียบปฏิบัติของผู้นำแห่งเมืองรอชเดล ประเทศอังกฤษ เป็นผู้ก่อตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นในปี พ.ศ.2387 ซึ่งนับได้ว่าเป็นร้านสหกรณ์แห่งแรกของโลกที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ระเบียบปฏิบัติร้านสหกรณ์ของผู้นำแห่งเมืองรอชเดลในสมัยแรกได้มีการปรับปรุงแก้ไขและปรากฏหลักฐานใน พ.ศ.2403 ดังต่อไปนี้

1. เงินทุนควรมาจากผู้ถือหุ้นและจำกัดอัตราเงินปันผล
2. การจัดหาสินค้าคุณภาพให้แก่สมาชิก
3. ความเที่ยงตรงในการชั่ง ตวง วัด
4. ขายสินค้าเงินสดตามราคาตลาด
5. กำไรควรจัดสรรตามส่วนซื้อของสมาชิก
6. ความเสมอภาคในการเป็นสมาชิกและการออกเสียง
7. การจัดการ โดยพนักงานและกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งตามระยะเวลา

8. กำไรจำนวนแน่นอนควรจัดสรรเพื่อการศึกษา
9. รายงานและงบบุคลากรนำเสนอสมาชิกได้บ่อยครั้ง

แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์: นายณรงค์ ธารมรรค, ปี 2545 อุดมการณ์สหกรณ์ ถึงแม้ว่าระเบียบปฏิบัติของสหกรณ์รอกเซลจัดตั้งขึ้นมากกว่าหนึ่งร้อยปีแล้ว และเป็นการตั้งขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกับร้านสหกรณ์ก็ตาม แต่หลักการบางข้อสามารถนำมาใช้กับสหกรณ์ทั่วๆ ไปได้ ซึ่งเรื่องนี้อิงการสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (องค์การ ไอซีเอ) ได้มีการประชุมปรึกษากัน ณ กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2509 โดยนำเอาระเบียบปฏิบัติของรอกเซล มาแก้ไขปรับปรุงใหม่ และได้ลงมติกำหนดเป็นหลักการสหกรณ์ 6 ประการ คือ

1. การเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจและไม่กีดกันการเข้าเป็นสมาชิก
2. การควบคุมตามหลักประชาธิปไตย และการดำเนินการเป็นอิสระ
3. การจำกัดอัตราเงินปันผลตามหุ้น
4. การจัดสรรรายได้สุทธิ (กำไร) เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมและความเป็นธรรมในหมู่สมาชิก
5. การส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์
6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งปวง

หลักการสหกรณ์ 6 ประการ นี้มีการถือใช้มาตลอด จนเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2538 องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศได้จัดการประชุม ณ นครแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ ดำเนินการปรับปรุงเพิ่มเติมหลักการสหกรณ์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้หลักการสหกรณ์มีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันยิ่งขึ้น รวมทั้งการให้สมาชิกได้มีความเข้าใจและนำหลักการสหกรณ์ไปใช้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักการสหกรณ์ 7 ประการ และได้มีการประกาศให้สหกรณ์ทุกประเทศถือใช้โดยทั่วไป

สหกรณ์การเกษตร คือ องค์การที่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในด้านเงินทุน การผลิต การจำหน่ายและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรสมาชิกให้ดีขึ้น

2.2.2 ประวัติสหกรณ์ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตร

ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขึ้นที่อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้” ได้รับจดทะเบียนเป็นสหกรณ์แรก เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆจนกระทั่งเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 จึงได้ทำการควบสหกรณ์หาทุนหลายๆ สหกรณ์ เข้าเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ เพื่อให้มีขนาดธุรกิจใหญ่ขึ้นสามารถบริการแก่สมาชิกได้มากขึ้น

ประเภทของสหกรณ์การเกษตร แบ่งออกได้ 3 ประเภท ได้แก่

1) สหกรณ์การเกษตรทั่วไป คือ เงินทุนมาจากสมาชิกสหกรณ์เอง ได้แก่

- สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ
- จัดตั้งและควบคุมโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์
- ดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์
- ใช้เงินทุนของสหกรณ์ และกู้เงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

(ชกส.) และเงินทุนส่งเสริมการสหกรณ์

2) สหกรณ์การเกษตรในเขตพัฒนา คือ เงินทุนส่วนใหญ่มาจากราชการ ได้แก่

- สหกรณ์การเกษตรในเขตเร่งรัดพัฒนาชนบท ของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท
- การจัดตั้งสหกรณ์นี้เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์ และส่วนราชการต่างๆ ที่ประสงค์จะใช้วิธีการสหกรณ์เข้าดำเนินงานในพื้นที่รับผิดชอบ
- ใช้เงินทุนของส่วนราชการนั้นๆ ดำเนินงาน

3) สหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามกลุ่มอาชีพโดยเฉพาะของเกษตรกร ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตผลเฉพาะอย่าง เช่น สหกรณ์โคนม สหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกร สหกรณ์ชาวสวนยาง เป็นต้น

สมาชิกสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) ผู้ที่ลงชื่อขอจดทะเบียนสหกรณ์ และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีรายชื่อของผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกของสหกรณ์

(2) ผู้ได้รับเลือกเข้าเป็นสมาชิกตามข้อบังคับ

คุณสมบัติของสมาชิก

- (1) เป็นเกษตรกร บรรลุนิติภาวะ และมีสัญชาติไทย
- (2) เป็นผู้ซื่อสัตย์ สุจริต ขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพ และประหยัด
- (3) ตั้งบ้านเรือนและดำเนินงานเกษตรกรรมภายในท้องที่ดำเนินงานสหกรณ์
- (4) ทำการเกษตรในที่ดินขนาดพอสมควร และมีรายได้พอที่จะชำระหนี้ตามข้อผูกพันที่มีต่อสหกรณ์
- (5) ไม่เป็นคนทุพพลภาพ วิกจริต หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- (6) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือเป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว
- (7) ไม่เป็นผู้เคยถูกออกจากสหกรณ์ใดๆ โดยมีความผิด แต่ถ้าถูกให้ออกจากสหกรณ์โดยมีความผิด ต้องพ้นกำหนด 2 ปีนับแต่วันที่ถูกลให้ออก

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตร

- (1) ให้สินเชื่อเพื่อการเกษตรแก่สมาชิก โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและเหมาะสม

- (2) จัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราชอาณาจักร
- (3) จัดหาตลาดจำหน่ายผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก
- (4) รับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์
- (5) จัดบริการและบำรุงที่ดิน
- (6) ส่งเสริมความรู้ทางเกษตรแผนใหม่
- (7) ให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

1. ธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน

1.1 การให้เงินกู้แก่สมาชิก สหกรณ์จะใช้หลักการให้เงินกู้แก่สมาชิกโดยมีการแนะนำและมีการควบคุมการใช้เงินกู้ สหกรณ์จะดำเนินธุรกิจนี้ให้สอดคล้องกับการส่งเสริมการเกษตร ธุรกิจการซื้อและธุรกิจการขาย ซึ่งสหกรณ์จะจ่ายเงินกู้แก่สมาชิกเป็นเงินสด หรือสิ่งของที่จำเป็น หรือจ่ายทั้งในรูปเงินสดและสิ่งของแล้วแต่ความจำเป็นและความต้องการของสมาชิก เงินกู้ของสหกรณ์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1.1 เงินกูระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ เช่น ค่าพันธุ์พืช ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช อาหารสัตว์ ค่าเครื่องมือ เป็นต้น

1.1.2 เงินกูระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์ได้นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ เช่น ค่าบุกเบิกหรือปรับปรุงที่ดิน ซื้อที่ดินการเกษตร การปรับปรุงแหล่งน้ำ ซื้อสัตว์ใช้งาน เป็นต้น

1.2 การรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ ซึ่งสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท ได้แก่ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ

2. ธุรกิจการขายหรือการรวบรวมผลิตผลของสมาชิกเพื่อขาย

สหกรณ์จะพยายามหาตลาดเพื่อขายผลิตผลการเกษตรของสมาชิกให้ได้ราคาที่เป็นธรรม ซึ่งมีการดำเนินงานดังนี้

2.1 การรวบรวม มีวิธีรวบรวมผลิตผลการเกษตรจากสมาชิก 3 วิธี ได้แก่

2.1.1 การซื้อขาด สหกรณ์จะจ่ายค่าผลิตผลเป็นเงินสดแก่สมาชิกทันทีที่สมาชิกนำผลิตผลการเกษตรมาส่งแก่สหกรณ์

2.1.2 การฝากขาย สหกรณ์ทำหน้าที่เป็นเพียงตัวแทนของสมาชิกเท่านั้น

2.1.3 การรวมกันขาย สหกรณ์จะนำผลิตผลการเกษตรของสมาชิกมารวมเป็นกองกลาง และสมาชิกจะมอบกรรมสิทธิ์ในผลิตผลให้สหกรณ์เป็นผู้จัดการขายตามที่เห็นสมควร โดยสหกรณ์จะคิดค่าธรรมเนียมการจัดการขายจากสมาชิกเพียงเท่าที่คุ้มกับค่าใช้จ่ายเท่านั้น

2.2 การจำหน่าย

ตลาดภายในประเทศ สหกรณ์จะจัดหาตลาดและขายเอง หรือทำสัญญาขายกับ โรงงาน หรือมอบให้ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดดำเนินการตลาดต่างประเทศ สหกรณ์จะมอบให้ชุมนุม สหกรณ์ระดับชาติเป็นผู้จัดการขาย

3. ธุรกิจการซื้อหรือการจัดหาสิ่งของที่จำเป็นมาขายแก่สมาชิก

3.1 การจัดหา สหกรณ์จะสอบถามความต้องการสิ่งของจากสมาชิกเป็นคราวๆ แล้วจัดหามาขายเฉพาะสิ่งของและจำนวนตามใบสั่งซื้อเท่านั้น

3.2 การขาย สหกรณ์จะขายด้วยเงินสด ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้สหกรณ์ไม่เสี่ยงกับความสูญเสีย และเพื่อความสะดวกของสมาชิก สหกรณ์จึงใช้วิธีโอนเงินกู้ของสมาชิกหรือใช้เงินฝากมาชำระค่าสิ่งของ หรือหักเงินค่าผลิตผลการเกษตรที่สหกรณ์ขายได้มาชำระค่าสิ่งของ

4. ธุรกิจการบริการและบำรุงที่ดิน

เพื่อประโยชน์แก่สมาชิก สหกรณ์จะติดตั้งเครื่องสูบน้ำหรือสร้างทำนบเหมืองฝาย ตลอดจนถึงระบบการส่งน้ำ เพื่อให้การใช้น้ำเกิดประโยชน์แก่การเพาะปลูกของสมาชิกอย่างทั่วถึง โดย สหกรณ์จะเรียกเก็บเงินค่าบริการจากสมาชิกตามสมควร

5. การส่งเสริมการเกษตร

5.1 การส่งเสริมเผยแพร่ความรู้การเกษตรแก่สมาชิก

5.2 การวางแผนการเพาะปลูกให้สมาชิกโดยแนะนำให้สมาชิกเพาะปลูกพืชที่ตลาดต้องการ

ข้อมูลสหกรณ์ในประเทศไทย

ประเภทสหกรณ์	จำนวนสหกรณ์ (สหกรณ์)	จำนวนสมาชิก (คน/ครอบครัว)
1. สหกรณ์ทั่วประเทศ	6,096	8,816,286
2. สหกรณ์ภาคการเกษตร	3,910	5,511,187
2.1 สหกรณ์การเกษตร	3,748	5,340,436
2.2 สหกรณ์ประมง	67	12,389
2.3 สหกรณ์นิคม	95	158,362
3. สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	2,186	3,305,099
3.1 สหกรณ์ออมทรัพย์	1,460	2,323,893
3.2 สหกรณ์ร้านค้า	240	729,606
3.3 สหกรณ์บริการ	486	251,600

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลจำนวนสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์เป็นข้อมูลสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจ

2.2.3 หลักการสหกรณ์

คือ "แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม" ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

(1) พึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคล (คำว่า "บุคคล" หมายถึง ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ ช่มชู้จากผู้อื่น

(2) อย่างไรก็ตาม การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์ได้ และไม่สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิกและสหกรณ์ ไม่ถือว่าขัดกับหลักการสหกรณ์ข้อนี้

(3) สมาชิกสมทบนั้น ควรมีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบมีสิทธิบางประการก็ตาม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

พึงตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

(1) หลักการสหกรณ์ข้อนี้ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตนคือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

(2) ในการจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก ส่วนหนึ่งต้องกันไว้เป็นทุนสำรอง ซึ่งจะไปแบ่งกันมิได้ แต่เป็นทุนเพื่อพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาเอง ถือว่าเป็นทุนทางสังคม นอกนั้นอาจแบ่งเป็นเงินปันผลในอัตราจำกัด และเป็นเงินเฉลี่ยคืน ตามส่วนแห่งธุรกิจ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

(1) สมาชิก กรรมการและพนักงานสหกรณ์รวมทั้งหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ต้องสำนึกและตระหนักอยู่เสมอว่าสหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเอง และปกครองตนเอง เพราะฉะนั้นสหกรณ์ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือทำสัญญาใด ตามเงื่อนไขที่สหกรณ์ยอมรับได้กับบุคคลภายนอกหรือรัฐบาล

(2) การรับความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากรัฐ หรือบุคคลภายนอกไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระของสหกรณ์ หากผู้ให้ความช่วยเหลือมุ่งหมายให้สหกรณ์ช่วยเหลือตนเองได้ และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งธำรงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ

(1) หลักการข้อนี้เป็นจุดอ่อนของสหกรณ์ในประเทศไทยทุกระดับ ทั้งสหกรณ์ขั้นปฐม และสหกรณ์ขั้นสูง เพราะขาดแผนแม่บทในการพัฒนาการศึกษาทางสหกรณ์ให้เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของขบวนการสหกรณ์อย่างแท้จริง ทั้งๆ ที่ได้รับเริ่มให้จัดตั้งกองทุนสะสมจัดสภาพสหกรณ์จากกำไรของสหกรณ์มาตั้งแต่ พ.ศ. 2492 และแม้จะมีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยและมีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติบ้างแล้วส่วนราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ยังคงดำเนินการให้การศึกษาและฝึกอบรมทางสหกรณ์แทบจะเรียกได้ว่าซ้ำซ้อนกับขบวนการสหกรณ์ โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนให้ขบวนการสหกรณ์สามารถรับผิดชอบการให้การศึกษาและฝึกอบรม ทางสหกรณ์ได้ด้วยตนเองในที่สุดโดยมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและเน้นการฝึกอบรมข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศมีความมุ่งหมายและเน้นกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- การศึกษามุ่งให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่จะเป็นสมาชิกในอนาคต มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งมีความสำนึก และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก หรือให้เป็นผู้มีจิตวิญญาณสหกรณ์

- การฝึกอบรมมุ่งให้กรรมการ ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะรวมทั้งความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน

- ส่วนสารสนเทศนั้นมุ่งให้บุคคลทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับเยาวชนปลະผู้นำด้านความคิดเป็น เช่น ผู้นำชุมชน นักหนังสือพิมพ์ นักเขียน ผู้นำองค์กร พัฒนาชุมชน ฯลฯ โดยเน้นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง

(3) หลักสูตรและเนื้อหาของการศึกษาอบรม ควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์

1) แท้จริงการร่วมมือระหว่างสหกรณ์เป็นหลักการเดียวกันกับการร่วมมือระหว่างบุคคลธรรมดาในการจัดตั้งสหกรณ์นั่นเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดการประหยัดด้วยขนาด มีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น และนำไปสู่การรับใช้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์อาจทำได้ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ในแนวนอนสหกรณ์ทุกสหกรณ์ไม่ว่าประเภทเดียวกันหรือไม่ สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิก และขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งสหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ และสหกรณ์ทุกประเภททุกระดับทุกสหกรณ์ควรรวมตัวกันเป็นองค์การสหกรณ์สูงสุด (Apex Organization) เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแลการตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา ฯลฯ

3) วัตถุประสงค์สำคัญของการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ คือ เพื่อให้สหกรณ์สามารถอำนาจผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้นสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์ และสหกรณ์ชั้นสูงต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีชีวิตชีวา (Viable & Sustainable) และร่วมมือกันในลักษณะของ "ระบบรวม" หรือเป็นเอกภาพ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

1) สหกรณ์เป็นองค์การทางเศรษฐกิจและสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เพราะฉะนั้น การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนนั้นๆ ซึ่งหมายความว่า เป็นการพัฒนา ที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ หรือเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการและความใฝ่ฝันของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำลายโอกาส ความสามารถ และ

อนาคตของคนรุ่นหลัง

2) เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์ก็เป็นสมาชิกของชุมชนนั่นเอง สหกรณ์จึงควรมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชนนั้นแบบยั่งยืน

หลักของการรวมกลุ่ม การรวมกลุ่มคนในชุมชนทางเศรษฐกิจ ถือเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็งในการประกอบอาชีพ กองทุนของกลุ่ม เป็นความสามารถของการระดมทุนภายในของคนในชุมชนเป็นเครื่องสะท้อนถึงศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชน โดยพิจารณาความเข้มแข็งของกองทุนได้จากทุนระดมจากสมาชิก กองทุนธนาคารข้าว ทุนออมทรัพย์ อัตราเติบโตของกองทุน สวัสดิการการการกั๊ยมเพื่อการลงทุน

โครงสร้างของสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ระบุไว้ว่า สหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บริหารงานแทน ซึ่งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่ เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560)

เพื่อให้กิจการสหกรณ์ดำเนินการอย่างกว้างขวาง และให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง คณะกรรมการดำเนินการควรจัดจ้างผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินธุรกิจแทน และผู้จัดการอาจจัดจ้างเจ้าหน้าที่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือกิจการสหกรณ์ด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงปริมาณธุรกิจและการประหยัดเป็นสำคัญ

การบริหารและการจัดการสหกรณ์

การบริหาร (Administration) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานต่าง ๆ ของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งถือเป็นการบริหารระดับสูง

การจัดการ (Management) จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่าง ๆ ตามนโยบายที่กำหนดไว้มักมุ่งไปยังผู้จัดการและพนักงานเป็นส่วนใหญ่

การบริหารจัดการ

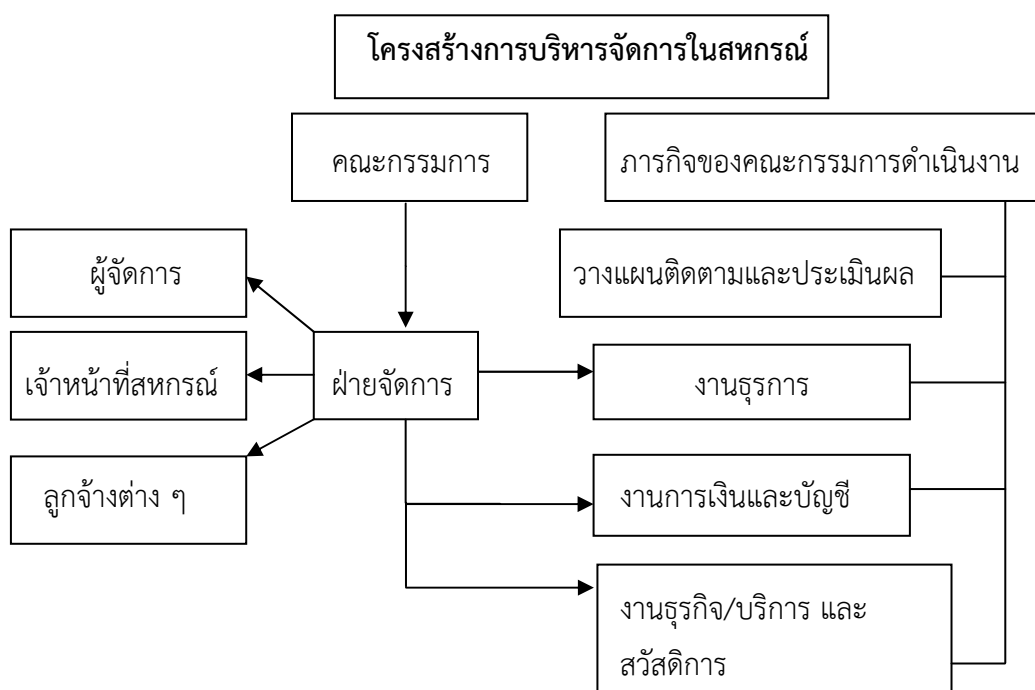
โดยทั่วไปองค์กรที่สามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมายมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย มีการวางแผน การจัดการองค์การ การบังคับบัญชา การควบคุม ซึ่งเรียกว่า การบริหารหรือการจัดการและเรียกรวม ๆ กันว่า การบริหารจัดการ ดังนั้น การบริหารจัดการจึงหมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่นำทรัพยากรองค์การมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการบริหารจัดการ ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560)

1. การที่สหกรณ์ถือปฏิบัติตามเอกสารคำแนะนำแนวทางการควบคุมภายในสำหรับสำหรับสหกรณ์ ซึ่งเป็นคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ตามหนังสือกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ กษ 1110/130

ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2547 และ กษ 1110/132 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2547

2. ที่สหกรณ์ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามคำแนะนำหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ นายทะเบียนสหกรณ์

3. คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้จัดทำเอกสารแนะนำแนวทางการบริหารจัดการสำหรับสหกรณ์ เพื่อให้เป็นแนวทางดำเนินงานและติดตามประเมินผลงานของสหกรณ์และผู้บริหารของสหกรณ์สามารถกำหนดนโยบายแผนงานและวิธีปฏิบัติให้สหกรณ์มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ ที่มา: (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560)

ข้อดีข้อเสียของระบบสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยได้แยกออกเป็นข้อดีและข้อเสียของระบบสหกรณ์ ไว้ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560)

ข้อดีของระบบสหกรณ์

1. หลักการสำคัญประการหนึ่งของระบบสหกรณ์คือการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนสมัครใจจึงทำให้เกิดความผูกพันระหว่างสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

2. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนปัจจัยการผลิตเนื่องจากสมาชิกสามารถนำปัจจัย

การผลิตที่มีอยู่มาผลิต เป็นผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก เพื่อรวบรวมเข้ากรองตกลง วิธีนี้เรียกว่า วิธีกึ่งสี่ ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการผลิตการตลาดและการขนส่ง

3. สนับสนุนการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญอย่างทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง หรือตามชุมชนตามชุมชนตำบลภูมิภาคเช่นโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล

4. ระบบสหกรณ์จะสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือสามารถดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น ผลิต บริโภค แลกเปลี่ยน จำแนกแจกจ่าย จัดสรร ผลตอบแทนแก่เจ้าของปัจจัยการผลิต เพื่อการดำรงชีพโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอก

ข้อเสียของระบบสหกรณ์

1. สมาชิกไม่มีความพร้อมก็สามารถใช้ประโยชน์จากสหกรณ์ได้เต็มที่ที่เป็นผลให้การใช้ปัจจัยการผลิตที่มีจำกัด ไม่มีประสิทธิภาพ

2. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้มีการแข่งขันสูง การบริหารจัดการของสหกรณ์จึงมีความสำคัญ เพื่อดำเนินการตัดสินใจจะผลิตอะไร ผลิตเพื่ออะไร ผลิตอย่างไร

สิทธิพิเศษของสหกรณ์

1. สหกรณ์ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการจดทะเบียน สำหรับการได้มา การจำหน่าย การยกขึ้น เป็นข้อต่อสู้ หรือการยึดหน่วง ซึ่งกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ หรือทรัพย์สินอันเกี่ยวเนื่อง อสังหาริมทรัพย์

2. สหกรณ์ไม่อยู่ในบังคับต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล

3. เอกสารที่สหกรณ์ทำขึ้นบางอย่างได้รับการยกเว้นไม่เสียค่าอากรแสตมป์

2.2.4 ทฤษฎีหลักการบริหารด้วย 4M

ในการบริหารองค์การโดยทั่วไปได้มีการกำหนดให้มีทรัพยากรทางการบริหาร (Managerial Resources) ไว้ 4 ด้าน หรือที่เรียกว่า 4M คือ Man Money Materials Management และอาจมีนักบริหารบางคนได้กำหนดทรัพยากรทางการบริหารไว้ 6 ด้าน (6M) โดยเพิ่มจากหลักทั่วไปอีก 2 ด้าน คือ Machine และ Marketing แต่ไม่ว่าจะเป็น 4M หรือ 6M ก็ตาม เมื่อนำมาประมวลแล้วจะเห็นว่า ทรัพยากรทางการบริหารมีอยู่ด้วยกัน 4 ด้าน คือ

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Human) หมายถึง การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

2. การเงินและงบประมาณ (Financial) หมายถึง การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดในการทำกิจการงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การ และ ประสิทธิภาพ

3. วัสดุทางกายภาพ (Physical) หมายถึง การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน ว่าจะทำ

อย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุดเช่น บรรดาเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องใช้ อาคาร

4. ระบบสารสนเทศ (Information) หมายถึง การจัดการ คือกระบวนการจัดการบริหาร ควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ความรู้ ข้อมูลที่ใช้ในการทำงาน ทั้งนี้ ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะมนุษย์เป็นผู้แสวงหาและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้เพียงพอและมีความเหมาะสม การบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นทางด้าน Man Money Materials Management และทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่สร้างความแตกต่างของสินค้าโดยสารความประทับใจในการบริการโดยการกล่าวทักทายเอาใจใส่ลูกค้า การบริการด้วยใจไม่ใช่เพียงแค่หน้าที่นอกจากนี้แล้วทรัพยากรเงินทุนและเทคโนโลยีก็สำคัญสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อที่จะช่วยลดต้นทุนในผลิตได้ด้วยถ้ากิจการนำ ทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้ก็จะเกิดส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

2.2.5 บริบทสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ก่อนหน้าได้มีการร่วมตัวกันของชุมชนบ้านบัวก่อตั้งจากกลุ่มชาวอินทรีบ้านบัว สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัวตั้งอยู่บ้านบัว หมู่ที่ ๔ ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา เดิมแรกบ้านบัว เป็นป่า โดยมี ปู่ตีบ กับย่าสมนา สองผู้เฒ่า และมีบ้านปู่อีกคนไม่ทราบชื่อ โดยเริ่มแรกมีบ้านอยู่ ๒ หลังเท่านั้น ปู่ตีบ กับย่าสมนา เดิมเป็นคนบ้านต๋อนกลางเป็นคนทำไร่ ทำสวน เลี้ยงสัตว์ เห็นพื้นที่ป่าแห่งนี้ซึ่งมีความอุดมสมบูรณ์เหมาะกับการประกอบอาชีพจึงได้ย้ายเข้ามาอยู่เป็นคนแรก ปู่บัวก็ได้ติดตามมาอยู่ด้วย จนเข้าอยู่มาวันหนึ่งในตอนเช้าของวันรุ่งขึ้นปู่บัว เป็นคนกินหมาก จึงลงไปเก็บใบพลูในขณะนั้นยังเข้าตรู่ก็มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น คือ เสือ ได้ตระคุบและกัดจนตาย ณ ที่นั้น ดังนั้นชาวบ้านจึงตั้งชื่อว่า บ้านบัว มาตลอดทุกวันนี้

ที่ตั้ง อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ หมู่ที่ ๙	บ้านเหล่า	ตำบลบ้านต๋อน
ทิศใต้	ติดต่อกับ หมู่ที่ ๖	บ้านห้วยลึก	ตำบลบ้านต๋อน
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ หมู่ที่ ๕	บ้านห้วยหม้อ	ตำบลบ้านต๋อน
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ หมู่ที่ ๒,๓	บ้านต๋อนกลาง	ตำบลบ้านต๋อน

สภาพภูมิประเทศ

ทิศตะวันตกติดกับบ้านห้วยหม้อและภูเขาที่กั้นระหว่างอำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง พื้นที่ลาดเอียงจากทิศตะวันตกมา ทางทิศตะวันออก และจากทิศเหนือมาทิศใต้ มีลำน้ำห้วยแม่ต๋อนไหลผ่านเกือบทุกหมู่บ้าน มีอ่างเก็บน้ำ ๒ แห่ง คือ อ่างเก็บน้ำห้วยแม่ต๋อนและอ่างเก็บน้ำห้วยม่วง (ห้วยแ้) ภูมิอากาศ มี ๓ ฤดู คือฤดูร้อน ฤดูฝน และฤดูหนาว

การคมนาคม

ลักษณะทางเดินในชุมชนสะอาดสะดวก ส่วนใหญ่จะเป็นถนนคอนกรีต และแต่ละซอยจะมีขนาดไม่เท่ากัน รถสามารถเข้าออกได้สะดวกส่วนใหญ่คนในชุมชนจะใช้รถจักรยาน จักรยนต์และการเดินเท้าซึ่งถนนสายหลักในหมู่บ้านจะมีรถผ่านเข้า - ออก ซึ่งจะเป็น รถสองแถววิ่งผ่านภายในหมู่บ้าน

ลักษณะทางสังคม
ความเป็นอยู่ ของคนในชุมชน จากการที่สำรวจพบว่าที่มีภูมิลำเนาอยู่ที่เดียวกันมีลักษณะเป็นอยู่ที่ไม่แตกต่างกัน มีครอบครัวเป็นครอบครัวที่ อยู่กันแบบเครือญาติ พี่พาทอาศัยและคนใน ชุมชน รู้จักกันหมดทุกครัวเรือน การประกอบอาชีพส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกร รับจ้าง และมีการรวมกลุ่มของ คนในชุมชนในการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่นการสานแข่ง สานส้อมไม้ การจักสานผักตบชวา การเลี้ยงสัตว์ และการปลูกหญ้า เป็นต้น ลักษณะของคนในชุมชนในเรื่องความเชื่อ และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ พบการตั้งศาล พระภูมิไว้เป็นที่ปกปักรักษาครอบครัวของตนเอง ทางด้านโอกาสทางการศึกษา ชาวบ้านได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรม ประเพณีและความเชื่อเป็นเหมือนกับคนล้านนาทั่วไป

ลักษณะการปกครองของหมู่บ้าน
บ้านบัว อยู่ในเขตการปกครองขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านต๋อน โดยมี นายบาล บุญ ก้า เป็นผู้ใหญ่บ้าน และมีการบริหารการจัดการของหมู่บ้านแบบกระจายอำนาจ โดยมีการแบ่งการ ปกครองออกเป็นคุ้ม จำนวน ๑๐ คุ้ม แต่ละคุ้มมีหน้าประจำคุ้มภายใต้การบริหารของคณะกรรมการ หมู่บ้าน ดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการหมู่บ้าน

๑. นายบาล	บุญก้า
๒. นายเจริญ	งามเมือง
๓. นายพวง	คูดี
๔. นายชัยพินิจ	ปานา
๕. นายสุกิจ	มูลเงิน
๖. นายทักษิณ	วงศ์เรือง
๗. นายไชยยา	วงศ์เมือง
๘. นายเอี่ยม	มูลเงิน
๙. นายสุนทร	อินเถิง
๑๐. นายอุดม	จันทร์สม

และยังมีการปกครองแบ่งเป็นคุ้ม ดังนี้

คุ้มที่	ชื่อคุ้ม	หัวหน้าคุ้ม	จำนวนครัวเรือน	หมายเหตุ
๑	คุ้มร่วมใจพัฒนา	นางสาววรัณธิดา ขยันดี	๒๒ ครัว	-จำนวนครัวเรือน
๒	คุ้มริมธารทอง	นางอัมรา มาผัด	๒๓ ครัว	ตามทะเบียนราษฎร
๓	คุ้มวิถีพอเพียง	นายลำชวน มูลเงิน	๒๑ ครัว	
๔	คุ้มราชพฤกษ์	นางกานจันท์ กิ่งวงศ์	๒๑ ครัว	
๕	คุ้มตามรอยพ่อ	นายพวง ดุดี	๒๑ ครัว	
๖	คุ้มร่วมใจพัฒนา ๒	นายทองสุข สมเต็ม	๒๐ ครัว	
๗	คุ้มตามรอยพ่อ ๒	นายเกษม สองคำชุม	๒๒ ครัว	
๘	คุ้มราชพฤกษ์ ๒	นายไชยชา วงศ์เรือง	๒๑ ครัว	
๙	คุ้มวิถีพอเพียง ๒	นางผัดแก้ว งามเมือง	๒๑ ครัว	
๑๐	คุ้มริมธารทอง ๒	นายสมบัติ ครองไชย	๒๓ ครัว	

ลักษณะของประชากร

บ้านบัว มีบ้านเรือนอยู่จำนวน ๒๑๕ ครัวเรือน จำนวนประชากร ๗๖๓ คน แยกเป็นชาย จำนวน ๓๗๙ คน หญิงจำนวน ๓๘๔ คน ซึ่งประชากรที่อาศัยอยู่ในบ้านบัว เป็นคนพื้นเมือง พูดภาษาถิ่น ในการติดต่อสื่อสาร มีการตั้งบ้าน เรือนรวมกันเป็นกลุ่ม

ลักษณะการประกอบอาชีพ

ประชาชนส่วนใหญ่ของบ้านบัวมีการประกอบอาชีพด้านการเกษตรกรรม เช่น การทำนาทำสวน ปลูกหญ้า เลี้ยงสัตว์ และอาชีพหัตถกรรมจักสาน โดยมีกลุ่มอาชีพจักสานแข่งไม่ไผ่เป็นอาชีพที่ทำให้ประชาชนในหมู่บ้านมีรายได้จากอาชีพนี้เป็นจำนวนมาก จึงทำให้ครัวเรือนที่สนใจและหันมาทำการจักสานแข่งเป็นอาชีพเสริมทำรายได้ให้กับครอบครัวมากขึ้นกว่าเดิม

ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

ชื่อ : สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

จดทะเบียน : เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2556 เลขทะเบียน 5600000125553

สถานที่ตั้ง : 153 ตำบลบ้านตุน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

จำนวนสมาชิก 169 ราย เป็นชาย 91 ราย เป็นหญิง 78 ราย

จำนวนหุ้น 55,385 หุ้น จำนวนเงินค่าหุ้นรวมทั้งสิ้น 1,003,000.00 บาท

คณะกรรมการดำเนินงาน มีจำนวน 10 คน ดังนี้

- | | | |
|--------------|-------|------------------|
| 1. นายวีรุต | ใจบาล | ประธานกรรมการ |
| 2. นายประยูร | ใจบาล | รองประธานกรรมการ |

3. นายสมศักดิ์	ชำนาญกึ่ง	กรรมการ
4. นางสาวปฐิมาภรณ์	สองคำชุม	กรรมการ
5. นายสนั่น	สี่สาย	กรรมการ
6. นางพรพิมล	ศรีไชย	กรรมการ
7. นายการันต์	ปัญญาดี	กรรมการ
8. นางกาลจันท์	กำวงศ์	กรรมการ
9. นายปรีชา	ใจบาล	กรรมการ
10. นายเสนาะ	ใจเย็น	กรรมการ

ผู้ตรวจกิจการ มีจำนวน 3 คน ดังนี้

1. นายบาล	บุญก้า
2. นายสุกิจ	มูลเงิน
3. นายทักษิณ	วงศ์เรือง

ผู้จัดการ

นางสาวชฎาพร ปานา

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 3 ราย เป็นชาย 1 ราย เป็นหญิง 2 ราย

ธุรกิจบริการของสหกรณ์

1. รับฝากเงิน
2. ให้เงินกู้
3. รวบรวมผลิตผลสมาชิก
4. จัดหาสินค้ามาจำหน่าย
5. แปรรูปผลิตผล

2.3 ทฤษฎีกระบวนการกลุ่ม (Group Process)

กระบวนการกลุ่มเป็นวิทยาการที่ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มคนเพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมของคน ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์และ การพัฒนาการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพ จุดเริ่มต้นของค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ การศึกษากลุ่มคนด้านพลังกลุ่ม และผู้ที่ได้เชื่อว่าเป็นบิดา ของกระบวนการกลุ่มก็คือ เคริร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาสังคม และนักวิทยาศาสตร์ชาวเยอรมัน โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่ประมาณ ปี ค.ศ 1920 เป็นต้นมา และได้มีผู้นำหลักการของพลังกลุ่มไปใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานกลุ่มการพัฒนาบุคลิกภาพและจุดประสงค์อื่น ๆ วงการ รวมทั้งในวงการศึกษา

หลักการและแนวคิดทฤษฎีกระบวนการกลุ่ม

2.3.1 แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการกลุ่มก็คือ แนวคิดในทฤษฎีภาคสนาม ของ เคิร์ท เลวิน ที่กล่าวโดยสรุปไว้ดังนี้ พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มโครงสร้างของกลุ่มจะเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน และจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสมาชิกกลุ่มการรวมกลุ่มจะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มในด้านการกระทำ ความรู้สึก และความคิด

2.3.2 สมาชิกกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากันและจะพยายามช่วยกันทำงานโดยอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายของกลุ่ม หลักการเรียนรู้แบบกระบวนการกลุ่ม ที่สำคัญมี ดังนี้

1) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย การเรียนรู้ที่เกิดจากการบรรยายเพียงอย่างเดียวไม่พอที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมแต่การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาพฤติกรรมผู้เรียนโดยกระบวนการกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ศักยภาพของแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำและความรู้สึกมาแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

2) การเรียนรู้ควรจะเป็นกระบวนการกลุ่มที่สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานการทำงานกลุ่มที่ให้ผู้เรียนมีอิสระในการแสดงความรู้สึกนึกคิด มีบทบาทในการรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนโดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนจะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีชีวิตชีวาและ ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นในการเรียน

3) การเรียนรู้ควรเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนค้นพบด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการกระทำกิจกรรมด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสเรียนรู้เนื้อหาวิชาหรือสาระจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จดจำได้ดี อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมของตนได้รวมทั้งสามารถนำไปสู่การนำไปพัฒนาบุคลิกภาพทุกด้านของผู้เรียน

4) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ที่เป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตทุกด้าน ดังนั้นถ้าผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีระและมีขั้นตอนจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้หรือตอบคำถามการรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม

การเรียนแบบกระบวนการกลุ่ม คือ ประสบการณ์ทางการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับการ ลงมือร่วมปฏิบัติกิจกรรมเป็นกลุ่ม กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของแต่ละคนแต่ละคนในกลุ่มมีอิทธิพลและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน หลักการสอนโดยวิธีกระบวนการกลุ่ม มีหลักการ เพื่อเป็นแนวทางในการ

จัดการเรียนการสอน สรุปได้ดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน 2540)

3.1 เป็นการเรียนการสอนที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนโดยให้ผู้เรียนทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมมากที่สุด

3.2 เป็นการเรียนการสอน ที่เน้นให้นักเรียนได้เรียนรู้จากกลุ่มให้มากที่สุด กลุ่มจะเป็นแหล่งความรู้สำคัญที่จะฝึกให้ผู้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวและเข้ากับผู้อื่นได้

3.3 เป็นการสอนที่ยึดหลักการค้นพบและสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตัวเองของนักเรียนเองโดยครูเป็นผู้จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพยายามค้นหา และพบคำตอบด้วยตนเอง

3.4 เป็นการสอนที่ให้ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ว่าเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการแสวงหาความรู้ และคำตอบต่าง ๆ ครูจะต้องให้ความสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ ในการแสวงหา คำตอบ

รูปแบบและขั้นตอนการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม

รูปแบบการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม รูปแบบการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน 2540) มีขั้นตอนดังนี้

1. ตั้งจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน ทั้งจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม
2. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยเน้นให้ผู้เรียนลงมือประกอบกิจกรรมด้วยตนเองและมีการเพื่อทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อให้มีประสบการณ์ในการทำงานกลุ่ม ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

2.1. ขั้นนำ เป็นการสร้างบรรยากาศและสมาธิของผู้เรียนให้มีความพร้อมในการเรียนการสอน การจัดสถานที่ การแบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่มย่อย แนะนำวิธีดำเนินการสอน กติกาหรือกฎเกณฑ์การทำงาน ระยะเวลาการทำงาน

2.2. ขั้นสอน เป็นขั้นที่ครูลงมือสอนโดยให้นักเรียนลงมือปฏิบัติกิจกรรมเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรง โดยที่กิจกรรมต่าง ๆ จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสมกับเนื้อเรื่องในบทเรียน เช่นกิจกรรม เกมและเพลง บทบาทสมมติ สถานการณ์จำลอง การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

2.3. ขั้นวิเคราะห์ เมื่อดำเนินการจัดประสบการณ์เรียนรู้แล้ว จะให้นักเรียนวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ความสัมพันธ์กันในกลุ่ม ตลอดจนความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน โดยวิเคราะห์ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานกลุ่มให้คนอื่นได้รับรู้ เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์การเรียนรู้ของกันและกัน ขั้นวิเคราะห์จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และมองเห็นปัญหาและวิธีการทำงานที่เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ดี จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถค้นแนวคิดที่ต้องการด้วยตนเอง เป็นการขยายประสบการณ์การเรียนรู้ให้ถูกต้องเหมาะสม

2.4. ขั้นสรุปและนำหลักการไปประยุกต์ใช้ นักเรียนสรุป รวบรวมความคิดให้เป็นหมวดหมู่ โดยครูกระตุ้นให้แนวทางและหาข้อสรุป จากนั้นนำข้อสรุปที่ค้นพบจากเนื้อหาวิชาที่เรียนไป

ประยุกต์ใช้ให้เข้ากับตนเองและนำหลักการที่ได้ไปใช้เพื่อการปรับปรุงตนเอง ประยุกต์ใช้ให้เข้ากับคนอื่นประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งที่เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และดำรงชีวิตประจำวันเช่น การปรับปรุงบุคลิกภาพ เกิดความเห็นอกเห็นใจ เคารพสิทธิของผู้อื่น แก้ปัญหา ประดิษฐ์สิ่งใหม่ เป็นต้น

2.5. ขึ้นประเมินผล เป็นการประเมินผลว่า ผู้เรียนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินทั้งด้านเนื้อหาวิชาและด้านกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ประเมินด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม เช่น ผลการทำงาน ความสามัคคี คุณธรรมหรือค่านิยมของกลุ่ม ประเมินความสัมพันธ์ในกลุ่ม จากการให้สมาชิกติชมหรือวิจารณ์แก่กันโดยปราศจากอคติ จะทำให้ผู้เรียนสามารถประเมินตนเองได้และจะทำให้ผู้สอนเข้าใจนักเรียนได้ อันจะทำให้ผู้เรียนผู้สอนเข้าใจปัญหาซึ่งกันและกันอันจะเป็นหนทางในการนำไปพิจารณาแก้ปัญหาและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนขนาดของกลุ่มและการแบ่งกลุ่ม

การแบ่งกลุ่มเพื่อให้นักเรียนปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ผู้สอนอาจจะแบ่งกลุ่มโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์การจัดการเรียนการสอน (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน 2534 : 230) เช่น

- 1) แบ่งกลุ่มตามเพศ ใช้ในกรณีครูมีวัตถุประสงค์ที่ชี้เฉพาะลงไป เช่น ต้องการสำรวจความระหว่างเพศหญิงและชาย ในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะคิด ค่านิยม ฯลฯ
- 2) แบ่งตามความสามารถ ใช้ในกรณีที่ครูมีภาระงานมอบหมายให้แต่ละกลุ่มแตกต่างกันไปตามความสามารถ หรือต้องการศึกษาความแตกต่างในการทำงานระหว่างกลุ่มที่มีความสามารถสูงและต่ำ
- 3) แบ่งตามความถนัด โดยแบ่งกลุ่มที่มีความถนัดเรื่องเดียวกันไว้ด้วยกัน
- 4) แบ่งกลุ่มตามความสนใจ โดยให้สมาชิกเลือกเข้ากลุ่มที่ตนเองพอใจ ซึ่งครูทำได้แต่ไม่ควรใช้บ่อยนักเพราะจะทำให้นักเรียนขาดประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลที่หลากหลาย
- 5) แบ่งกลุ่มแบบเจาะจง ครูเจาะจงให้เด็กบางคนอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น ให้เด็กเรียนเก่งกับเด็กที่เรียนอ่อนเพื่อให้เด็กเรียนเก่งช่วยเด็กที่เรียนอ่อน หรือให้เด็กปรับตัวเข้าหากัน
- 6) แบ่งกลุ่มโดยการสุ่ม ไม่เป็นการเจาะจงว่าให้ใครอยู่ใครกับใคร
- 7) แบ่งกลุ่มตามประสบการณ์ คือ การรวมกลุ่มโดยพิจารณาเด็กที่มีประสบการณ์คล้ายคลึงกันมาอยู่ด้วยกันเพื่อประโยชน์ในการช่วยกันวิเคราะห์หรือแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ วิธีการสอนที่สอดคล้องกับหลักการการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม

1) การระดมความคิด เป็นการรวมกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิก 4 -5 คน และให้ทุกคนแสวงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง เพื่อรวบรวมความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้หลายแง่มุม ทุกความคิดเห็นได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อโต้แย้งกัน แล้วนำความคิดเห็นทั้งหมดมาผสมกัน

2) ผู้สอนสร้างสถานการณ์สมมติขึ้นโดยให้ผู้เรียนตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีการสรุปผลในลักษณะของการแพ้การชนะ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ความรู้สึกนึกคิด และ

พฤติกรรมต่าง ๆ วิธีการสอนนี้จะช่วยให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนและเกิดความสนุกสนาน

3) บทบาทสมมติ เป็นวิธีการสอนที่มีการกำหนดบทบาทของผู้เรียนในสถานการณ์ที่สมมติขึ้นมาโดยให้ผู้เรียนสวมบทบาทและแสดงออกโดยใช้บุคลิกภาพประสบการณ์และความรู้สึกนึกคิดของตนเป็นหลัก วิธีการสอนนี้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสศึกษาวิเคราะห์ความรู้สึกและพฤติกรรมของตนเองอย่างลึกซึ้ง ทั้งยังช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีชีวิตชีวา

4) สถานการณ์จำลอง เป็นวิธีการสอนโดยการจำลองสถานการณ์จริงหรือสร้างสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงแล้วให้ผู้เรียนอยู่ในสถานการณ์นั้นพร้อมทั้งแสดงพฤติกรรมเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้ วิธีนี้จะช่วยให้ผู้เรียนฝึกทักษะการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งในสถานการณ์จริงผู้เรียนอาจจะไม่กล้าแสดงออก

5) กรณีตัวอย่าง เป็นวิธีการสอนที่ใช้การสอนเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง แต่นำมาดัดแปลงเพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และอธิบายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การสร้าง ความเข้าใจและฝึกทักษะการแก้ปัญหา การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายสำหรับผู้เรียนยิ่งขึ้น

6) การแสดงละคร เป็นวิธีการสอนที่ให้ผู้เรียนแสดงบทบาทตามบทที่มีผู้เขียนหรือกำหนดไว้ให้ โดยผู้แสดงจะต้องแสดงบทบาทตามที่กำหนดโดยไม่เอาบุคลิกภาพและความรู้สึกนึกคิดเข้ามาใส่ในการแสดงบทบาทนั้น ๆ วิธีนี้จะช่วยให้มีประสบการณ์ในการรับรู้เหตุผล ความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของผู้อื่นซึ่งจะช่วยฝึกทักษะการทำงานร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน

7) เป็นวิธีการสอนโดยการจัดผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกประมาณ 6 -12 คน และมีกำหนดให้มีผู้นำกลุ่มทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการอธิบาย สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแล้วสรุปหรือประมวลสาระที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน วิธีการนี้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลหรือประสบการณ์ของตนเองเพื่อให้กลุ่มได้ข้อมูลมากขึ้น

วิธีการสอนที่สนับสนุนหลักการสอนแบบกระบวนการกลุ่มเหล่านี้ เป็นวิธีการสอนที่ช่วยให้การจัดประสบการณ์การสอนที่หลากหลายและผู้สอนอาจใช้วิธีสอนอื่น ๆ ได้อีก โดยยึดหลักสำคัญ คือ การเลือกใช้วิธีการสอนที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการสอนแต่ละครั้ง การประเมินผลการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม (ทิสนา แคมมณี และคณะ 2522) มีดังนี้

1. การให้ผู้เรียนประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งผู้สอนควรสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีโอกาสประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองจะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายและมีประโยชน์ต่อผู้เรียนยิ่งขึ้น

2. การให้ผู้เรียนร่วมประเมินผลการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน ซึ่งสามารถประเมินผลได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม
- 2) การประเมินผลความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
3. บทบาทของครูและนักเรียนในการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม บทบาทครู (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน 2540) มีดังนี้
 - 1) มีความเป็นกันเอง มีความเห็นอกเห็นใจนักเรียน สร้างบรรยากาศที่ดีต่อการเรียน สนใจ ให้กำลังใจ สนทนา ใถ่ถาม
 - 2) พูดน้อย และจะเป็นเพียง ผู้ประสานงาน แนะนำ ช่วยเหลือเมื่อนักเรียนต้องการเท่านั้น
 - 3) ไม่ชี้นำหรือโน้มแนวความคิดของนักเรียน
 - 4) สนับสนุน ให้กำลังใจ กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานแสดงออกอย่างอิสระ และแสดงออกซึ่งความสามารถของนักเรียนแต่ละคนให้นักเรียนสามารถวิเคราะห์

สรุปผลการเรียนรู้และประเมินผลการกระทำงาน ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ วัฒนธรรมชาติของมนุษย์มักจะอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เพื่อความอยู่รอดและทำให้เกิดการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มและกระบวนการกลุ่มนั้น เกี่ยวข้องกับการแสดงความสัมพันธ์ของมนุษย์ในท้องถิ่นหรือชุมชนที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและชุมชน ทั้งนี้ การสร้างสรรค์ต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการใช้ภูมิปัญญาอันทรงคุณค่าที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาสร้างเป็นมรดกทางสังคมที่ดีงาม โดยการรวมกลุ่มของคนในชุมชนมีการแสดงพฤติกรรมผ่านความคิด ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และเมื่อมารวมกลุ่มกัน ก็จะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการพัฒนาภูมิปัญญาดังกล่าวให้เป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญของชุมชน ซึ่งการรวมกลุ่มและการทำงานกลุ่ม ถือเป็นหัวใจของงานพัฒนาที่สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “ถ้าไม่มีกลุ่มก็ จะไม่มีการพัฒนาเกิดขึ้น (No Group, No Development)” (โกวิทย์ พวงงาม, 2553: 295) ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ของกลุ่มได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

พัฒน บัญญัตินพันธุ์ (อ้างถึงใน ทองสุข พระบาง, 2552: 10 - 11) กลุ่มมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า คือบุคคลรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปโดยมีแบบแผนของการปฏิบัติต่อกันทางจิตวิทยาและเป็นที่ยอมรับกันในสมาชิกของกลุ่มเองและกลุ่มอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มมีแบบอย่างพฤติกรรมรวมกันโดยเฉพาะกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) ซึ่งทุกฝ่ายภายในกลุ่มประเภทนี้ค่อนข้างจะมีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน มีกฎเกณฑ์แบ่งรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน เป็นกลุ่มที่ค่อนข้างมีขนาดใหญ่ มีพิธีการมากกว่า ถือเป็นหลักการติดต่อกันในสังคมเป็นส่วนใหญ่ คือ กลุ่มประเภทนี้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อที่จะปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้ความชำนาญ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group) เกิดขึ้นโดยสมาชิกมารวมตัวกันเองตามธรรมชาติ

กลุ่มนี้จะมีขนาดค่อนข้างเล็ก มีการติดต่อกันแบบเผชิญหน้า หรือการสนทนาค้นเค้นกันโดยตัว เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มสหนาการ กลุ่มทำงาน กลุ่มครอบครัว เป็นต้น กลุ่มประเภทนี้อาจมีโอกาสพัฒนาไปสู่กลุ่มที่เป็นทางการต่อไปได้

โดยการรวมกลุ่มมีควรมีหลักการดังนี้

1. ขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่ม เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ควรมีหลักเกณฑ์ที่ยึดถือ กล่าวคือการหาผู้นำที่ถนัดเฉพาะเรื่อง มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความสมัครใจ มีสิ่งแวดล้อมใกล้เคียงกัน ไม่ขัดแย้ง สภาพแวดล้อมเหมือนๆ กัน

2. ขั้นตอนการเคลื่อนไหวของกลุ่ม เป็นการผลักดันให้กลุ่มเกิดพลังต่อรองมีหลักเกณฑ์ที่ต้องยึดถือ เช่น การประชุม การพบปะ การส่งเสริมแนวคิด ระเบียบวินัย ส่งเสริมสัมพันธภาพบุคคล ส่งเสริมกิจกรรมให้ต่อเนื่อง ส่งเสริมวิชาการ ส่งเสริมประโยชน์และความรับผิดชอบร่วมกัน

3. ขั้นการเจริญเติบโตของกลุ่มขั้นตอนนี้สมาชิกในกลุ่มเพิ่มจำนวนมากขึ้นความสัมพันธ์ภาพ ยังคงเดิมในการดำเนินงาน มีหลักเกณฑ์ควรยึดถือคือ การสร้างสหสัมพันธ์ การรวมกลุ่มขึ้นสร้างหน่วยงาน นำขึ้นสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน สร้างกิจกรรม ฟังพากัน เสริมสร้างความสามารถและประสิทธิภาพกลุ่ม ด้านวิชาการ สร้างพลังร่วมและสร้างพลังต่อรอง กระบวนการกลุ่มเป็นวิธีการทำงานของคนที่มา รวมกันเป็นกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกตามบทบาทภารกิจมีความเคารพต่อความคิดเห็นภายใต้ ปฏิบัติตามระเบียบของกลุ่มเพื่อให้ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน เป็นการทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาค มีลักษณะดังนี้

1. การปฏิสัมพันธ์ คือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มที่ก่อให้เกิดอิทธิพลในอันที่จะทำให้เกิดการโต้ตอบจากพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งจะเป็นสิ่งเร้าให้บุคคลอื่น ตอบสนอง จะเป็นสิ่งเร้าส่งกลับไปให้และมีการตอบสนองกลับมาในลักษณะซึ่งกันและกัน

2. จุดประสงค์ของกลุ่ม กลุ่มทุกกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

3. บทบาทของสมาชิก หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมซึ่งบ่งบอกถึงลักษณะนิสัยของฐานะ บุคคลในกลุ่ม การแสดงบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม อาจจะมีรูปแบบเหมือนกันหรือต่างกันแล้วแต่ฐานะ ของบุคคลในกลุ่ม แต่ทุกฐานะ ทุกบทบาทของสมาชิกจะต้องดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ที่ตั้งไว้

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (อ้างใน ปารีชาติ วลัยเสถียร, 2543: 260) ได้สรุปโครงสร้างของกลุ่ม ไว้ดังนี้

1. ปทัสถาน เป็นกฎเกณฑ์ที่สมาชิกพึงปฏิบัติตาม เพื่อที่จะทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกเป็นไปโดยราบรื่น ปทัสถานมีหลายรูปแบบ เช่นระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติของ สมาชิก

2. สมาชิก เป็นบทบาททางสังคมหรือบทบาทต่างๆ ในกลุ่ม

3. สถานภาพ เป็นตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่างๆ ในกลุ่ม
4. การสื่อสาร กลุ่มจะต้องมีการสื่อสารระหว่างสมาชิก มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ทำให้สมาชิกเข้าใจกัน
5. สิ่งแวดล้อมบุคคล จะมีส่วนช่วยให้กลุ่มคงอยู่ได้หรือเข้มแข็งขึ้น

Ivancevich and Doneyly (อ้างถึงใน จุฑารัตน์ พูลเกษ, 2547, หน้า 17) ได้กล่าวถึงกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้น ได้ถูกจัดตั้งขึ้นหลายสาเหตุ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของมนุษย์ ต้องการความมั่นคงปลอดภัย ต้องการทางสังคมด้านชื่อเสียงเกียรติยศ และความคล้ายคลึงหรือความเหมือนกันด้านคุณลักษณะทางกายภาพ ทักษะหรือแรงจูงใจที่เป็นสิ่งดึงดูดให้คนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยมีความเชื่อที่ว่าเมื่อรวมกลุ่มกันจะได้รับผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ คือ การมีรายได้เพิ่มหรือรายได้เสริมจากกิจกรรมที่ทำ

Baron and Greenberg (อ้างถึงใน นิตยา เพ็ญศิริรักษา, 2546, หน้า 21) กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะของกลุ่มที่สำคัญมี 4 ประการได้แก่ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน ซึ่งการที่บุคคลในองค์กรมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงนับว่าเป็นกลุ่มเช่นเดียวกัน

กรมการพัฒนาชุมชน (2560, หน้า 1) ให้ความหมายของกลุ่มว่าหมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกัน โดยมีการติดต่อสัมพันธ์กัน หรือปฏิสัมพันธ์กัน และมีจุดมุ่งหมายที่จะกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน และความสัมพันธ์นี้จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันได้ในระดับที่พอดี และการที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่ม จะต้องมิลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะต่อไปนี้เกิดขึ้น คือ

1. จะต้องมามีปฏิสัมพันธ์กันเสมอ
2. แต่ละคนจะถือว่าตนเองเป็นสมาชิกกลุ่ม
3. แต่ละคนในกลุ่มจะยอมรับกันเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. มีปทัสถานร่วมกัน
5. แต่ละคนจะมีบทบาทที่ชัดเจน
6. มีการเลียนแบบลักษณะบางอย่างที่ตนเองคิดว่าเหมาะสมจากสมาชิกในกลุ่ม
7. สมาชิกมีความคิดว่ากลุ่มจะต้องให้ประโยชน์ต่อสมาชิก
8. สมาชิกจะแสวงหาเป้าหมายร่วมกัน
9. มีการรับรู้ความเป็นเอกภาพของกลุ่มร่วมกัน
10. สมาชิกกลุ่มจะปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของกลุ่ม

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 22) กล่าวถึง การเกิดขึ้นของกลุ่มว่า โดยทั่วไปคนที่

รวมกันเป็นกลุ่มก็เพราะเขารู้ว่ากลุ่มจะสามารถสนองความต้องการบางอย่างหรือหลายอย่างให้แก่เขาได้ แต่ถ้าจะแยกออกเป็นเหตุผลแล้วก็มีอยู่หลายประเภท ดังนี้

1. บุคคลนั้นอาจดึงเข้ากลุ่มโดยบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั้นอยู่แล้ว โดยคนที่ถูกดึงจะคาดไว้ล่วงหน้าว่าการที่เข้าได้เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นจะได้รับผลดี

2. บุคคลนั้นรู้จักจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นมีผลที่คุ้มค่า และเขารู้สึกว่าการที่เขามาร่วมกลุ่มนั้น จะช่วยให้เขาสามารถบรรลุถึงความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น อันนี้แสดงว่าความต้องการของกลุ่มและความต้องการบุคคลนี้สอดคล้องกัน

3. บุคคลนั้นเข้าร่วมกลุ่มเพราะเขาพอใจที่จะได้มีสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม

4. กิจกรรมของกลุ่มเป็นที่ดึงดูดใจ ให้บุคคลนั้นเข้าร่วมเป็นสมาชิก เช่น เข้าร่วมเป็นสมาชิกชมรมว่ายน้ำเพราะอยากว่ายน้ำเป็นหรือว่ายน้ำเก่งขึ้น

5. บุคคลนั้นๆ อาจเข้าร่วมกลุ่มด้วยเป้าหมายทางอ้อม เช่น นักธุรกิจเข้าร่วมกลุ่มอาหารกลางวัน ไม่ใช่เพื่อการสังคมอย่างที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่ม แต่เพื่อการติดต่อทางธุรกิจเป็นสำคัญ

อารมณ์พันธ์ จันทรสว่าง (2552, หน้า 56) กล่าวถึง ปัจจัยการรวมกลุ่ม สรุปได้ดังนี้

1. เกิดจากเจตนาของคนใดคนหนึ่งหรือหลายคน เพื่อจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มพัฒนา

2. เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น กลุ่มครอบครัว กลุ่มเพื่อนบ้าน

3. เกิดจากบุคคล ซึ่งได้รับการปฏิบัติในทางใดทางหนึ่งอันเป็นการบีบบังคับ จึงทำให้เกิดการรวมกลุ่มกันขึ้น

พนม ลิ้มอารีย์ (อ้างถึงใน อาร์ม หรรณศิริ, 2545, หน้า 23-24) กล่าวว่า การที่กลุ่มจะมีการพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองมากยิ่งขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เสื่อมโทรม จนกลุ่มแตกสลายขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มมีประสิทธิภาพหรือไม่ กลุ่มที่มีประสิทธิภาพคือกลุ่มที่สามารถสนองความต้องการของกลุ่มและความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้สำเร็จ ช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานและการเกิดประสิทธิภาพของกลุ่ม คือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน ถ้าสมาชิกส่วนใหญ่มีเป้าหมายที่ตรงกับเป้าหมายของกลุ่มจะเกิดความร่วมมือ ยอมรับ เต็มใจที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มมีเป้าหมายส่วนตัวที่ขัดแย้งกับเป้าหมายกลุ่ม จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มด้อยลง

2. ลักษณะงาน ถ้าสามารถแบ่งงานของกลุ่มเป็นสัดส่วนได้ และมอบหมายงานนั้นๆ ได้ตรงกับความสามารถและความสามารถของสมาชิก โดยมีระบบเชื่อมโยงงานนั้นอย่างมีขั้นตอน จะมีผลต่อความรู้สึกดีของบุคคลในกลุ่มสูง

ถ้าสมาชิกต้องทำงานด้วยการตัดสินใจร่วมกัน บางครั้งก็เกิดผลดีถ้าตกลงกันได้ แต่ในหลายๆ ครั้ง ก็อาจตกลงกันยาก ก่อให้เกิดผลเสีย ในกรณีนี้การเพิ่มประสิทธิภาพ ในการรู้จักทำงานกลุ่ม จะมีความสำคัญไม่น้อยกว่าการมีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานของบุคคล

3. การสื่อความหมายและโครงสร้างกลุ่ม กลุ่มที่มีสถานภาพของบุคคลต่างกันมาก คนมีสถานภาพสูงกว่ามักจะเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ทั้งการสื่อความหมายและการเป็นศูนย์กลางของความคิดและการตัดสินใจของสมาชิก ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพ กลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ถ้าบุคคลนั้นขาดความรู้ ขาดความสามารถ และด้อยประสิทธิภาพ งานของกลุ่มก็จะด้อยหรือเสียไป ซึ่งในกรณีเช่นนี้ การให้บุคคลได้มีโอกาสสื่อสาร ร่วมกันพิจารณา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจจะเกิดประสิทธิภาพสูงกว่า

4. ลักษณะของสมาชิกกลุ่ม กลุ่มที่มีสมาชิกที่มีทัศนคติคล้ายคลึงกันมาก จะมีข้อดีในการสร้างบรรยากาศกลุ่ม แต่อาจขาดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน กลุ่มที่มีบุคคลมีความสามารถแตกต่างกัน จะมีความสามารถแก้ปัญหาได้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้ง

การที่องค์การจะตั้งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อทำงานบางอย่าง ผู้นำหรือหัวหน้าจึงมีความจำเป็นต้องทราบวัตถุประสงค์ของงานว่าเป็นแบบใด และต้องทราบคุณสมบัติของสมาชิกในกลุ่มด้วย เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ

5. ขนาดของกลุ่ม กลุ่มที่ใหญ่สมาชิกมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมน้อยกว่าซึ่งอำนาจทำให้ความกระตือรือร้นของบุคคลเสียไป

6. ความรู้สึกของบุคคลในกลุ่ม ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน การทำงานการร่วมมือก็เกิดประสิทธิภาพ แต่ถ้าสมาชิกขัดแย้งกันเป็นการส่วนตัว กลุ่มจะขาดความสามารถในการตัดสินใจ เพราะความขัดแย้งส่วนตัวมีอิทธิพลต่อความร่วมมือภายในกลุ่ม

7. ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลมากที่สุดแต่ประสิทธิภาพ ผลงานและบรรยากาศของกลุ่ม ผู้นำควรมีความสามารถในการทำงาน โดยกำหนดเป้าหมาย วางแผน มอบหมายและมีวิธีการติดตามประเมินผลที่ดี มีความสามารถในการจัดการพฤติกรรมกลุ่ม มีความเข้าใจมนุษย์ รู้จักเรื่องของจิตใจ การจูงใจ การรักษาสัมพันธภาพ งานของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง แต่ถ้าผู้นำเอาแต่ใจตนเอง การทำงานของกลุ่มจะด้อยและขาดประสิทธิภาพ

การเกิดกลุ่มก่อให้เกิดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของสมาชิก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการตั้งกลุ่ม ตามแนวคิดของ ณรงค์ เส็งประชา (2541, หน้า 94) กล่าวถึงประโยชน์ของการรวม กลุ่มไว้ ดังนี้

1. ด้านความร่วมมือ กลุ่มมีบทบาทเป็นศูนย์รวมความร่วมมือ ร่วมใจ และการสร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะ การรวมกลุ่มทำให้บุคคลทำงานร่วมกันได้ และทำให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและชุมชน

2. ด้านสังคมและนันทนาการ การรวมกลุ่มทำให้เกิดความสนุกสนาน มีความเพลิดเพลิน ไม่เหงา สามารถใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

3. ด้านวัฒนธรรม การรวมกลุ่มเป็นกระบวนการถ่ายทอดความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ ให้แก่สมาชิกกลุ่มและชุมชน

4. การรวมกลุ่มเป็นพลังต่อรองทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม

ถวิล ธาราโภชน (2526, หน้า 144) กล่าวว่า กลุ่มมิใช่เป็นเพียงการที่บุคคลมาอยู่ร่วมกันเท่านั้น การรวมกลุ่มนั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม (2) ผลการดำเนินงานเกิดจากความร่วมมือของสมาชิกทุกคน และ (3) มีการสื่อสารด้วยวาจาหรือมีความสัมพันธ์กับสมาชิกโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง

วิไลวัจน์ กฤษณะภูติ (2528, หน้า 56-57) กล่าวว่า การดำเนินงานของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ดังนี้ คือ

1. ตัวบุคคล คือ สมาชิกทุกคนที่อยู่ในกลุ่ม ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ กลุ่มผู้นำหรือคณะกรรมการ เป็นผู้ดูแลกลุ่มโดยตรง มีบทบาทในการวางแผนการดำเนินงาน ส่งเสริมให้สมาชิกปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลุ่มผู้ตามหรือสมาชิก เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตที่กลุ่มกำหนด

2. วัตถุประสงค์ของกลุ่ม ต้องมีความชัดเจนและสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้

3. ขนาดของกลุ่ม คือ ความเล็กใหญ่ของกลุ่ม พิจารณาจากจำนวนสมาชิก

4. ค่านิยม สมาชิกที่ค่านิยมคล้ายคลึงกันจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าสมาชิกที่มีค่านิยมต่างกัน

5. ปทัสถาน คือ สิ่งที่ทุกคนต้องให้การยอมรับและถือปฏิบัติในการอยู่ร่วมกัน

โกวิทย์ พวงงาม (อ้างถึงใน สุรพล กาญจนจิตรรา และประภาส ศิลประศรี, 2539, หน้า 19-20) กล่าวว่า กลุ่มที่มีประสิทธิภาพเกิดจากลักษณะภายในกลุ่มและการบริหารจัดการของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องซึ่งสรุปลักษณะที่สำคัญได้ ดังนี้

1. การจัดตั้งกลุ่มต้องคำนึงถึงความมั่นคงและประสิทธิภาพของกลุ่ม เช่น กลุ่มเกิดจากความต้องการของชุมชนและต้องสมัครใจ กลุ่มต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ภายในกลุ่มจะต้องมีความสัมพันธ์และร่วมมือของสมาชิก มีการกำหนดหน้าที่ให้สมาชิกรับผิดชอบของตน เห็นประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าส่วนตัว กลุ่มต้องมีระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ภายในกลุ่ม มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีแผนงาน มีเป้าหมายในการเพิ่มสมาชิก รวมทั้งมีการประเมินผลงานของกลุ่มเอง

2. ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต้องมีการวางรากฐานการทำงานโดยยึดหลักความต้องการและการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เห็นความสำคัญของกลุ่มเพื่อ เปิดโอกาสและฝึกการทำงานของแต่ละกลุ่ม ลดการพึ่งพาจากส่วนราชการ โดยส่วนราชการเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือและแนะทำทางด้านวิชาการ และผสมผสานแผนการดำเนินงานฝึกอบรมหรือการให้ความรู้แก่กลุ่มอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น

ถวิล ธาราโรจน์ (2522: 69) กล่าวว่า การดำเนินงานของกลุ่มจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนภายในกลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำหรือหัวหน้า และผู้ตามหรือสมาชิก ผู้นำจะรับผิดชอบต่องานกลุ่มโดยตรง ต้องวางแผนในการดำเนินงานของกลุ่มส่วนสมาชิกต้องนึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญในกลุ่ม โดยแต่ละคนจะต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การรวมกลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกันเพื่อกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อกัน และมีการกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับควบคุมสมาชิกกลุ่ม

แนวความคิดเกี่ยวกับการยอมรับ

กระบวนการยอมรับ

ดิเรก ฤกษ์ห่วย (2518 อ้างถึง Roger and Shoemaker, 1968) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการยอมรับว่าประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. ขั้นรู้ หรือขั้นรับรู้ (Awareness Stage) เป็นขั้นตอนเริ่มแรกที่จะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพหรือกิจกรรมของเขาแต่ยังได้ข่าวสารใหม่ครบถ้วน การรับรู้มักเป็นการรู้โดยบังเอิญ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการอยากรู้ต่อไป อันเนื่องมาจากมีความต้องการวิทยาการใหม่ ๆ นั้น ในการแก้ปัญหาที่ตนเองมีอยู่

2. ขั้นสนใจ (Interest Stage) เป็นขั้นตอนที่เริ่มมีความสนใจ แสวงรายละเอียดเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ๆ เพิ่มเติม พฤติกรรมนี้เป็นไปในลักษณะที่ตั้งใจแน่ชัด และใช้กระบวนการคิดมากกว่าขั้นแรก ซึ่งในขั้นนี้จะทำให้ได้รับรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ หรือวิธีการใหม่มากขึ้น บุคลิกภาพและค่านิยม ตลอดจนบรรทัดฐานทางสังคม หรือประสบการณ์เก่า ๆ จะมีผลต่อบุคคลนั้น และมีผลต่อการติดตามข่าวสารหรือรายละเอียดของสิ่งใหม่ หรือวิทยาการใหม่นั้นด้วย

3. ขั้นประเมินผล (Evaluation Stage) เป็นขั้นตอนที่จะไตร่ตรองที่จะลองใช้วิธีการหรือวิทยาการใหม่ๆ นั้นดีหรือไม่ ด้วยการชั่งน้ำหนักระหว่างข้อดีและข้อเสียว่า เมื่อนำมาใช้แล้วจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมตนหรือไม่ หากรู้สึกว่ามีข้อดีมากกว่าจึงจะตัดสินใจใช้ ขั้นตอนนี้จะแตกต่างจากขั้นตอนอื่น ๆ ตรงที่เกิดการตัดสินใจที่จะลองทำตามความคิดใหม่ ๆ โดยบุคคลมักคิดว่า การใช้วิทยาการใหม่ ๆ นั้นเป็นการเสี่ยงจึงไม่แน่ใจในผลที่จะได้รับ ดังนั้นในขั้นตอนนี้ จึงต้องการแรงเสริมเพื่อให้เกิดความแน่ใจยิ่งขึ้นว่าสิ่งที่เขาตัดสินใจแล้วนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับเขา

สารเพื่อประกอบการตัดสินใจ

4. ขั้นทดลอง (Trial Stage) เป็นขั้นตอนที่บุคคลทดลองใช้วิทยาการใหม่ ๆ กับสถานการณ์ของตน ซึ่งเป็นการทดลองดูกับส่วนน้อยก่อน เพื่อที่จะได้ดูว่า ได้ผลหรือไม่ และประโยชน์ที่จะได้รับนั้นมากพอที่จะยอมรับไปปฏิบัติเต็มที่หรือไม่ ซึ่งผลการทดลองจะมีความสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจที่จะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป

5. ขั้นยอมรับ (Adoption Stage) เป็นขั้นตอนที่บุคคลยอมรับวิทยาการใหม่ ๆ นั้นไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมของตนเองอย่างเต็มที่ หลังจากที่ได้ทดลองปฏิบัติดูและเห็นประโยชน์

Rogers and Shoemaker (1971) กล่าวถึงการที่ตัดสินใจในการยอมรับนวัตกรรมของบุคคล อาจแบ่งได้เป็น 3 ช่วง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน (Antecedents) กระบวนการ (Process) และผลที่เกิดขึ้นตามมา (Consequences) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน ได้แก่ ลักษณะต่าง ๆ ในตัวบุคคล เช่น บุคลิกภาพทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทางสังคม เช่น โอกาสติดต่อกับบุคคลอื่น ความรู้สึกต้องการนวัตกรรม ปทัสถานทางสังคม การได้รับข่าวสาร ฯลฯ ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมของบุคคลทั้งสิ้น

2. กระบวนการในการยอมรับนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การได้รับความรู้ (Knowledge) จากการที่บุคคลได้รับทราบและเกิดความเข้าใจในนวัตกรรม

ขั้นตอนที่ 2 ได้รับการชักชวน (Persuasion) ทั้งโดยจากบุคคลอื่นที่เป็นสื่อกลางหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการได้รับข่าวสารที่น่าเชื่อถือ ทำให้มีความรู้สึกผูกพันกับนวัตกรรมนั้นยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การตัดสินใจ (Decision) บุคคลได้เข้าไปสัมผัสกับนวัตกรรมนั้น ๆ โดยวิธีใดหนึ่ง เช่น การได้ทดลองใช้เองหรือเห็นผลจากการทดลองใช้ของผู้อื่น แล้วจึงตกลงใจว่าจะยอมรับหรือปฏิเสธ

ขั้นตอนที่ 4 การยืนยัน (Confirmation) บุคคลเกิดการยอมรับใช้นวัตกรรมนั้นหรือเลิกใช้ เพราะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนและข่าวสารเป็นส่วนสนับสนุนให้ใช้นวัตกรรมนั้นต่อไปหรือเลิกใช้

3. ผลการในนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นผลทางบวกหรือลบตามความสามารถที่นวัตกรรมนั้นจะสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ผลดังกล่าวอาจปรากฏชัดเจน หรือแอบแฝงเห็นได้ยาก และช้าหรือเร็วตามแต่จะมีปัจจัยอื่นใดเข้ามาเกี่ยวข้อง

เกคินี จุฑาวิจิตร (2540) ได้แบ่งประเภทของบุคคลที่ยอมรับนวัตกรรมตามระดับ ความรวดเร็วในการยอมรับได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. กลุ่มผู้ริเริ่ม (Innovation) ได้แก่ ผู้ที่ยอมรับนวัตกรรมก่อนคนอื่น มักเป็นผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดี การศึกษาสูง มีความกล้าที่จะเสี่ยงลงทุนหรือเสี่ยงทดลอง ชอบลองของแปลกใหม่

2. กลุ่มรับเร็วส่วนแรก (Early Adopter) ได้แก่ ผู้นำความคิดเห็นในท้องถิ่น เป็นผู้ที่มีทัศนคติ

ที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผล มักเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่อง นับถือในสังคม

3. กลุ่มรับเร็วส่วนมาก (Early Majority) คือ ผู้ที่ยอมรับนวัตกรรมหลังจากที่พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว คนกลุ่มนี้มักจะยอมรับบรรทัดฐานของสังคมว่ามีความสำคัญมาก ดังนั้น ถ้ามีผู้ที่ยอมรับกันมากๆ เขาก็จะปฏิบัติตามด้วย

4. กลุ่มรับช้าส่วนมาก (Late Majority) คือ ผู้ที่ยอมรับนวัตกรรมเพราะความจำเป็นทางเศรษฐกิจหรือแรงกดดันทางสังคม คนกลุ่มนี้มักเป็นผู้ที่มีความระแวง ช่างสงสัย ลังเลใจ

5. กลุ่มล่าหลัง (Laggard) คือ พวกที่ยอมรับนวัตกรรมช้าที่สุดในสังคม มักจะเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นอยู่กับประเพณีอย่างเหนียวแน่น ไม่สนใจโลกภายนอก ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอะไรง่าย ๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับ

เกศินี จุฑาวิจิตร (2540, หน้า 19-20) ได้อธิบายว่า การที่บุคคลจะยอมรับนวัตกรรมหรือไม่ยอมรับเร็วหรือช้าขึ้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อลักษณะของนวัตกรรม ซึ่งลักษณะของนวัตกรรมที่มีผลต่อการยอมรับของสมาชิกในสังคมมี 5 ประการ ดังนี้

1. ประโยชน์เชิงเทียบ (Relative advantage) หมายถึง การที่นวัตกรรมหนึ่งถูกรับรู้ว่ามีคุณค่าสูงกว่าสิ่งที่มีอยู่หรือเป็นอยู่เดิมในสังคม นวัตกรรมใดที่ได้รับการรับรู้ว่ามีประโยชน์เชิงเปรียบเทียบจะได้รับการยอมรับเร็วกว่า

2. ความเข้ากันได้ (Compatibility) คือ การที่นวัตกรรมได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับค่านิยม ความเป็นอยู่ วิถีชีวิต ประสบการณ์ในอดีต และความต้องการของสมาชิกในสังคม นวัตกรรมใดที่ได้รับการรับรู้ว่ามีค่าเข้ากันได้กับระบบวัฒนธรรมของสมาชิกในชุมชน จะได้รับการยอมรับเร็วกว่า

3. ความซับซ้อน (Complexity) คือ การที่นวัตกรรมได้รับการยอมรับว่า มีความยากในการเข้าใจ หรือในการนำไปใช้ นวัตกรรมที่สมาชิกในสังคมรับรู้ว่ามีค่าซับซ้อนหรือยุ่งยากอัตราการยอมรับนวัตกรรมจะน้อยกว่านวัตกรรมที่สมาชิกในสังคมรับรู้ว่ามีค่าเรียบง่ายในการนำไปใช้และควบคุม

4. ความสามารถทดลองใช้ (Treatability) คือ การที่เราสามารถนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ในจำนวนจำกัด นวัตกรรมที่สามารถแบ่งเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อนำไปทดลองได้ จะได้รับการยอมรับเร็วกว่า นวัตกรรมที่ไม่สามารถแบ่งเป็นส่วนย่อยๆ เพราะเป็นการช่วยลดความเสี่ยงเกี่ยวกับนวัตกรรม

5. ความสามารถในการสังเกตผล (Observability) คือ การที่ผลของนวัตกรรมสามารถมองเห็นได้ นวัตกรรมใดที่สามารถเห็นผลได้ชัดเจนจะได้รับการยอมรับเร็วกว่านวัตกรรมที่สังเกตเห็นผลยาก

อดิศักดิ์ ศรีสรรพกิจ (2523, หน้า 60) อธิบายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดการยอมรับวิทยาการหรือสิ่งใหม่ของเกษตรกร (Innovation) ดีขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับ

1. การแนะนำสิ่งใหม่ๆ (Innovation) ที่ต้องไปเผยแพร่จะมีอัตราการยอมรับสูงและเร็วมี

องค์ประกอบดังนี้

- 1.1 วิทยาการนั้นจะต้องมีแนวโน้มให้เห็นว่าดีกว่าของเดิม (Relative advantage)
- 1.2 วิทยาการนั้นจะต้องคล้ายคลึงกับของเดิม จะมีแตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไปได้ไม่มาก (Compatibility)
- 1.3 ควรจะอยู่ในลักษณะที่ง่าย ๆ ไม่ค่อยยุ่งยากและซับซ้อน (Complexity)
- 1.4 สามารถปฏิบัติหรือทดลองได้หรือสามารถแบ่งมาทดลองได้บางส่วน (Triability)
- 1.5 สามารถมองเห็นหรือทำให้เห็นได้ (Observability)
2. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication channel) ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับขั้นตอนของการยอมรับและประเภทของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. ลักษณะทางสังคม (Society) เช่น สังคมก้าวหน้าหรือล้าหลัง ถ้าเป็นสังคมก้าวหน้าก็จะยอมรับเร็ว
4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) การทุ่มเทของเจ้าหน้าที่ ถ้าตั้งใจทำงานอย่างจริงจังความสำเร็จก็จะมีมากขึ้น

สรุปได้ว่าปัจจัยที่สำคัญเนื่องมาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่เกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรมีความเป็นอยู่ในมาตรฐานมากขึ้น โดยเจ้าหน้าที่จะต้องสร้างความไว้วางใจกับเกษตรกรต้องมีการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ข่าวสาร เช่น การพูด การเขียน ความมีเหตุผลตลอดจนความสามารถในการรับข่าวสารและประเด็กที่สำคัญเจ้าหน้าที่ควรต้องเชื่อมั่นในการนำเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผล และเกษตรกรเองต้องมีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ รู้ปัญหาของเกษตรกรเองว่าทำไมไม่กล้าเสี่ยงที่จะยอมรับหรือพึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ทั้งที่ต่ำกว่ามาตรฐานของความเป็นจริง

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนก โตสุรัตน์ และปรีชา อุตระภูณ (2531) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์และความรู้ ความเข้าใจของสมาชิกเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์นครราชสีมา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง การจัดสรรผลทางเศรษฐกิจ การจัดอัตราเงินปันผลตามหุ้นและการเฉลี่ยคืนตามส่วนแบ่งธุรกิจ สมาชิกเห็นด้วยกับการดำเนินการของสหกรณ์ที่ 3 ด้าน คือ ด้านคณะกรรมการดำเนินการด้านผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ด้านการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ สำหรับพฤติกรรมของสมาชิกที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ออมทรัพย์โดยชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับมากกว่า 2 ใน 3 ของสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีเงินออมกับสหกรณ์ประเภทอื่น อีกเลย ร้อยละ 89.1 สมาชิกเกือบครึ่งหนึ่งให้เหตุผลในการกู้เพื่อ

นำไปใช้หนี้และสมาชิกเห็นว่าสหกรณ์เป็นแหล่งออมทรัพย์ที่สำคัญที่สุด และเป็นแหล่งที่พึ่งเมื่อมีปัญหาทางการเงิน

กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ศึกษาถึงการจัดการความรู้ของบุคคลกร กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า (1)การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกระบวนการ โดยกระบวนการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กระบวนการใช้ความรู้รองลงมา คือ กระบวนการสร้างความรู้ และน้อยสุด คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (2)คุณลักษณะเอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ประสิทธิ์ เดชบุรีรัมย์ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพจักสานของผู้สูงอายุบ้านหนองพลวง อำเภอประทาย จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพและปัญหาการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพจักสานของผู้สูงอายุ บ้านหนองขาม ตำบลหนองพลวง อำเภอประทาย จังหวัดนครราชสีมา (2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพจักสานของผู้สูงอายุบ้านหนองขาม ตำบลหนองพลวง อำเภอประทาย จังหวัดนครราชสีมา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารกลุ่มและสมาชิกกลุ่มอาชีพจักสานของผู้สูงอายุบ้านหนองขาม จำนวน 17 คน และจากการประชุมระดมสมองจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการพัฒนาชุมชน และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 11 คน วิเคราะห์ข้อมูลและอธิบายและพรรณนาความโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพจักสานของผู้สูงอายุ บ้านหนองขาม ด้านการบริหารจัดการสมาชิกกลุ่มพบว่ามีกรรวมกลุ่มกันแบบหลวมๆ สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในการรวมกลุ่ม การมอบหมายงานในกลุ่มไม่ชัดเจน ไม่ทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารจัดการเงินทุนพบว่า มีการแบ่งปันเงินงบประมาณให้ดำเนินการเองและใช้ไม่ตรงวัตถุประสงค์ ไม่มีการออมเงินไว้เป็นกองทุน ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินกลุ่ม ทำให้มีงบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอ ด้านการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์พบว่าสมาชิกต่างก็จัดหาวัสดุอุปกรณ์มาดำเนินการเอง ทำให้ไม่เพียงพอ มีราคาสูง และไม่มีคุณภาพ ด้านการบริหารจัดการพบว่าไม่มีการจัดการภายในกลุ่มที่แท้จริง กรรมการไม่มีความรู้ในเรื่องการดำเนินงานของกลุ่ม และขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการมีส่วนร่วมและการประสานงาน

สำหรับแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพจักสานของผู้สูงอายุบ้านหนองขามพบว่า ด้านการบริหารจัดการสมาชิกกลุ่ม ผู้นำหรือประธานกลุ่มต้องมีส่วนร่วมในการติดต่อประสานงาน กล้าตัดสินใจสร้าง

ความมั่นใจให้กับสมาชิกและสมาชิกกลุ่มต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกทุกคนอย่างชัดเจนตามความถนัดและความชำนาญ ด้านการบริหารจัดการเงินทุน กลุ่มควรมีแนวทางการดำเนินงานการบริหารงบประมาณอย่างชัดเจน บริหารจัดการเงินทุนให้เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพเพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนากลุ่มให้ยั่งยืน ด้านการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ ให้มีแผนการจัดหารวัสดุในท้องถิ่นที่มีคุณภาพสูง ช่วยให้การได้มากและมีต้นทุนต่ำ แผนการรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือให้ใช้คงทนอยู่เสมอเพื่อลดต้นทุนในการลงทุน ด้านการบริหารจัดการ การจัดการภายในกลุ่ม โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่มอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิกและต้องมีการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกให้ทราบบทบาท อำนาจหน้าที่ตนเองภายในกลุ่ม การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สมาชิกมีการสร้างเครือข่าย มีแผนการตลาด และการพัฒนาการผลิตให้มีคุณภาพ

สมศักดิ์ ศิริธร (2556) ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพประดิษฐ์อิสระจากผ้าใยบัว โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เป็นการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพบริบทการบริหารจัดการกลุ่ม ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไขของกลุ่ม เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการ สมาชิกกลุ่ม เจ้าหน้าที่รัฐและบุคคลจากหน่วยงานราชการท้องถิ่นจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วมและการสนทนากลุ่ม ตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคสามเส้าและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาดังนี้ 1. บริบทของกลุ่มอาชีพประดิษฐ์อิสระจากผ้าใยบัวตั้งอยู่ในอำเภอปากเกร็ด เกิดจากการรวมตัวขึ้นมาของคนในชุมชนในการทำกิจกรรมร่วมกัน เนื่องจากมีผู้ว่างงานจำนวนมาก เพื่อให้เกิดรายได้ช่วยเหลือฐานทางเศรษฐกิจของครอบครัวและเกิดความสามัคคีของคนในชุมชน 2. การบริหารจัดการกลุ่ม กลุ่มมีการจัดตั้งคณะกรรมการของกลุ่มขึ้นมาบริหารจัดการและมีโครงสร้างการบริหารตลอดจนการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการตั้งกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อให้การบริหารจัดการกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3. กลุ่มจะมีปัญหาปริมาณสินค้าไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้ซื้อ ทุนในการดำเนินการของกลุ่มไม่เพียงพอ คุณภาพสินค้าไม่ได้มาตรฐาน ขาดทักษะในการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์และขาดความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยกลุ่มมีแนวทางแก้ไขโดยการเพิ่มสมาชิกกลุ่มในการผลิต การหาแหล่งทุนให้เงินกู้แก่สมาชิก อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะและรูปแบบของการผลิตที่หลากหลายในการผลิตให้แก่สมาชิกกลุ่ม

ยุภา ศรีวิชัย (2554) ได้ทำการศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มอาชีพไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดงสุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดงสุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา ด้านการจัดองค์การ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดงสุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา ใช้กลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกจากประธานกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มที่ดำเนินการจดทะเบียนเป็น

วิสาหกิจชุมชน จำนวน 52 คน ในการสนทนากลุ่มจำนวน 30 คน และการสัมภาษณ์จำนวน 22 คน ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้คือแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบบันทึกการสัมภาษณ์ (Interview) พบว่า

ด้านการจัดองค์การ โครงสร้างการทำงานผู้ผลิตไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดงสุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา ได้รวมตัวกันจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน ใช้ชื่อว่า “วิสาหกิจชุมชน กลุ่มไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดงสุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา” มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน มีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย ประธานกลุ่มฯ รองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก เป็นคณะกรรมการหลัก ผู้นำได้มาจากการเลือกตั้งโดยการออกเสียงของสมาชิกกลุ่มฯ และเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจของกลุ่มฯ และชุมชน การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่มฯ และมีส่วนร่วมกับหน่วยงานภายนอกในด้านการเป็นวิทยากรให้นักเรียน นักศึกษา ผู้ติดเชื่อและผู้ที่มีความสนใจ

ด้านการผลิต จะผลิตไม้กวาดที่บ้านของสมาชิกเอง โดยใช้วัตถุดิบการผลิตไม้กวาด ลายดอกแก้ว ประกอบด้วย กัง ไม้ด้ามจะใช้ไม้หอม ไม้เอี้ย ฟางหรือข้าวฟ่าง กกราชินี สมาชิก สมาชิกแต่ละคน จะผลิตทุกวัน สมาชิกบางคนผลิตตลอดวันจะได้ประมาณ 7 – 10 ด้าม ทักษะและความชำนาญ ได้มีการฝึกสอนจากสมาชิกรุ่นต่อรุ่น และนำวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม มีการพัฒนาตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นลายไทยที่สมาชิกคิดประดิษฐ์ด้วยตนเอง ลายน้ำไหล ลายตาล ลายเกลียว ตัวหนังสือ เช่น OTOP และลายที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มก็คือลายดอกแก้ว

ด้านการตลาด การจัดจำหน่าย จัดจำหน่ายโดยการส่งให้แก่หมู่เครือญาติ การออกร้านบูทของส่วนราชการ เช่น เมืองทองธานี งานถนนคนเดิน งานกาชาด ฯลฯ การตั้งราคา จะมีการตั้งราคาขายจากการคำนวณต้นทุนการผลิต ทั้งนี้ราคาขายจะขายทั้งขายปลีกและขายส่ง ในราคา 30 – 50 บาท

ด้านการเงิน แหล่งเงินทุน ได้มาจากองค์การบริหารส่วนตำบลดงสุวรรณ ดร.โพธิ์จรัง ต้นบรรจง โครงการอยู่ดีมีสุขของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) งบประมาณของ CEO. ในการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ให้แก่สมาชิก การจัดทำบัญชี วิสาหกิจชุมชนของกลุ่มอาชีพไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดงสุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา มีการจัดทำบัญชีรับ – จ่าย อย่างง่าย เนื่องจากเหรัญญิกของกลุ่มฯ ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำบัญชี แต่ก็ยังจำทำด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มฯ

ปัญหาวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มอาชีพไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดงสุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา 1. ด้านการจัดองค์การ พบว่าขาดผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านการระสานงาน และการหาตลาด ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ 2. ด้านการผลิต วัตถุดิบหลักคือกัง ทำให้สมาชิกบางคนแพ้แเกสรและทำให้เกิดโรคมุมิแพ้ วัตถุดิบที่นำมาผลิต เช่น ฟาง มีความคงทนน้อย แดกหักง่าย มีแมลงเจาะ และก่อนนำมาผลิตจะต้องนำไปแช่น้ำยาฟอกขาว ซึ่งน้ำยาฟอกขาวเป็นอันตรายต่อผิวหนัง

วัตถุดิบและค่าขนส่งมีราคาแพง

แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการจัดองค์การ ส่งเสริมสนับสนุนให้กับสมาชิกด้วยกันอนุรักษ์ โดยการถ่ายทอดการผลิตให้กับผู้สนใจในรุ่นต่อไป ด้านการผลิต สมาชิกได้นำผ้ามาปิดจมูกปากและใส่เสื้อแขนยาวเพื่อลดอาการแพ้เกสรก้าง ใช้วัตถุดิบอื่นทดแทน เช่น กกราชินี ซึ่งสมาชิกได้สมัครกับปลูกในชุมชนเพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบต่อไป ชื่อวัตถุดิบกักตุนไว้และรวบรวมไม้กวาดส่งทีละหลายๆ

ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช (2553) ได้ทำการวิจัยการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ กลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษบ้านจำ หมู่ที่ 6 ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพปัญหาของการดำเนินงานของกลุ่มและรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษบ้านจำ 2. เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการภายในกลุ่ม 3. เพื่อศึกษาทิศทางในการพัฒนากลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษบ้านจำในอนาคต เป็นการศึกษาวิจัยแบบมีส่วนร่วม เครื่องมือคือ การจัดเวทีเสวนา การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์และการทดลองการรวมกลุ่มด้วยการจัดการองค์กร POLC และเทคนิค SWOT เพื่อค้นหาศักยภาพกลุ่มด้วยกระบวนการอย่างมีส่วนร่วมและทีมวิจัยและกลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษบ้านจำ หมู่ที่ 6 ที่มีสมาชิกกลุ่มที่ร่วมในการดำเนินการวิจัย 30 คน พบว่าสมาชิกภายในกลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม รวมถึงยังไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการรวมกลุ่มอาชีพ ผู้นำกลุ่มเป็นผู้นำเพียงนามธรรมไม่มีอำนาจหรือเครื่องมือที่ใช้ในการบังคับหรือสั่งการ โครงสร้างการรวมกลุ่มยังเป็นในลักษณะที่ไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน คือไม่มีผังโครงสร้างกลุ่ม ไม่มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีกิจกรรมในการดำเนินงานกลุ่ม เช่น การประชุมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และกลุ่มยังไม่ได้รับการยอมรับในองค์กรปกครองท้องถิ่น ในการสนับสนุน ผลักดันให้เกิดความเข้มแข็งและงบประมาณในการพัฒนา

จากการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพปลูกผักปลอดสารพิษเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่มให้ยั่งยืนในอนาคตควรมีโครงสร้างองค์กร มีกฎระเบียบ ข้อบังคับกลุ่ม เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารจัดการ การมีเงินกองทุนกลุ่มเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีการวางแผนทางด้านการผลิต (เพาะปลูก) การตลาด การขนส่ง อย่างเป็นระบบ ผู้นำกลุ่มรวมถึงสมาชิกกลุ่มควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในกลุ่มด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ผู้นำต้องมีความเสียสละและมีภาวะความเป็นผู้นำเพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่กลุ่มและสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มในการบริหารจัดการ และสมาชิกกลุ่มต้องมีความรู้ความเข้าใจในการรวมกลุ่ม อีกทั้งยังต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่ได้ร่วมกันยกร่างขึ้นมา และคอยแนะนำ ตรวจสอบการบริหารงานของผู้นำในรูปแบบคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากเสร็จสิ้นการวิจัย

พนารัตน์ บุญธรรม (2552) ได้ดำเนินการศึกษารูปแบบการจัดการสินค้า OTOP ประเภท

ของใช้ ของตกแต่ง และของที่ระลึกในเชิงธุรกิจ : กรณีศึกษา กลุ่มอาชีพทำเครื่องทองเหลือง 2 บ้านปะอ่าว หมู่ที่ 5 ตำบลปะอ่าว อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ สองประการเพื่อ 1) ศึกษารูปแบบการจัดการสินค้า OTOP ประเภทของใช้ ของตกแต่ง และของที่ระลึก ในเชิงธุรกิจ กรณีศึกษา กลุ่มอาชีพทำเครื่องทองเหลือง 2 บ้านปะอ่าว ตำบลปะอ่าว อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี และ 2) ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของ การจัดการสินค้า OTOP ประเภทของใช้ ของตกแต่ง และของที่ระลึกในเชิงธุรกิจในจังหวัดอุบลราชธานี กรณีศึกษา กลุ่มอาชีพทำเครื่องทองเหลือง 2 บ้านปะอ่าว ตำบลปะอ่าว อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เอกสารหลักฐานตามสภาพจริง แบบบันทึกข้อมูล และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย คณะกรรมการกลุ่มอาชีพทำเครื่องทองเหลือง 2 จำนวน 9 คน ผู้นำชุมชน 1 คน และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่เป็นระบบ (Content analysis) นำเสนอผลการวิจัยโดยวิธีพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการจัดการการตลาด พบว่า 1.1 ด้านผลิตภัณฑ์ เป็นแบบผลิตภัณฑ์เครื่องใช้สอยจากทองเหลืองที่ใช้ในชีวิตประจำวัน และงานประเพณีของหมู่บ้าน 1.2 ด้านราคา เป็นแบบการบวกกำไรที่ต้องการเพิ่มจากต้นทุน 1.3 ด้านการจัดจำหน่าย เป็นแบบจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การจำหน่ายภายในประเทศ จำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์พื้นเมืองประจำหมู่บ้าน การส่งจำหน่ายที่ร้านค้าในตัวเมือง การจำหน่ายในงานเทศกาลต่างๆ 1.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด เป็นแบบใช้การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของกลุ่มดำเนินการโดยผ่านสื่อ สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ และหน่วยงานของรัฐ 2. รูปแบบการจัดการการผลิต จัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้จากแหล่งภายในและภายนอกกลุ่ม วัตถุดิบหลักของกลุ่ม คือ ทองเหลือง 3. รูปแบบการจัดการการเงิน ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐที่ให้การสนับสนุน และจากเงินทุนของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตประจำหมู่บ้าน 4. รูปแบบการจัดการกลุ่ม การจัดโครงสร้างกลุ่มประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารกลุ่ม 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายที่ปรึกษา มีสมาชิก จำนวน 21 คน 5. ปัญหาการจัดการสินค้า OTOP ได้แก่ กลุ่มขาดทักษะและองค์ความรู้ในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ กระบวนการผลิตหลายขั้นตอนทำให้ใช้เวลามาก การวางแผนการผลิตและการตลาดยังไม่เป็นระบบ เงินทุนสำรองไม่เพียงพอ การจัดทำบัญชีการเงินของกลุ่มไม่เป็นระบบ ปัญหาด้านการจัดการกลุ่ม การควบคุมและตรวจสอบด้านการผลิตขาดประสิทธิภาพ

ณรงค์ มูลเมือง (2551) ได้ศึกษาการจัดการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นกลุ่มจักสานไม้ไผ่ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น ด้านการจัดการองค์การ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านทรัพยากรมนุษย์ และศึกษาปัญหาและอุปสรรค

ผลิตภัณฑ์ชุมชน กลุ่มจักสานไม้ไผ่ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อย ละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากการศึกษาพบว่า การรวมกลุ่มเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นของสมาชิกกลุ่มจักสานไม้ไผ่ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่ทำเป็นอาชีพเสริม สามารถสร้างรายได้ระหว่าง 1,501 – 2,000 บาทต่อเดือน

ด้านการจัดการ ส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการจัดการ มีโครงสร้างการจัดการที่ชัดเจน รูปแบบโครงสร้างการจัดการอยู่ในรูปของประธาน คณะกรรมการ และสมาชิก การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่มีฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายตลาด มีการควบคุมและติดตามการทำงานในด้านต่างๆ ของสมาชิก เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและติดตามการทำงาน คือ ปริมาณงานการประเมินผล การดำเนินงานพิจารณาจากกำไร

ด้านการตลาด ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับรองคุณภาพหรือการคัดสรรเป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ได้รับ การถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ การตั้งราคาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ตั้งตามเป้าหมายในการทำกำไร การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ จำหน่ายภายในชุมชนและบริเวณใกล้เคียง มีการประชาสัมพันธ์หรือการโฆษณาผลิตภัณฑ์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ส่งเสริมการขายด้วยวิธีการให้ส่วนลด

ด้านการผลิต ส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการผลิต ลักษณะการผลิตผลิตภัณฑ์ตามเป้าหมายของกลุ่ม วัตถุดิบมาจากภายในท้องถิ่น ไม่มีการจัดการกับวัตถุดิบที่เสีย มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในกระบวนการผลิต มีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของการผลิตสินค้าหลังการผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว การบริหารจัดการกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าสำเร็จรูป ส่วนใหญ่เปรียบเทียบปริมาณหรือจำนวนสินค้าที่ผลิตได้กับเป้าหมาย

ด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนสมาชิกคุณสมบัติที่ใช้ประกอบการรับสมัครสมาชิกใหม่ คือ ทักษะฝีมือและความชำนาญ มีการเพิ่มพูนเพียงต่อการดำเนินงาน มีการรับสมาชิกตลอดเวลา มีการกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกใหม่ ผลตอบแทนหรือส่วนแบ่งที่ได้จากการขาย เพื่อจูงใจสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพบว่า กลุ่มจักสานไม้ไผ่ส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาการประสานงาน ปัญหาการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในรูปแบบของฝ่ายต่างๆ ที่ยังไม่ชัดเจน ขาดการวางแผนการตลาด ปัญหาช่องทางการตลาด ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ผลิตภัณฑ์ขาดการรับรองคุณภาพ ปัญหาความต่อเนื่องการผลิต ต้นทุนวัตถุดิบที่สูง ขาดการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

มณฑนา ข้าหาญ (2550) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนท้องถิ่นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ พบว่าผลการวิจัย คือ 1. ด้านการจัดการคนมีปัญหาพร้อมกลุ่มคนในการทำงาน และค่าแรงงานค่อนข้างต่ำ 2. ด้านเงินลงทุน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพร้อมที่จะให้การสนับสนุน 3. วัสดุที่ใช้สามารถหาได้จากในท้องถิ่น ซึ่งเป็นแหล่งที่อุดมสมบูรณ์ 4. การปฏิบัติงานที่ทักษะความชำนาญให้ฝีมือในการทำเป็นส่วนใหญ่ สาขางานแกะสลักและไม้ไผ่จักสานควรส่งเสริมคนให้สนใจสืบทอดงานการอาชีพให้มากขึ้น โดยเฉพาะการฝึกอบรม 5. ผู้บริโภคมีความพอใจในผลิตภัณฑ์เป็นส่วนใหญ่ เช่น ในด้านรูปแบบคงความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเฉพาะตัว ควรมีการสนับสนุนและอนุรักษ์ให้ผลิตภัณฑ์ทำเป็นอาชีพในท้องถิ่นต่อไป การซื้อหาง่าย ราคาไม่แพงและยังพบว่าการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนท้องถิ่นแบบชาวบ้านหรืออุตสาหกรรมภายในครอบครัวโดย 1. เนื้อหาที่บริหารและจัดการเป็นวิธีการปฏิบัติที่เคยสืบทอดมาจากบรรพบุรุษและผู้ผลิตได้ดำเนินงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมานั้นอย่างเป็นระบบคล้ายกับระบบการจัดการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในระดับสากล 2. วิธีการจัดการโดยผู้ผลิตจะดำเนินการด้วยตนเอง เน้นในรายละเอียด วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติการผลิตสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 3. เงินทุนและการจัดการคน วิธีปฏิบัติและตลาดปฏิบัติโดยสังเกตจากกลุ่มปฏิบัติงานที่มีอยู่ในขณะนั้น

สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมาพิจารณานี้ เป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้านำมาประกอบการวิจัย การบริการจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา การบริหารจัดการที่ดี มีผลต่อสมาชิกสหกรณ์และผู้มารับบริการเป็นอย่างมาก ซึ่งหากสมาชิกได้รับการบริการที่ดีแล้วเกิดความประทับใจและชักชวนสมาชิกรายอื่น ๆ มาใช้บริการ และรวมถึงการบริการที่ดีสิ่งอำนวยความสะดวก ในการเข้ามาใช้บริการครบถ้วน สิ่งสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ดำเนินกิจการได้ดีและต่อเนื่องคือ การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดคล่องแคล่วในการประสานงาน การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลงาน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative research) แบบสำรวจความคิดเห็น (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ คือ ประชาชนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มีสมาชิกสหกรณ์ฯ ทั้งหมด 169 ราย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 15 คน
2. คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 10 คน
3. กลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ พะเยา จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่จากสำนักงานสหกรณ์การเกษตร พะเยา จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่จากพัฒนาชุมชน จังหวัดพะเยา จำนวน 1 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร แบบสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องในการศึกษาถึงการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด การสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล เพื่อนำประเด็นคำถามที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด โดยใช้ทฤษฎีและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้รู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ สำหรับการรวบรวมข้อมูลในขั้นการสำรวจ และได้กำหนดแนวคำถามเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 15 คน คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 10 คน และกลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 5 คน คือ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐ การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

3.3 การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสารศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และ การศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมรายละเอียด ของเนื้อหา เอกสารรายงานกิจการประจำปี งบการเงิน งบกำไรขาดทุน งบทดลองเพื่อวิเคราะห์ ข้อมูลนำเสนอต่อผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เจาะลึก

2. สร้างคำถาม ประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยกำหนดตามวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ คือ ประเด็นแรก สภาพปัญหาทางการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านเงินทุน 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ 4) ด้านการบริหารจัดการ ประเด็นที่สอง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคล 2) ด้านเงินทุน 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ 4) ด้านการบริหารจัดการเสนอต่อ อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ความสมบูรณ์ครบถ้วนของประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ความถูกต้องด้านภาษา เพื่อให้ผู้วิจัยนำไปแก้ไขข้อบกพร่องใน ด้านภาษา และความถูกต้องในด้านเนื้อหา เมื่อผู้วิจัยแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษาและด้านเนื้อหาเรียบร้อยแล้ว นำไปเสนอต่ออาจารย์ตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษาและด้านเนื้อหาอีกครั้ง

3. นำข้อคำถาม ประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกไปให้ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้ภาษา เพื่อความถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะด้านเนื้อหาและด้านภาษาให้ผู้วิจัยนำไปแก้ไขข้อบกพร่อง เมื่อผู้วิจัยแก้ไขข้อบกพร่องด้านภาษาและด้านเนื้อหาเรียบร้อยแล้ว นำไปเสนอเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเข้าใจและการใช้ภาษาอีกครั้ง

4. เมื่อประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผ่านการ ตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว จึงจัดทำประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกฉบับสมบูรณ์สร้างเครื่องมือในการวิจัย

5. เสนอร่างเครื่องมือต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การศึกษาจากเอกสาร วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

- 1 ศึกษาสภาพปัญหาทางการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)
- 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)
- 3 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2560 ถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2560 ตั้งแต่เวลา 09.00 – 15.00 น. ณ หอประชุมของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์มาถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ แล้วอ่านบทสัมภาษณ์ดังกล่าวซ้ำหลาย ๆ ครั้ง เพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้รับ และวิธีการจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) คือการจัดกลุ่มประเภทของข้อมูล ให้เป็นหมวดหมู่โดยอาศัยการจัดกลุ่ม เพื่อให้มองภาพรวมของข้อมูล ได้ชัดเจนมากขึ้น และเพื่อป้องกันการตกหล่นของข้อมูลระหว่างที่จัดกลุ่มข้อมูล โดยใช้การจำแนกประเภทของข้อมูล ด้วยการจำแนกข้อมูลตามคำ หรือ ประโยค ที่เรียนกว่า การวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) โดยการจัดกลุ่มคำหรือประโยคที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน ให้อยู่รวมกันในชุดข้อมูลเดียวกันภายใต้คำหลักหรือคำที่แสดง ถึงความสัมพันธ์ของคำ หรือ ประโยค ในชุดข้อมูลนั้น ๆ (สุภางศ์ จันทวานิช, 2556) เพื่อให้การจัดกลุ่มข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และครอบคลุมข้อมูลมากที่สุดซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป สำหรับการจำแนกประเภทของข้อมูล ผู้วิจัยจะวิเคราะห์และจับใจความสำคัญหรือประเด็นหลักจากการสัมภาษณ์ แล้วนำคำพูดดังกล่าวที่มีความสัมพันธ์ หรือสอดคล้องกันมาจัดกลุ่มให้เป็นชุดข้อมูลเดียวกัน เมื่อพิจารณาประเด็นหลักในแต่ละด้านอย่างละเอียดแล้ว วิเคราะห์แบ่งเป็นประเด็นย่อย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดครอบคลุม หลังจากที่ได้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจะรายงานผลการศึกษาโดยวิธีการพรรณนา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด และหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

4.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อทราบสภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำนวน 15 คน คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 10 คน และกลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 5 คน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่จากสำนักงานสหกรณ์การเกษตร 2 คน และเจ้าหน้าที่จากพัฒนาชุมชน จำนวน 1 คน

ผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด 4 ด้าน ดังนี้

4.1.1 ด้านบุคคล (Man)

1. สภาพการสรรหาคัดเลือกพนักงานและลูกจ้าง

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัดมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาด้านบุคคลของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด อยู่ในเกณฑ์ที่มีปัญหามาก เพราะการคัดสรรมาจากการใช้ระบบเครือข่ายเข้ามาทำงาน ทำให้ยังขาดความรู้ประสบการณ์ความเข้าใจในระบบการทำงานของสหกรณ์ ทำให้เกิดความล่าช้าและบางครั้งขาดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ

โดยความคิดเห็นของคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

ให้ความคิดเห็นว่า “สภาพของระบบการงานด้านบุคคลจะประสบปัญหามาก เพราะพนักงานไม่ตรงตามสาขาการทำงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานจะไม่ได้ผ่านการสอบคัดเลือกจะมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะลูกหลานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน เป็นลูกพี่ ลูกน้องเครือญาติซึ่งในบางครั้งวุฒิทางการศึกษาที่เรียนจบมาอาจไม่ตรงตามสาขาที่ต้องปฏิบัติงานจริงกับงานที่มาสมัคร ทำให้สหกรณ์ฯ ต้องใช้ระยะเวลาในการการพัฒนาพนักงานกว่าจะเกิดความเข้าใจในระบบการทำงานของสหกรณ์ฯ”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ที่กล่าวว่า “พนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานเป็นการนำเอาเครือญาติของคณะกรรมการ สหกรณ์การเกษตรเข้ามา ทำงานบางครั้งได้พนักงานที่ไม่ตรงกับสาขาการทำงาน ซึ่งทำให้ประสบ ปัญหาในการทำงาน” และบางครั้งการรับพนักงานเข้ามาทำงานหรือลูกจ้างเข้ามาทำงาน คณะกรรมการก็ไม่ทราบเรื่อง ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน

2. สภาพปัญหาการพัฒนาคณะกรรมการพนักงานและลูกจ้าง

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาการพัฒนาคณะกรรมการพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจากที่ผ่านมาได้มีการปรับปรุงและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่าง คณะกรรมการพนักงาน และลูกจ้างโดยคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด กล่าวว่า “ปัญหาระหว่างคณะกรรมการพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ในระยะแรกจะค่อนข้างประสบปัญหาคือ หัวหน้างานก็ถือว่าตนเองเป็นคนเก่าคนแก่ก็มีการข่ม ลูกน้องอยู่บ้าง แต่ในระยะหลัง ๆ มา ก็มีความเข้าใจกันมากขึ้น หัวหน้าฝ่ายก็ลดความเข้มงวดลง ทำให้พนักงานทำงานได้สะดวกมากขึ้น ลดความตึงเครียดในการทำงานลงมากกว่าแต่ก่อน”

ซึ่งกลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันและให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า “พนักงานเจ้าหน้าที่ให้ความสนใจในการพัฒนาตนเองและ ต้องการพัฒนา คุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้จากความสนใจในการเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้มาพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง เข้าใจในระบบการทำงานมากขึ้น ทำให้ลดปัญหาในการทำงานและทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง”

3. สภาพปัญหาการประเมินผลการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ไม่สอดคล้องกัน โดยคณะกรรมการสหกรณ์มีความคิดเห็นว่า “การประเมินการทำงานของพนักงานไม่มีปัญหา เนื่องจากระบบการประเมินเป็นไปตามกลไกของการประเมินจากส่วนกลาง คงยังยึดระบบเดิม คือเคยทำอย่างไร ก็ทำอย่างนั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมาก”

เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน บ้านดอกบัว จำกัด ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “การประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปี จะมีการตั้งเป้าหมายไว้ก่อนล่วงหน้าและเกณฑ์การประเมินจะยึดหลักง่าย ๆ คือ ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นอันดับแรก ความขยัน อดทน เสียสละและมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นอันดับต่อมา”

สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีส่วนใหญ่มิมีความคิดเห็นกลับมิต่างความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน ว่าการพิจารณาไม่ตรงกับผลการดำเนินงานของพนักงาน เนื่องจากกรรมการไม่มี ความยุติธรรม คณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ขาดความจริงใจ ในการประเมินการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง

4. สภาพปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ไม่มีปัญหา “การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีปัญหาน้อยมาก ส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือดี มีความซื่อสัตย์รักองค์กร”

เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน บ้านดอกบัว จำกัด ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “การมีส่วนร่วมของสมาชิกดี เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามาหาเพราะสหกรณ์ คือแหล่งเงินทุน สามารถอำนวยความสะดวกและตอบสนอง ความต้องการของเขาได้ เขาก็พอใจ”

สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีส่วนใหญ่มิมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน คือ คณะกรรมการดูแลเอาใจใส่สมาชิกน้อย ขาดการชี้แจง ทำให้สมาชิกไม่ทราบข้อมูล และ ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และ ฝ่ายสินเชื่อ ไม่อำนวยความสะดวก ในด้านการให้บริการแก่สมาชิก ในการมาติดต่องาน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

4.1.2 ด้านเงินทุน (Money)

1) สภาพปัญหาเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ส่วนใหญ่มีความคิดเห็น สอดคล้องกันว่า เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ ไม่มีปัญหา อยู่ในเกณฑ์ดีมาก

โดยคณะกรรมการสหกรณ์ ให้ความเห็นว่า “เงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ไม่มีปัญหา การเงินอยู่ในสภาพคล่อง มีทุน หมุนเวียนในหน่วยงานประมาณ 100-200 ล้านบาท และยังมีหน่วยงาน ชกส. สาขาพะเยาให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทำให้มีงบประมาณและเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็ควรจะมี การจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการเงินให้ถูกต้องและชัดเจน เพื่อที่จะทำให้การบริหารด้าน งบประมาณมีสภาพคล่องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “งบประมาณของสหกรณ์มีความเพียงพอ และมีแหล่งเงินทุนสำรองสามารถนำมาบริหารจัดการในยามฉุกเฉินได้อย่างเพียงพอ”

2) สภาพปัญหาเงินทุนสำรองเพื่อรักษาสภาพคล่อง

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ส่วนใหญ่มีความคิดเห็น สอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่า สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนสำรองเพื่อรักษาสภาพคล่อง อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก ทำให้ปัญหาด้านเงินทุนสำรองมีค่อนข้างน้อย โดย คณะกรรมการสหกรณ์ ให้ความเห็นเห็นว่า “ปัญหาเงินทุนสำรองของสหกรณ์มีค่อนข้างน้อยเนื่องจากสภาพทางการเงินของ สหกรณ์มีสภาพคล่อง เพราะมีหน่วยงานหลายหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านเงินทุน”

3) สภาพปัญหาการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณ

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ในด้านสภาพปัญหาการวางแผนการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า การวางแผน การดำเนินงาน ด้านงบประมาณยังประสบปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างมาก มีดังนี้

โดยคณะกรรมการสหกรณ์ ให้ความเห็นเห็นว่า “ปัญหาการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณของสหกรณ์คือ แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนิน ด้านงบประมาณที่ถูกต้อง ทำให้เกิดปัญหาในการ เบิกจ่ายงบประมาณ สมาชิกเอาเงินทุนไปใช้ผิด วัตถุประสงค์ไม่ปฏิบัติตามแผน ทำให้มีการทุจริต เกิดขึ้น”

เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “ปัจจุบันการวางแผนการดำเนินงาน ด้านงบประมาณยังประสบปัญหา เนื่องจาก พนักงานไม่มีความรู้เรื่องการจัดทำแผนงานที่ถูกต้องและในแต่ละฝ่ายไม่มีฝ่ายตรวจสอบความถูกต้อง ภายในของแต่ละฝ่ายงานทำให้การวางแผน การดำเนินงานด้านงบประมาณประสบปัญหา”

สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีส่วนใหญ่อีกกลับมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การจัดวางแผนงานไม่ตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และการวางแผนการดำเนินงานสหกรณ์ และการจัดสรรเบี้ยประชุมของคณะกรรมการการดำเนินงานไม่มีความโปร่งใส

4.1.3 ด้านวัสดุ (Material)

1) สภาพปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ และสมาชิกของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานประสบปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจาก วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานมีความเพียงพอ แต่จะประสบปัญหาด้านการบำรุงรักษา

โดยเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร ปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้แสดงความคิดเห็นว่า “อุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานมีความเพียงพอ คือ อยากจะได้อะไรก็จัดหาให้หมดครบถ้วนและจัดหามาให้ทั้งหมด แคร์รักษามาตรฐานดีก็พอแล้ว”

สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีส่วนใหญ่อีกกลับมีความคิดเห็นที่ สอดคล้องกัน คือ วัสดุอุปกรณ์มีความเพียงพอต่อความต้องการ แต่ส่วนใหญ่ไม่มีความทันสมัย ขำรุด บ่อย ไม่ได้รับการดูแลรักษาที่ถูกรวิธี

2) สภาพปัญหาเครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ในการทำธุรกิจ

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ และสมาชิกของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาเครื่องมือ เครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ในการทำธุรกิจ มีปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีเครื่องมือ เครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินงาน

โดยเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร ปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ปัญหาส่วนใหญ่ของการใช้เครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์คือ การใช้ไม่ถูกกับลักษณะของงาน เช่น การทำงานเอกสารที่มีจำนวนมากก็ควรจะให้เครื่อง คอมพิวเตอร์หรือเครื่องถ่ายเอกสาร แต่มีพนักงานบางส่วนที่ไม่สามารถใช้เครื่องคอม พิวเตอร์ได้ จึงทำให้เกิดความล่าช้าและการใช้ยานพาหนะไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น การออก พื้นที่ก็ควรจะดูให้เหมาะสมว่าควร จะใช้ยานพาหนะแบบไหนถึงจะเหมาะสมกับลักษณะของการทำงาน”

3) สภาพปัญหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการทำธุรกิจ

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ และสมาชิกของสหกรณ์ มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาระบบของเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อใช้ในการทำธุรกิจนั้นมีปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างมาก เนื่องจาก พนักงานลูกจ้าง ที่รับเข้ามาทำงานบางส่วน บางสาขาไม่สามารถ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ เช่น คอมพิวเตอร์เครื่อง ถ่ายเอกสาร หรือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ทำให้ประสบปัญหาในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ เป็น อย่างมาก

4.1.4 ด้านบริหารจัดการ (Management)

1) สภาพปัญหาระบบควบคุมภายในของสหกรณ์

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ และสมาชิกของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาอยู่ในเกณฑ์ ที่มีปัญหา

โดยคณะกรรมการสหกรณ์ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ระบบการควบคุมภายในของ สหกรณ์ มีการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน พนักงานและคณะกรรมการไม่ทราบระเบียบข้อบังคับ

ของสหกรณ์อย่างถ่องแท้ และแต่ละหน่วยงานยังไม่มีจัดทำแผนการตรวจสอบภายในขึ้น ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นข้อบกพร่องอย่างยิ่ง”

โดยเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร ปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ปัญหาส่วนใหญ่ของการใช้เครื่องมือเครื่อง และวัสดุอุปกรณ์คือ การใช้ไม่ถูกกับลักษณะของงาน เช่น การทำงานเอกสารที่มีจำนวนมากก็ควรจะให้เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือเครื่องถ่ายเอกสาร แต่มีพนักงานบางส่วนที่ไม่สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ จึงทำให้เกิดความล่าช้าและการใช้ยานพาหนะไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น การออกพื้นที่ก็ควรจะให้เหมาะสมว่าควร จะใช้ยานพาหนะแบบไหนถึงจะเหมาะสมกับลักษณะของการทำงาน”

2) สภาพปัญหาการประสานงาน และการสื่อสารกับสมาชิก

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ และสมาชิกของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาการประสานงานและการสื่อสารกับสมาชิก อยู่ในเกณฑ์ที่ควรปรับปรุง เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามาใช้บริการเป็นชาวบ้านมีความรู้พออ่านออกเขียนได้ บางคนเขียน ได้เฉพาะชื่อตนเอง ไม่รู้ระเบียบการเขียนแบบฟอร์มต่าง ๆ และจำนวนผู้ที่เข้ามาใช้บริการในแต่ละครั้ง มีจำนวนมากจึงทำให้เกิดความล่าช้า และมีปัญหาการใช้คำพูดและการให้บริการที่ไม่เหมาะสม

โดยคณะกรรมการสหกรณ์ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า “ระบบการควบคุมภายในของ “เจ้าหน้าที่ควรให้บริการแก่สมาชิกที่เข้ามาใช้บริการด้วยคำพูด คำทักทายที่ เป็นมิตร ให้บริการที่เป็นกันเอง ต้องให้บริการอย่างพี่น้อง เพราะเนื่องจากสมาชิกที่เข้ามาใช้บริการ ส่วนใหญ่เขาเป็นชาวบ้าน มีความรู้ก็พออ่านออกเขียนได้ ควรให้คำแนะนำ ให้ความเป็นกันเอง และ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ไม่ควรใช้คำพูดที่เป็นการยกตนข่มท่าน”

3) สภาพปัญหาด้านการบริหารงานของฝ่ายจัดการ

ผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ และสมาชิกของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาด้านการบริหารงานของฝ่ายจัดการ ยังประสบปัญหาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก

โดยคณะกรรมการสหกรณ์ ให้ความเห็นเห็นว่า คณะกรรมการมาจากกลุ่มที่มีพื้นฐานทางด้านความรู้ที่ต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นต่างกัน ต่างคนก็ต่างมีความคิดเป็นของตนเองทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

โดยเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร ปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า “ฝ่ายจัดการไม่ค่อยรู้ระเบียบของสหกรณ์ ไม่รู้โครงสร้างหน้าที่ของสหกรณ์ที่ ชัดเจน และขาดความรู้ความเข้าใจและมักจะประสบปัญหาความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับ พนักงาน เนื่องจากเป็นคนเก่าคนแก่ทำให้ชอบใช้

อำนาจกับพนักงานจึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้น”

สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด มีส่วนใหญ่มองมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ หน่วยงานแต่ละฝ่ายไม่มีการตรวจสอบพนักงาน และ ลูกจ้าง ทำให้เกิดการทุจริตในหน่วยงาน

4.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด และสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด เพื่อมุ่งหาความคิดเห็นประเด็นในการหาแนวทางในการพัฒนาโดยได้นำเอาสภาพปัญหาจากส่วนประเด็นที่หนึ่ง แล้วนำมากำหนดประเด็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ผลการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด จำนวน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

4.2.1 ด้านบุคคล (Man)

มีแนวทางในการพัฒนา บริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ประเด็นด้านบุคคล (Man) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 1) การพัฒนาพนักงานและลูกจ้างเป็นสิ่งที่กระทำเป็นอันดับแรก โดยมีการประกาศสอบคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาทำการสอบคัดเลือกอย่างยุติธรรม โปร่งใส และป้องกันการทุจริต
- 2) คณะกรรมการต้องมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่มีความลำเอียงเห็นแก่พวกพ้อง และตัดสินใจอย่างเป็นธรรม
- 3) ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายลงสู่เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนเหมาะสม
- 4) ควรมีการจัดกิจกรรมในหน่วยงานให้ทุกหน่วยเข้ามามีส่วนร่วม เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับสมาชิกในสหกรณ์ฯ
- 5) เจ้าหน้าที่ควรให้บริการแก่สมาชิกผู้มารับบริการด้วยความเป็นกันเอง มีน้ำใจ พุดจาไพเราะ หน้าที่า ยิ้มแย้มแจ่มใส และคอยให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อสมาชิกมารับบริการที่มีข้อสงสัยอย่างเป็นมิตร

4.2.2 ด้านเงินทุน (Money)

มีแนวทางในการพัฒนา บริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตุน อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ประเด็นด้านเงินทุน (Money) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 1) ควรมีการปรับปรุงระเบียบการเงินให้ทันสมัย ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจใหม่

2) จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานในการจัดสรรงบประมาณในแต่ละส่วนอย่างเหมาะสม เช่น งบประมาณวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น

3) การบริหารจัดการภายในสหกรณ์ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินการด้านงบประมาณ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

4) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านงบประมาณและการจัดงบประมาณภายในสหกรณ์

5) จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้เรื่องบัญชี การเงิน การตลาด และทักษะความรู้ด้านเศรษฐกิจ การวิเคราะห์แนวโน้มพยากรณ์ทางเศรษฐกิจ จะต้องลงบัญชีให้เป็นปัจจุบันและจะต้องมีการติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ

4.2.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material)

มีแนวทางในการพัฒนา บริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดงบัว จำกัด ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ประเด็นด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) บุคลากรต้องเพียงพอ เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความสามารถมีความขยัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับใช้เทคโนโลยีเป็นทุกคนและทุกคนต้องสามารถทำงานแทนกันได้ ต้องมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ

2) จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

3) จัดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

4) มีการจัดเตรียมเอกสารประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์

5) จัดให้มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริการจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น

6) มีการจัดทำคู่มือการใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เข้าใจง่าย

4.2.4 ด้านบริหารจัดการ (Management)

มีแนวทางในการพัฒนา บริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดงบัว จำกัด ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ประเด็นด้านการบริหารจัดการ (Management) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) ควรวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการประเมิน ภายในให้เป็นปัจจุบัน เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาให้ทันเหตุการณ์

2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญโดยส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและ ทักษะ ด้านการบริการ กำหนดบทบาทของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างชัดเจน และ ส่งเสริมการนำนวัตกรรม

และเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนากระบวนการบริการ ทำให้สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิด ความพึงพอใจ

3) ควรมีการกำกับดูแล มีการประเมินและสรุปผล การปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรให้สมาชิกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนจัดกิจกรรม ประเมิน เสนอแนะเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) ควรมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานอย่างชัดเจน สนับสนุน ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เน้นความสำคัญของผลงานทั้งด้านประสิทธิภาพและ ด้านประสิทธิผล โดยกำหนดแผนการพัฒนาและการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5) มีการวางแผนการทำงาน มีการติดตามผลงาน และมีการประเมินการทำงานผล การทำงานโดยนำตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมิน

6) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์ใน ด้านต่าง ๆ เช่น การกู้เงิน การฝากเงิน เป็นต้น

7) จัดให้มีการทำแผ่นพับ การจัดบอร์ดเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้สมาชิกได้รับทราบรายละเอียดการบริหารภายในสหกรณ์

8) จัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมบัญชีและการบริการการเงิน เทคนิคการบริหารจัดการ โดยเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้แก่บุคลากร

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อทราบแนวคิดเกี่ยวกับสภาพปัญหา คือ สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 15 คน คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 10 คน และกลุ่มหน่วยงานภาครัฐผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 5 คน คือ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐ การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ศึกษารูปแบบและแนวทางที่ควรจะเป็นในการบริหารจัดการสหกรณ์ฯ โดยผลการศึกษาได้นำเสนอ ในบทที่ 4 สามารถนำมาสรุปอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะโดยลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดิน บ้านดอกบัว จำกัด ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านบุคคล (Man)

ผลการศึกษาสภาพปัญหาการสรรหาคัดเลือกเจ้าหน้าที่ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกันว่า ปัญหาด้านบุคคลของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ยังมีเพราะการคัดสรรมาจากการใช้ระบบเครือข่ายเข้ามาปฏิบัติงานในสหกรณ์ฯ ทำให้ยังขาดความรู้ประสบการณ์ ความเข้าใจในระบบการทำงานของสหกรณ์ ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการทำความเข้าใจกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เกิดความล่าช้าและบางครั้งขาดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาการพัฒนาคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาการพัฒนาคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนา เนื่องจากที่ผ่านมาได้มีการปรับปรุงและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ ปัญหาที่ประสบ คือ ช่องว่างระหว่างวัยของคณะกรรมการที่ได้รับการคัดสรรมาจะมีอายุมากแล้ว ส่วนเจ้าหน้าที่ที่มีอายุในช่วงวัยทำงานทำให้เกิดความคิดที่คลาดเคลื่อนกันบ้าง ต้องมีการเพิ่มเติมความรู้หาประสบการณ์ สร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์ตลอดเวลาเพราะสภกรณ์ยังคงต้องดำเนินกิจการต่อไปต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์ นำความรู้ความสามารถมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาการสรรหาคัดเลือกเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาหลักที่พบคือ คณะกรรมการที่ทำการประเมินมีความลำเอียง ประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่ตรงกับความสามารถ โดยในบางครั้งยังคงยึดระบบเดิมๆ หากยังมีระบบเครือข่ายเข้ามายิ่งทำให้เกิดความเกรงใจเกิดขึ้น ยิ่งเกิดความยากกับการประเมิน ดังนั้นเคยทำอะไรก็ทำอย่างนั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลงมาก

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีผลต่อการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีผลต่อการดำเนินธุรกิจดีมากมีปัญหาน้อยมากส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือดี มีความซื่อสัตย์รักองค์กร

2) ด้านเงินทุน (Money)

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจ ไม่มีปัญหา เพราะว่าการเงินอยู่ในสภาพคล่อง มีทุนหมุนเวียนตลอด และยังมีหน่วยงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจังหวัดพะเยา ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทำให้มีงบประมาณและเงินทุนหมุนเวียน

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาเงินทุนสำรองเพื่อรักษาสภาพคล่อง ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนสำรองมีค่อนข้างน้อยมาก เนื่องจากสภาพทางการเงินของสหกรณ์มีสภาพคล่องเพราะมีหน่วยงานหลายหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านเงินทุน

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า การวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณยังประสบปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างมาก ปัญหาการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณของสหกรณ์คือ แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณที่ถูกต้อง ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณ

3) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material)

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ที่ในสำนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้อง

ไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานประสบปัญหาอยู่ค่อนข้างมาก เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานยังขาดแคลนบ้าง โดยส่วนราชการจัดหามาให้บางส่วน แต่ดูแลรักษาให้คงสภาพให้ใช้งานได้

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาเครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ในการทำธุรกิจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาเครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ในการทำธุรกิจ เนื่องจากมีเครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินงาน เช่นการทำงานเอกสารที่มีจำนวนมากก็ควรจะให้เครื่องคอมพิวเตอร์แต่พนักงานยังทำให้งานล่าช้า

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการทำธุรกิจส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการทำธุรกิจ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังไม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศได้ เช่น คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ทำให้ประสบปัญหาในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้

4) ด้านบริหารจัดการ (Management)

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาการควบคุมภายในของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาการควบคุมภายในของสหกรณ์ฯ โดยการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ไม่ทราบระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์อย่างถ่องแท้ และแต่ละหน่วยงานยังไม่จัดทำแผนการตรวจสอบภายในซึ่งอาจเป็นข้อบกพร่องขึ้น

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาการประสานงานและการสื่อสารกับสมาชิก ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาการประสานงานและการสื่อสารกับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามาใช้บริการเป็นชาวบ้านมีความรู้พออ่านออกเขียนได้ บางคนเขียนได้เฉพาะชื่อตนเอง ไม่รู้ระเบียบการเขียนแบบฟอร์มต่าง ๆ และจำนวนผู้ที่เข้ามาใช้บริการในครั้งมีจำนวนมาก จึงทำให้เกิดความล่าช้า และมีปัญหาการใช้คำพูด และการให้บริการที่ไม่เหมาะสม

ผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สมาชิกสหกรณ์ฯ คณะกรรมการสหกรณ์ฯ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สภาพปัญหาด้านการบริหารงานของฝ่ายจัดการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาด้านการบริหารงานของฝ่ายจัดการ ยังประสบปัญหาด้านการขาดความรู้ ความเข้าใจและมักประสบปัญหาความขัดแย้ง

5.1.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคคล (Man) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) การพัฒนาพนักงานและลูกจ้างเป็นสิ่งที่กระทำเป็นอันดับแรก โดยมีการประกาศ สอบคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาทำการสอบคัดเลือกอย่าง ยุติธรรม โปร่งใส และป้องกันการทุจริต

2) คณะกรรมการต้องมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่มีความลำเอียงเห็นแก่พวก พรรัง และตัดสินใจอย่างเป็นธรรม

3) ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายลงสู่เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนเหมาะสม

4) ควรมีการจัดกิจกรรมในหน่วยงานให้ทุกหน่วยเข้ามามีส่วนร่วม เป็นการลดความ ขัดแย้งระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับสมาชิกในสหกรณ์ฯ

5) เจ้าหน้าที่ควรให้บริการแก่สมาชิกผู้มารับบริการด้วยความเป็นกันเอง มีน้ำใจ พุดจา ไพเราะ หน้าตา ยิ้มแย้มแจ่มใส และคอยให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อสมาชิกมารับบริการที่มีข้อสงสัย อย่างเป็นมิตร

2. ด้านเงินทุน (Money) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) ควรมีการปรับปรุงระเบียบการเงินให้ทันสมัย ให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนบทบาท การกิจใหม่

2) จัดให้มีการวางแผนการดำเนินงานในการจัดสรรงบประมาณในแต่ละส่วนอย่าง เหมาะสม เช่นงบประมาณวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น

3) การบริหารจัดการภายในสหกรณ์ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินการ ด้านงบประมาณ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

4) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้านงบประมาณและการจัดงบประมาณภายในสหกรณ์

5) จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้เรื่องบัญชี การเงิน การตลาด และทักษะความรู้ด้าน เศรษฐกิจ การวิเคราะห์แนวโน้มพยากรณ์ทางเศรษฐกิจ จะต้องลงบัญชีให้เป็นปัจจุบันและจะต้องมี การติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ

3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) บุคลากรต้องเพียงพอ เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความสามารถมีความขยัน โดยเฉพาะ อย่างยิ่งต้องมีความรู้เรื่องเกี่ยวกับใช้เทคโนโลยีเป็นทุกคนและทุกคนต้องสามารถทำงานแทนกันได้ ต้องมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ

2) จัดให้มีการวางแผนการการดำเนินงานในด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

3) จัดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในการตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์

เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

4) มีการจัดเตรียมเอกสารประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์

5) จัดให้มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริการจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น

6) มีการจัดทำคู่มือการใช้งานของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เข้าใจง่าย

4. ด้านบริหารจัดการ (Management) มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) ควรวางแผนการนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการประเมินภายในให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ผลการประเมินมาพัฒนาให้ทันเหตุการณ์

2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ โดยส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะด้านการบริการ กำหนดบทบาทของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างชัดเจนและส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนากระบวนการบริการ ทำให้สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ

3) ควรมีการกำกับดูแล มีการประเมินและสรุปผลเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด สามารถอภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ในประเด็นที่สำคัญ เพื่อเป็นการขยายผลการศึกษาให้ชัดเจนและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้ เมื่อพิจารณาผลการศึกษาเป็นรายได้สามารถอภิปราย ผลได้ตามลำดับ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ สภาพปัญหาการบริหารจัดการ และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด แยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

5.2.1 ด้านบุคคล

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ปัญหาด้านบุคคลของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด อยู่ในเกณฑ์ที่มีปัญหามาก โดยพบว่า ด้านที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ สภาพของระบบการงานด้านบุคคล วุฒิการศึกษาของพนักงานไม่ตรงกับสาขาการทำงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานจะไม่ได้ผ่านการสอบคัดเลือก ซึ่งทำให้เสียเวลาในการพัฒนาว่าพนักงานจะเข้าใจในระบบการทำงานของสหกรณ์ ปัญหาระหว่างคณะกรรมการพนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ คือ คณะกรรมการ กับ พนักงานและลูกจ้าง ไม่มีความเข้าใจกัน ต้องใช้การไกล่เกลี่ยเข้าหากันอยู่เสมอถึงจะมีการร่วมงานกัน ได้หัวหน้าฝ่ายงานมีการใช้อำนาจข่มพนักงานลูกจ้าง ส่วนปัญหาด้านการประเมินผลการทำงานของ พนักงานและลูกจ้างคือ คณะกรรมการที่ทำการประเมิน มีความลำเอียง

ประเมินผลการทำงานของ พนักงานลูกจ้างไม่ตรงกับความสามารถ และปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของ สมาชิก อยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากว่า สมาชิกมีปัญหาที่น้อย ส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือดี ประมาณร้อยละ 70 มีความซื่อสัตย์รักองค์กร สมาชิกส่วนใหญ่ที่เข้ามาที่องค์กรเพราะสหกรณ์คือ แหล่งเงินทุน สามารถอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของเขาได้

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กนก โตสุรัตน์ และ ปรีชา อุตระกุล (2531) ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์และความรู้ ความเข้าใจของสมาชิก เกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์ครู นครราชสีมา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกสหกรณ์ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการ สหกรณ์อยู่ในระดับ ต่ำ โดยเฉพาะ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดสรรผลทางเศรษฐกิจ การจัดอัตรา เงินปันผลตามหุ้น และการเฉลี่ยคืนตามส่วนแบ่งธุรกิจ สมาชิกเห็นด้วยกับการดำเนินการของสหกรณ์ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคณะกรรมการดำเนินการ ด้านผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ด้านการดำเนิน กิจกรรมต่างๆ ของ สหกรณ์ สำหรับพฤติกรรมของสมาชิกที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่ ออมทรัพย์โดยชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับมากกว่า 2 ใน 3 ของสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่ไม่มีเงินออมกับ สหกรณ์ ประเภทอื่นอีกเลย ร้อยละ 89.1 สมาชิกเกือบครึ่งหนึ่งให้เหตุผลในการกู้เพื่อนำไปใช้หนี้ และ สมาชิกเห็นว่าสหกรณ์เป็นแหล่งออมทรัพย์ที่สำคัญที่สุด และเป็นแหล่งที่พึ่งเมื่อมีปัญหาทางการเงิน เช่นเดียวกับกับผลการศึกษาของ วาสนา สุนาวดี (2534) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงาน สหกรณ์ ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการ ดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีอัตราส่วนต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานที่กรมตรวจบัญชี สหกรณ์กำหนด มีทรัพย์สิน ทุนดำเนินงานรายได้ และกำไรเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี ด้านการให้บริการแก่สมาชิกเป็นไปตาม ความต้องการนั้น พบว่า สามารถสนองตอบ ต่อความต้องการของสมาชิกได้ตรงตามวัตถุประสงค์หลักสหกรณ์ คือ ต้องการให้สมาชิกออมทรัพย์ เป็นวัตถุประสงค์หลัก รองลงไป ได้แก่ เรื่องการกู้ยืม สหกรณ์สามารถให้บริการทั้ง 2 ประเภทได้ อย่างทั่วถึงและเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งสามารถหาความสัมพันธ์ระหว่าง อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการเป็นสมาชิกได้ ดังนี้

1) ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์ พบว่า กลุ่มสมาชิกตัวอย่างที่มีอายุ ระดับ การศึกษา และระยะเวลาการเป็นสมาชิกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสหกรณ์

2) ด้านความภักดีที่มีต่อสหกรณ์ พบว่า กลุ่มสมาชิกตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความแตกต่างกันในเรื่องความภักดีที่มีต่อสหกรณ์ แต่สมาชิกที่มีระดับการศึกษาและระยะเวลาการเป็นสมาชิกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องด้านความภักดีที่มีต่อสหกรณ์

3) ด้านความศรัทธาและการให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ พบว่า กลุ่มสมาชิกตัวอย่างที่มีอายุและระยะเวลาการเป็นสมาชิกต่างกัน จะมีความแตกต่างกันในเรื่องความศรัทธาที่มีต่อ

สหกรณ์ แต่สมาชิกที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความศรัทธาและการให้ความร่วมมือกับสหกรณ์

4) ทักษะคนที่ติดต่อสหกรณ์ พบว่า กลุ่มสมาชิกตัวอย่างที่มีอายุ ระดับการศึกษา แตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องทักษะคนที่ติดต่อสหกรณ์ แต่สมาชิกที่มีระยะเวลาการเป็น สมาชิกต่างก็มีทักษะติดต่อสหกรณ์ต่างกัน

5.2.2 ด้านเงินทุน (Money)

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจไม่มีปัญหาอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก โดยเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ด้านการเงินอยู่ในสภาพคล่อง มีทุนหมุนเวียนในหน่วยงาน ประมาณ 100-200 ล้านบาท และยังมีหน่วยงาน ชกส. สาขาเลยให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทำให้มี งบประมาณและเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ มีแหล่งเงินทุนสำรองในยามฉุกเฉิน เพราะมีหน่วยงาน หลายหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านเงินทุน แต่พบว่าจะมีปัญหาในด้านการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณของสหกรณ์คือ แต่ละฝ่ายไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนการดำเนินงานด้าน งบประมาณที่ถูกต้อง ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณ สมาชิกเอาเงินทุนไปใช้ ผิดวัตถุประสงค์ไม่ปฏิบัติตามแผน ทำให้มีการทุจริตเกิดขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สลักจิต วิรัตน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ยางพาราในจังหวัดเลย ผลวิจัยพบว่า สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ สหกรณ์ ปัญหาการบริหารจัดการเงิน เงินทุนไม่เพียงพอขาดเงินทุนหมุนเวียนในสหกรณ์ ปัญหาการบริหารจัดการบุคคล ไม่มีเจ้าหน้าที่ทำงานและคณะกรรมการบางคนไม่มีความรู้ตรงตามงานที่ได้รับมอบหมาย ปัญหาการบริหารจัดการวัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ไม่เพียงพอและขาดข้อมูลข่าวสาร ด้านยางพารา ขาดการจัดทำแผนพัฒนาสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพการทำงานไม่เป็นระบบขาดการร่วมมือกันทำงานภายในสหกรณ์

5.2.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานประสบปัญหาอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานมีความเพียงพอ แต่จะประสบปัญหาในด้านการบำรุงรักษา โดยอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงานมีความเพียงพอ ทำให้พนักงานไม่ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ เมื่อเกิดการเสียหายก็ไม่นำไปซ่อมแซม แต่จะเบิกของใหม่มาใช้แทน ปัญหาการใช้ไม่ถูกกับลักษณะของงาน พนักงานบางส่วนไม่สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้ทำให้งานล่าช้าการใช้ยานพาหนะไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น ยานพาหนะในการออกพื้นที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะของการทำงาน และปัญหาระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการทำธุรกิจ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ค่อนข้างเก่าล้าสมัย

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชฎาพร พุทชาคำ (2549) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการ บริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ทหารศรีสองรักจำกัด ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์พบว่า มีเครื่องแบบพิมพ์และครุภัณฑ์ในการดำเนินงานภายในสหกรณ์เพียงพอ เช่น แฟ้มเอกสาร ชุดรายงานการประชุม ทะเบียนหุ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะกรรมการดำเนินการ เล็งเห็นความสำคัญในการจัดสรรเงินด้านวัสดุอุปกรณ์ เพื่อสนองความต้องการของบุคลากรในการ ปฏิบัติงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้การจัดซื้อคอมพิวเตอร์ในการดำเนินกิจการของ สหกรณ์ถือเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการให้บริการ ด้านการประชาสัมพันธ์อันเป็นประโยชน์แก่สมาชิก ถือเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์จากการใช้เครื่องมือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5.2.4 ด้านบริหารจัดการ (Management)

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ปัญหาระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ฯ อยู่ในเกณฑ์ที่มีปัญหามาก คือการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน พนักงานและคณะกรรมการไม่ทราบระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์อย่างถ่องแท้ และแต่ละหน่วยงานยังไม่มีจัดทำแผนการตรวจสอบภายใน การประสานงานและการสื่อสารกับสมาชิก ประสบปัญหาด้านการใช้คำพูด และการให้บริการที่ไม่เหมาะสม ปัญหาด้านการบริหารงานของฝ่ายจัดการ คือ ฝ่ายจัดการไม่ค่อยรู้ระเบียบของสหกรณ์ไม่รู้ โครงสร้างหน้าที่ของสหกรณ์ที่ชัดเจน และขาดความรู้ความเข้าใจและประสบปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับพนักงาน พนักงานที่รับเข้ามาทำงานไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตน เนื่องจากไม่มีความรู้ในสาขาการทำงาน ทำให้เกิดความล่าช้า และเสียเวลาในการฝึกฝนความชำนาญ และพนักงานบางคนไม่มีความพร้อมในการที่จะทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชฎาพร พุทชาคำ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ทหาร ศรีสองรัก จำกัด ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหากระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ทหาร ศรีสองรัก จำกัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สถานภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ในสถานภาพแม่วัวให้นมหรือยุทธศาสตร์รักษาเสถียรภาพ การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ สหกรณ์ออมทรัพย์ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ 4 ด้าน รับผิดชอบการดำเนินงานร่วมกับ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย และการประเมินผลการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านของสหกรณ์ออมทรัพย์ทหารศรีสองรัก จำกัด และผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เกรียงศักดิ์ ปัทมเรขา (2542 : 118) การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร สรุปได้ว่าปัจจัยจะส่งผลให้ สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไปด้วยดี ขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ของสมาชิกเป็นสำคัญ ได้แก่ ประการแรกการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ประการที่สองการให้ความช่วยเหลือสหกรณ์เมื่อสหกรณ์ร้องขอ ประการที่สามการให้การศึกษอบรมแก่สมาชิกให้มีความรู้ความเข้าใจ

เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ประการสุดท้ายการจัดการที่มีประสิทธิภาพของกรรมการ

ผลการหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และ ด้านการบริหารจัดการซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้ ในการพัฒนาทั้งในด้านบุคคลด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ จำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมอันเกิดจากความร่วมมืออย่างใกล้ชิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ องค์กรภาคสังคมและเศรษฐกิจอื่น ๆ องค์กรเอกชน องค์กรอาสาสมัคร องค์กรภาคท้องถิ่น จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน และกลุ่มสังคมอื่น ๆ กลวิธี และ แผนงานในการพัฒนาควรมีการปรับให้สอดคล้องกับความต้องการ ความเหมาะสมกับความ ต้องการของหน่วยงานองค์กรในท้องถิ่นและความเป็นไปได้ของแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรแต่ละภูมิภาคหรือแต่ละท้องถิ่น โดยต้องควรคำนึงถึงระบบทางสังคม และ เศรษฐกิจที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรในพื้นที่ที่ทำการพัฒนาด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาด้านการบริหาร จัดการเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2530) พบว่ากระบวนการที่ส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ชาวบ้านทั้งในรูปของ ส่วนบุคคลและกลุ่มคนต่าง ๆ ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งหรือ หลายกิจกรรม โดยจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจมิใช่เข้าร่วมเพราะการหวังรางวัลตอบแทน และ ที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมนั้นจะต้องสอดคล้องกับชีวิต ความจำเป็น ความต้องการ และวัฒนธรรม ของคนส่วนใหญ่ในท้องถิ่นหรือชุมชนนั้นด้วย จากผลการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็น ประโยชน์สำหรับหน่วยงาน ได้สรุปขั้นตอนการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตามลำดับ ดังนี้

- 1) เสนอข้อมูลให้คณะกรรมการดำเนินการร่วมกันวางแผน เพื่อหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด
- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อศึกษาเทคนิคการบริหารงาน จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด
- 3) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการประชุมวาระพิเศษ เพื่อกำหนดแนวทาง กระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับความต้องการของสมาชิก

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. การบริหารจัดการสหกรณ์ควรตั้งวัตถุประสงค์ให้แน่นอน มีการจัดเตรียมข้อมูล และข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับธุรกิจที่ส่วนสัมพันธ์กับการสหกรณ์ที่จะดำเนินการ ทั้งในการปรับปรุงและขยายกิจกรรม
2. ควรมีการอบรมสมาชิก พนักงาน เจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบ โครงสร้าง การบริหารจัดการด้านต่างๆ ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด
3. ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด เช่น การประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย การจัดกิจกรรม ให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วม การจัดทำเอกสาร แผ่นพับหรือจัดบอร์ดเผยแพร่ความรู้ เป็นต้น
4. ควรมีประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเพื่อ ปรับปรุง การปฏิบัติงานในปีต่อไปให้มีความเหมาะสม และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. ควรให้โอกาสแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ พนักงานและลูกจ้าง ได้มีการเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยการอบรม การไปศึกษาดูงาน เป็นต้น
6. คณะกรรมการควรนำแผนภูมิจากการสรุปขั้นตอนนำไปใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประสิทธิผล

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จากสมาชิกสหกรณ์ที่มารับบริการเพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ในการพัฒนาการบริการของสหกรณ์ที่เกิดประสิทธิภาพที่ดี
2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาในประเด็นการจัดการสหกรณ์ในประเด็น การสนับสนุนของภาครัฐและท้องถิ่นที่มีต่อสหกรณ์การเกษตรเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินกิจการที่ดีต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์. (๒๕๕๙). รายงานผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินสหกรณ์
การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดงบัว จำกัด ประจำปี ๒๕๕๙. พะเยา.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (๒๕๖๐). ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ ๑ ธันวาคม
พ.ศ. ๒๕๖๐, จาก http://www.clt.or.th/main/menu_top_right/clt_information/main_๖.php.
- _____. (๒๕๖๐). ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ ๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐,
จาก <http://www.cpd.go.th/webcpd/cpdAllabout.html>, ๒๕๖๐.
- _____. (๒๕๖๐). หลักการการสหกรณ์. สืบค้นเมื่อ ๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐,
จาก http://www.cpd.go.th/know_coop๐๗.html, ๒๕๖๐.
- กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๕). คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน
๒๕๓๔
- กนกนารถ ผดุงชัย. (๒๕๕๐). การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการโครงการและการประเมินโครงการ). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพระนคร
- เกศินี จุฑาวิจิตร . (๒๕๔๐). การสื่อสารเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- โกวิทย์พวงงาม. (๒๕๕๒). การปกครองท้องถิ่นไทย. (พิมพ์ครั้งที่ ๗). กรุงเทพฯ: วิทยุชุมชน.
_____. (๒๕๕๓). ธรรมชาติของท้องถิ่น ว่าด้วยการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส.
กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (๒๕๔๒). วิสาหกิจชุมชน กลไกเศรษฐกิจฐานราก. กรุงเทพฯ:
เอ็ดสันเพลสโปรดักส์.
- ณรงค์เส็งประชา. (๒๕๔๑). มนุษย์กับสังคม. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮาส์.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. (๒๕๓๕). ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย).
- ถวิล ธาราโกชน และศรันย์ ดำริสุข. (๒๕๔๖). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ :
อักษรภาพพัฒนา.
- ทิตนา แคมมณี และ คณะ. (๒๕๔๔). วิทยาการด้านการคิด. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพ
วิชาการ.
- ทิตนา แคมมณี. (๒๕๔๕). ศาสตร์การสอน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
_____. (๒๕๔๙). ๑๔ วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.

- ธงชัย สันติวงษ์. (๒๕๔๕). **การจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ ๑๐) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (๒๕๔๓). **องค์การและการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- บุญทัน ดอกไธสง.(๒๕๓๗). **การจัดองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (๒๕๕๕). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ภาควิชา
ทดสอบและวิจัยทางการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ ๑๐) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
บุรีรัมย์.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (๒๕๔๓). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ:
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ปรีชา อุตระกุล (๒๕๓๐). **การสัมมนาภูมิปัญญาชาวบ้าน . ณ ศูนย์ฝึกอบรมและ พัฒนาการ
สาธารณสุขมูลฐาน. จังหวัดขอนแก่น ๕-๗ ม.ค. ๒๕๓๐. ม.ป.ท. เอกสารอัดสำเนา.**
- นิตยา เพ็ญศิริินภา. (๒๕๔๖). **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การและทรัพยากร
สาธารณสุข หน่วยที่ ๑-๕: หน่วยที่๕ เทคนิคบริหารจัดการองค์การสาธารณสุข. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**
- ไพบูลย์ ช่างเรียน.(๒๕๓๒). **วัฒนธรรมการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- พงษ์พันธ์ พงษ์เสภา. (๒๕๔๔). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พัฒนาการศึกษ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ.(๒๕๔๕). **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ
ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย** (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๖-๓๘).
- _____. (๒๕๔๕). **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส
ญี่ปุ่น และไทย** (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.
- _____. (๒๕๔๘). **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและ
หน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- สมพงศ์ เกษมสิน.(๒๕๒๓). **การบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ ๗, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์),
หน้า ๒๗.
- สมยศ นาวิการ. (๒๕๔๓). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ ๒) กรุงเทพฯ: บรรณกิจ
๑๙๙๑.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และภาวณา สายชู. (๒๕๔๘). **MBA HANBOOK คู่มือสำหรับการบริหาร นักศึกษา
ปริญญาโท**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพฯ : หจก.ซี แอนด์ เอ็น.
- อดิศักดิ์ ศรีสรรพกิจ. (๒๕๒๖). **การเผยแพร่วิทยาการในการพัฒนาชุมชน**.กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อนันต์ เกตุวงศ์.(๒๕๒๓). **การบริหารการพัฒนา** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง. (๒๕๒๒). คำบรรยายลักษณะวิชาทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน ๒.
ภาคการศึกษาที่ ๒. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาร์ม หรุ่นศิริ, (๒๕๔๕). แนวนโยบายหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์และการพัฒนาแบบยั่งยืน.
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Herbert A. Simon. (๑๙๔๗). *Administrative Behaviors* (New York: Macmillan, ๑๙๔๗),
p. ๓.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก :
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก ประจำปี 2561 ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการต่อสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ในฐานะผู้วิจัยมีหน้าที่รับผิดชอบกำกับแนะนำต่อสหกรณ์การเกษตรฯ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรฯ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรฯ ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายทุกท่านตอบทั้งหมดจะถือเป็นความลับและจะไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่กลุ่มเป้าหมายทุกท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ชนัญฐิญาปงธิยา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

ผู้ศึกษาวิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด
ตำบลบ้านต๋อน อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

.....

วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์

.....

.....

หลักการบริหาร 4 M

ด้านบุคคล (Man)

1. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาการสรรหาคัดเลือกเจ้าหน้าที่อย่างไร

.....
.....
.....

2. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาการพัฒนาคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่อย่างไร

.....
.....
.....

3. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาการประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างไร

.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่าปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ อย่างไร

.....
.....
.....

ด้านงบประมาณ (Money)

1. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาเงินทุนสำรองเพื่อรักษาสภาพคล่องอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณอย่างไร

.....

.....

.....

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material)

1. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ที่ในสำนักงานอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาเครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ในการทำธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการทำธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

ด้านการบริหารจัดการ (Management)

1. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ฯ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาคารประสานงานและการสื่อสารกับสมาชิกอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหาด้านการบริหารงานสหกรณ์ฯ อย่างไร

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ สหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด ตำบลบ้านตู่ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา โดยมีประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างไร

ด้านบุคคล (Man)

1. ท่านคิดว่าสหกรณ์มีปัญหากระบวนการควบคุมภายในของสหกรณ์ฯ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางพัฒนาคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางให้สมาชิกมีส่วนร่วมต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ อย่างไร

.....

.....

.....

ด้านงบประมาณ (Money)

1. ท่านมีแนวทางให้สหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางให้สหกรณ์มีเงินทุนสำรองเพื่อรักษาสภาพคล่องอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางพัฒนาการวางแผนการดำเนินงานด้านงบประมาณอย่างไร

.....

.....

.....

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material)

1. ท่านมีแนวทางการบริหารวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

ด้านการบริหารจัดการ (Management)

1. ท่านมีแนวทางการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อดำเนินธุรกิจสู่เป้าหมายอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ฯ อย่างไร

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข :

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามในการวิจัย

1. ดร.นิตยา วงศ์ยศ ปรัชญาดุซฎฎัฎฎัฎ (บริหารศาสตรฎ)
การบริหารองค้การภาครฐรัฐและเอกชน
มหาวิทยาลัยแม้จ้
อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณตฎ
2. ดร.สถาพร แสงสุโพธิ์ ปรัชญาดุซฎฎัฎฎัฎ (บริหารศาสตรฎ)
การบริหารเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยแม้จ้
3. ดร.ฐิติพงศ้ ไชยองค้การ ปรัชญาดุซฎฎัฎฎัฎ (บริหารศาสตรฎ)
การบริหารองค้การภาครฐรัฐและเอกชน
มหาวิทยาลัยแม้จ้
ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณตฎ
สถาบันวิทยการจัฎการแห่งแปซิฟิก

รายชื่อของผู้สัมภาษณ์

1. คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย

1. นายวีรุต	ใจบาล	ประธานกรรมการ
2. นายประยูร	ใจบาล	รองประธานกรรมการ
3. นายสมศักดิ์	ชำนาญกลิ้ง	กรรมการ
4. นางสาวปฎิมาภรณ์	สองคำชุม	กรรมการ
5. นายสนั่น	สีบสาย	กรรมการ
6. นางพรพิมล	ศรีไชย	กรรมการ
7. นายการันต์	ปัญญาดี	กรรมการ
8. นางกาลจันทร์	กำวงศ์	กรรมการ
9. นายปรีชา	ใจบาล	กรรมการ
10. นายเสนาะ	ใจเย็น	กรรมการ

2. เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. น.ส.จีรารรณ ใจไหว นักวิชาการตรวจบัญชีชำนาญการ
สนง.ตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดพะเยา
2. นางธัญลักษณ์ มูลศรี นักวิชาการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์
สนง.ตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดพะเยา
3. นางผ่องพรรณ สุวรรณรัตน์ นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ
สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัดพะเยา
4. น.ส.พรพรรณ มหาวัน นักวิชาการสหกรณ์ สนง.สหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา
5. นายณัณกรณ์ สุกันโท นักวิชาการสหกรณ์ สนง.สหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

3. สมาชิกสหกรณ์การเกษตรปฏิรูปที่ดินบ้านดอกบัว จำกัด จำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย

1. นางสาววันธิตา ขยันดี
2. นางอัมรา มาผัด
3. นายลำชวน มูลเงิน
4. นางกาบจันทร์ กิ่งวงศ์
5. นายพวง ดุดี
6. นายทองสุข สมเต็ม

7. นายเกษม	สองคำชม
8. นายไชชยา	วงศ์เรือง
9. ผัดแก้ว	งามเมือง
10. นายสมบัติ	ครองไชย
11. นางพรพิมล	ศรีไชย
12. นายบาล	บุญก้า
13. นายสุกิจ	มูลเงิน
14. นายทักษิณ	วงศ์เรือง
15. นางสาวชฎาพร	ปานา

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อนามสกุล	นางสาวชนัญฐิติญา ปงธิยา
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 10 เดือนมิถุนายน พุทธศักราช 2520
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 489 ซอย 2 ถนนพหลโยธิน ตำบลแม่ต๋ำ อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา รหัสไปรษณีย์ 56000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน
จำนวนปีประสบการณ์การทำงาน	12 ปี
ที่อยู่ทำงาน	สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพะเยา ศาลากลางจังหวัดพะเยา (หลังเก่า) หมู่ที่ 11 ตำบลบ้านต๋อม อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา รหัสไปรษณีย์ 56000
ประวัติการศึกษา	
2544 - 2547	ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ (การบัญชี) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2552 - 2555	ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง