

## แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร



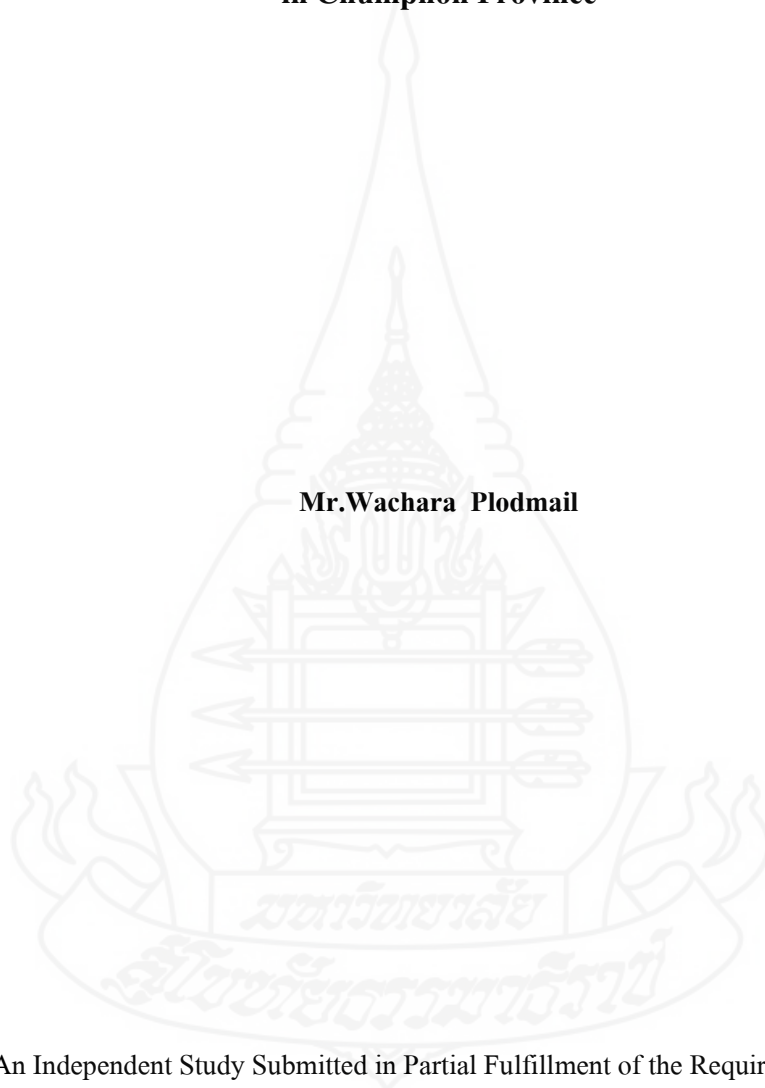
นายวิชา ปลอดใหม่

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Guidelines for Development Administration of Farmers Groups  
in Chumphon Province**

**Mr.Wachara Plodmail**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives

School of Agriculture and Cooperatives

Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร
ชื่อและนามสกุล	นายวัชร ปลอดไ้ม
แขนงวิชา	สหกรณ์
สาขาวิชา	เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

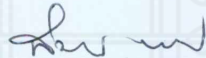
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



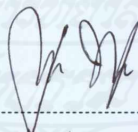
ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น)



(รองศาสตราจารย์ ดร.มณฑิลา พุฒาคำ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร  
 ผู้ศึกษา นายวัชร ปลอดภัย รหัสนักศึกษา 2599001639 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
 อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์ ปีการศึกษา 2560

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร 2) ปัญหาอุปสรรคการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร และ 3) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร

ประชากรในการศึกษา คือ สมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินงานในจังหวัดชุมพร จำนวน 4,829 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 376 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ ร้อยละ 86.20 เป็นกลุ่มเกษตรกรขนาดเล็ก มีทุนดำเนินงานไม่เกิน 1,000,000 บาท บริหารงานโดยคณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกร ร้อยละ 89.66 มีกำไรไม่เพียงพอในการจ้างพนักงาน มีปริมาณธุรกิจไม่เกิน 2,000,000 บาท ร้อยละ 93.10 ไม่มีวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ร้อยละ 89.66 และบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร้อยละ 93.10 สำหรับการบริหารงานตามหลักการของ McKinsey's 7S Framework สมาชิกเห็นว่ากลุ่มเกษตรกรมีการดำเนินงาน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม อยู่ในระดับมาก ซึ่งกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ร้อยละ 82.76 ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ 2) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานที่พบ คือ กลุ่มเกษตรกร ร้อยละ 89.66 ไม่มีวัสดุอุปกรณ์เนื่องจากไม่มีกำไรเพียงพอในการจัดซื้อ กลุ่มเกษตรกร ร้อยละ 10.34 ไม่สามารถจัดทำงบดุลรอบปีสิบสองเดือนแล้วเสร็จและจัดส่งให้ผู้สอบบัญชีรับรองได้ภายในเวลา 150 วัน หลังจากสิ้นปีบัญชี เนื่องจากไม่มีพนักงานบัญชี กลุ่มเกษตรกร ร้อยละ 10.34 มีผลการดำเนินงานประจำปี 2560 ขาดทุน เนื่องจากเงินทุนในการดำเนินงานไม่เพียงพอ ต้องหาแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน ต้องจ่ายอัตราดอกเบี้ยสูง ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงแต่รายได้ไม่เพิ่มขึ้น และ 3) การพัฒนาการบริหารงาน กลุ่มเกษตรกรควรจัดหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คณะกรรมการต้องพัฒนาการบริหารงานกลุ่มให้ผ่านเกณฑ์หรือรักษาเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร โดยนำแนวทางตามหลักของ McKinsey's 7S Framework มาปรับใช้ในการบริหารงานกลุ่ม เพื่อสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำของกรมส่งเสริมสหกรณ์

คำสำคัญ การบริหารงาน กลุ่มเกษตรกร จังหวัดชุมพร



**Independent Study title:** Guidelines for Development Administration of Farmer Groups in Chumphon Province

**Author:** Mr.Wachara Plodmail ; **ID:** 2599001639 ;

**Degree:** Master of Business Administration (Cooperatives)

**Independent Study advisors:** Dr. Siriluck Namwong, Assistant Professor;

**Academic year:** 2017

### **Abstract**

The objectives of this research were to 1) study administrative conditions of farmer groups, 2) study problems in the administration of farmer groups, and 3) suggest guidelines for the administrative development of farmer groups in Chumphon Province.

The population of this study was 4,829 members of operating farmer groups in Chumphon Province. The sample size of 376 individuals was determined by using Taro Yamane formula with the error value of 0.05, and by simple random sampling method. Data was collected by using questionnaires and was analyzed by using descriptive statistics, which were frequency, percentage, average, standard deviation, and content analysis.

The results of the study showed that 1) most of the farmer groups (86.20%) were small-sized groups with the operational funding not exceeding 1,000,000 Baht. The committees acted on behalf of the administrative unit as 89.66% of farmer groups had insufficient funds to hire staff. There were 93.10% of farmer groups, who had a business volume of no larger than 2,000,000 Baht. There were also 89.66% of farmer groups, who had no tools for operational purposes, and 93.10% of farmers groups had mutual administration. For the administration, according to McKinsey's 7S Framework principles, members thought that farmer groups had operated in the aspects of strategy, structure, systems, style, skills, staff, and shared values at a high level. There were 82.76% of farmer groups in Chumphon Province, who passed the standard criteria of Cooperative Promotion Department. 2) Problems in the administration were that 89.66% of farmer groups did not have tools for the management because the profit was not sufficient to make purchases. Moreover, there were 10.34% of farmer groups, who could not complete twelve-month annual financial statement and sent to the auditor for certification within the 150-day timeframe after the end of the fiscal year since they did not have accounting staffs. The performance report of farmers group for the year of 2017 showed that 10.34 % of the groups had financial loss because there was not enough funding for the operational costs. Instead, they had to seek the funding resources from financial institutions, which came with high interest rate, resulting in the increase of the operational costs with the same amount of revenue. 3) For the administrative development, farmer groups should provide funding resources with low interest rate to lessen the operational costs. The committees had to pass or maintain the standard criteria of the farmer groups by adopting the main principles of McKinsey's 7S Framework in the group administration, in order to access the funding resources with low interest rate provided by the Cooperative Promotion Department.

**Keywords:** The administration, Farmer groups, Chumphon Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามตรวจแก้ไขข้อบกพร่องการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น และคณาจารย์แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ประสาทวิชาให้ผู้ศึกษาได้นำความรู้มาใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพรทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอบคุณสำหรับกำลังใจที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรและเพื่อนร่วมศึกษา แขนงวิชาสหกรณ์ทุกท่าน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มารดาและญาติพี่น้องทุกคนที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา ซึ่งผู้ศึกษาถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาหวังว่ารายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง ประโยชน์ใดๆ ที่จะได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอ น้อมอุทิศคุณความดีทั้งหมดแด่ผู้มีพระคุณ และผู้มีส่วนช่วยเหลือทุกท่าน และหวังว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจทั่วไป

วีชรา ปลอดไหม่

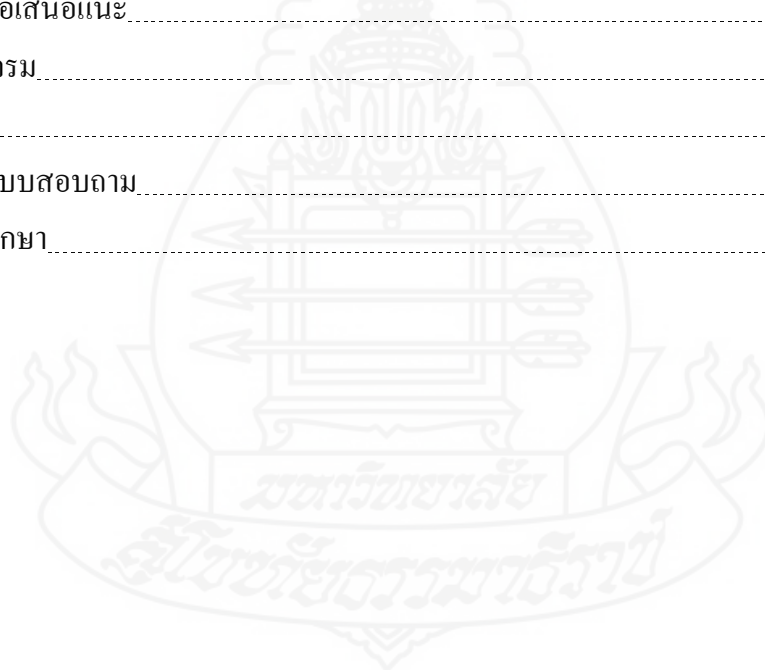
กันยายน 2561

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกร .....	8
แนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร .....	21
แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) .....	35
บริบทกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร .....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	48

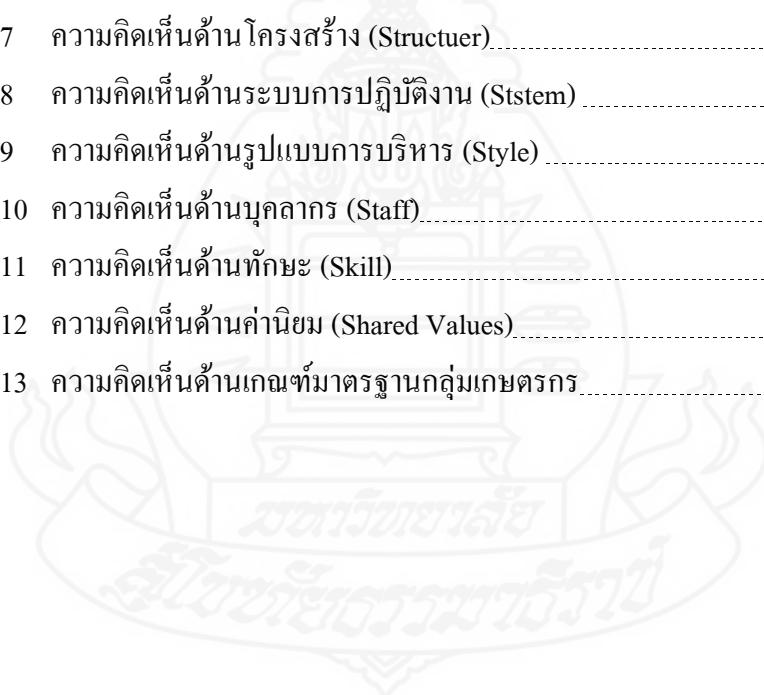
## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร.....	49
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบสอบถาม.....	57
ตอนที่ 3 ข้อมูลการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรภายใต้หลักการของ McKinsey's 7S Framework.....	60
ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางบริหารงานกลุ่มเกษตรกร.....	68
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
สรุปการศึกษา.....	70
อภิปรายผล.....	75
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	85
แบบสอบถาม.....	86
ประวัติผู้ศึกษา.....	95



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560..... 39
ตารางที่ 2.2	สรุปฐานะการเงินของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพรปี พ.ศ. 2560..... 40
ตารางที่ 2.3	ผลการจัดชั้นมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560 ..... 41
ตารางที่ 4.1	ทุนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560..... 50
ตารางที่ 4.2	ข้อมูลการรับรองงบการเงินของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560..... 53
ตารางที่ 4.3	ปริมาณธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2559 - 2560..... 54
ตารางที่ 4.4	ผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2559 - 2560..... 56
ตารางที่ 4.5	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร..... 58
ตารางที่ 4.6	ความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ (Strategy) ..... 60
ตารางที่ 4.7	ความคิดเห็นด้านโครงสร้าง (Structuer)..... 61
ตารางที่ 4.8	ความคิดเห็นด้านระบบการปฏิบัติงาน (Ststem) ..... 62
ตารางที่ 4.9	ความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหาร (Style) ..... 63
ตารางที่ 4.10	ความคิดเห็นด้านบุคลากร (Staff)..... 64
ตารางที่ 4.11	ความคิดเห็นด้านทักษะ (Skill)..... 64
ตารางที่ 4.12	ความคิดเห็นด้านค่านิยม (Shared Values)..... 65
ตารางที่ 4.13	ความคิดเห็นด้านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร..... 67



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการจ้ครูปองค้การของกลุ่มเกษตรกรชั้นปฐุมโดยทั่วไป.....	14
ภาพที่ 2.2 ทรัพยากรการบริหารกลุ่ม.....	22
ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารจัดการ (POLC).....	25
ภาพที่ 2.4 กรอบ 7-S ของ McKinsey (7-S Framework).....	38



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลุ่มเกษตรกรเป็นองค์กรเกษตรกรที่มีความสำคัญต่อขบวนการสหกรณ์นอกจากจะมีการบริหารงานในรูปแบบเดียวกับสหกรณ์แล้ว กลุ่มเกษตรกรที่ความพร้อมสามารถเตรียมตัวจัดตั้งเป็นสหกรณ์ในอนาคต ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ที่รัฐต้องให้การสนับสนุนเกษตรกรได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็นสถาบันเกษตรกรในรูปแบบนิติบุคคล จัดทะเบียนในลักษณะกลุ่มเกษตรกร ปี พ.ศ. 2560 มีจำนวน 5,618 แห่ง มีสมาชิก จำนวน 618,845 ครอบครัว มีปริมาณ ธุรกิจรวม 10,667.74 ล้านบาท แบ่งเป็น การให้เงินกู้ยืม 1,313.56 ล้านบาท จัดหาปัจจัยการผลิต 1,348.10 ล้านบาท รวบรวมผลผลิต 6,936.01 ล้านบาท แปรรูปผลผลิต 808.72 ล้านบาท และอื่นๆ 261.35 ล้านบาท (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558: น.5) จุดเด่นของกลุ่มเกษตรกร คือ มีขนาดเล็ก มีการจัดการให้ความช่วยเหลือกันตามลักษณะแบบญาติพี่น้อง ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรจากสมาชิก ทำให้ไม่สามารถสร้างเครดิตให้กับแหล่งเงินทุนในระบบ ที่จะให้เงินทุนหรือเงินกู้ กับกลุ่มเกษตรกรโดยตรงในแต่ละแห่งได้ ยังจำเป็นต้องพึ่งแหล่งเงินทุนจากภาครัฐเป็นหลัก โดยเฉพาะกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร เป็นแหล่งเงินทุนหลักที่สำคัญ

การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรจากสมาชิก ซึ่งในด้านบุคลากรมีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ ไม่มีการจ้างพนักงาน เนื่องจากกำไรน้อย ไม่เพียงพอในการจ้างพนักงาน แต่อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการในการจัดทำเอกสารต่าง เช่น เอกสารบัญชี เอกสารการเงิน ด้านทุนดำเนินงาน กลุ่มเกษตรกรมีทุนดำเนินงานที่น้อย เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าหุ้นแค่ครั้งเดียวในการสมัครเป็นสมาชิก ทำให้ไม่มีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร ด้านวัสดุอุปกรณ์ กลุ่มเกษตรกรมีขนาดเล็กไม่มีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับการบริหารงาน แต่อาศัยการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรบริหารส่วนตำบล สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ส่วนด้านการบริหารจัดการ คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร ยังไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ไม่ที่จะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ในการดำเนินงานของกลุ่ม



เกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร ควรนำกระบวนการบริหาร (POLC) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อจะได้พัฒนากลุ่มเกษตรกร

ปี พ.ศ. 2559 กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนเงินทุนเพื่อเป็นเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาตรฐาน ใช้เงินกู้หมุนเวียนในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ในแต่ละรอบการผลิตตามชนิดการผลิตของพืช สัตว์ และประมง ปีละ 2,000 กลุ่ม ในพื้นที่ 77 จังหวัด การให้เงินกู้ยืมจำนวน 1,000 ล้านบาทในแต่ละปี สามารถใช้หมุนเวียนตามรอบการผลิตดังกล่าว เมื่อกลุ่มเกษตรกรมีการชำระหนี้เสร็จสิ้นตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์ ก็สามารถยื่นขอเงินกู้ใหม่ได้อีกภายในระยะเวลาของโครงการเพื่อใช้หมุนเวียนในกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มเดิมและกลุ่มเกษตรกรใหม่ ซึ่งสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร ได้รับงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2564 เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกู้ยืมเงินภายใต้วงเงินงบประมาณ 8,789,000 บาท เพื่อให้เงินกู้โดยไม่คิดอัตราดอกเบี้ย เพื่อให้เป็นแหล่งเงินทุนในการให้สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรนำไปลงทุนสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกร หรือเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร เพื่อช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรในการยกระดับคุณภาพของการประกอบอาชีพ ซึ่งระยะเวลาสัญญาเงินกู้ทำสัญญาเงินกู้ทุกปี โดยที่ในการกู้ยืมเงินกลุ่มเกษตรกรต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ทุกปีด้วย ทำให้กลุ่มเกษตรกรบางแห่งต้องมีการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานด้วย ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560 กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร มีจำนวนกลุ่มเกษตรกร 29 กลุ่ม จำนวนสมาชิกทั้งหมด 4,829 คน ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจำนวน 24 กลุ่ม เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ปลอดดอกเบี้ยในระยะเวลา 5 ปี ตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการช่วยลดต้นทุนในการประกอบอาชีพของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ดังนั้นกลุ่มเกษตรกรจำเป็นต้องมีการนำหลักการบริหารงานทรัพยากรการบริหาร 4M กระบวนการบริหาร (POLC) และ แนวคิด McKinsey 7-S Framework มาใช้ในการบริหารกลุ่มเกษตรกร ในการพัฒนาคุณภาพเกษตรกรให้มีความเชื่อมั่น ความมั่นคง และเป็นที่ยังของมวลสมาชิก

ดังนั้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงได้ทำการศึกษาในเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรได้รับประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมและให้บริการสมาชิกตรงตามความต้องการในการประกอบอาชีพการเกษตรและสอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

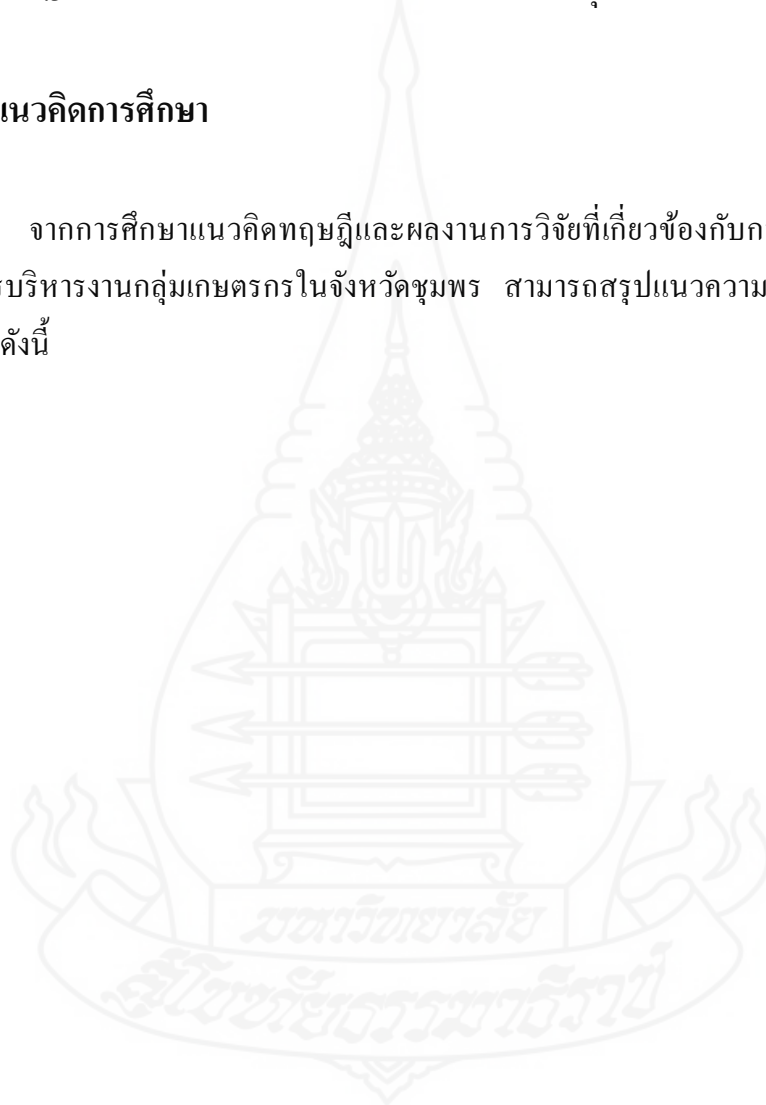


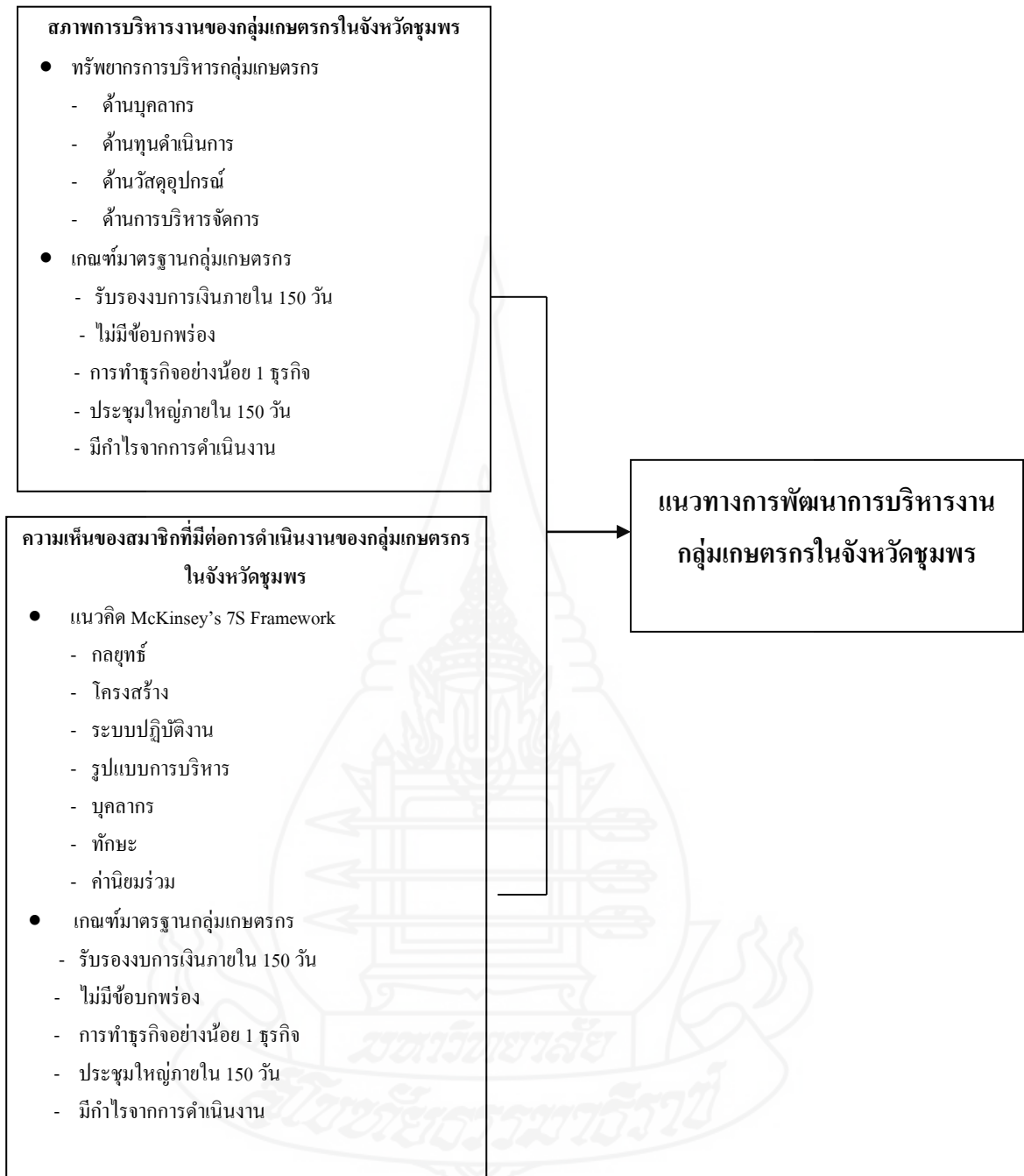
## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร
- 2.2 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร สามารถสรุปแนวความคิดเพื่อเป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 4. ขอบเขตของการศึกษา

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษากลุ่มเกษตรกรที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรเข้าไปดำเนินการจัดตั้งและส่งเสริม กลุ่มจำนวนทั้งหมด 29 กลุ่ม เกี่ยวกับการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน สามารถช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอกของสมาชิก

### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษายเป็นกลุ่มเกษตรกรที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรเข้าไปดำเนินการจัดตั้งและส่งเสริม กลุ่มจำนวนทั้งหมด 29 กลุ่ม มีจำนวนสมาชิก 4,829 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ระดับค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 คน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

### 4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ในช่วงเดือน มีนาคม – กรกฎาคม 2561

### 4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษากลุ่มเกษตรกร ในเขตพื้นที่จังหวัดชุมพร รวมทั้งหมด 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอ เมืองชุมพร อำเภอปะทิว อำเภอท่าแซะ อำเภอสวี อำเภอหลังสวน อำเภอละแม และอำเภอทุ่งตะโก

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 กลุ่มเกษตรกร หมายถึง บุคคลที่เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพรที่มีการดำเนินการ จำนวน 29 กลุ่ม เกษตรกรที่มีความสมัครใจเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร

5.2 คณะกรรมการ หมายถึง สมาชิกกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพรซึ่งที่ประชุมกลุ่มได้เลือกตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารกลุ่ม เพื่อเป็นตัวแทนในการทำหน้าที่ต่างๆ ภายในกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่กันชัดเจน เช่น ประธาน รองประธาน เลขานุการ เป็นต้น

5.3 สมาชิกกลุ่มเกษตรกร หมายถึง สมาชิกเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ที่มีการดำเนินงาน จำนวน 29 กลุ่ม

5.5 การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร หมายถึง การบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร โดยใช้ทรัพยากรในการบริหาร 4 M ได้แก่

**5.1.1 ด้านบุคลากร** ได้แก่ จำนวนสมาชิก จำนวนคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร ขนาดของกลุ่มเกษตรกร ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ เป็นต้น

**5.1.2 ด้านทุนดำเนินการ** ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของกลุ่มเกษตรกร เป็นต้น

**5.1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์** ได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์สำนักงาน อาคารสำนักงาน เครื่องใช้สำนักงาน โต๊ะทำงาน เป็นต้น

**5.1.4 ด้านการบริหารจัดการ** ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม

**5.6 กระบวนการบริหาร** หมายถึง กระบวนการบริหารกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดชุมพร จำนวน 29 กลุ่ม ได้แก่

**5.6.1 การวางแผน** คือ การวางแผนงานของกลุ่มเกษตรกร

**5.6.2 การจัดองค์การ** คือ การจัดองค์การ การบริหารงาน โครงสร้าง ของกลุ่มเกษตรกร

**5.6.3 การสั่งการ** คือ ภาวะความเป็นผู้นำของคณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกร

**5.6.4 การควบคุม** คือ การควบคุม การตรวจสอบการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

**5.7 เกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร** หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ตามมาตรฐานกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกอบด้วย มีการรับรองการเงินภายใน 150 วัน ไม่มีข้อบกพร่อง การทำธุรกิจอย่างน้อย 1 ธุรกิจ ประชุมใหญ่ภายใน 150 วัน มีกำไรจากการดำเนินงาน

**5.8 มาตรฐานกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์** หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

**5.9 แนวคิด McKinsey's 7S Framework** หมายถึง การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร การดำเนินกิจกรรมของ กลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพ โดยเกิดจากความสัมพันธ์ตามหลักการ 7 S ของ McKinsey (McKinsey's 7S Framework) ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม

**5.9.1 กลยุทธ์** คือ แผนธุรกิจ การวางแผนการจัดหาสินค้า การวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุน ของกลุ่มเกษตรกร

**5.9.2 โครงสร้าง** คือ วัตถุประสงค์ ระเบียบ การแบ่งแยกหน้าที่ ของกลุ่มเกษตรกร

**5.9.3 ระบบการปฏิบัติงาน** คือ ขั้นตอน การตรวจสอบ ระบบบัญชี รายงานการประชุม ของกลุ่มเกษตรกร

**5.9.4 รูปแบบการบริหาร** คือ การคัดเลือกคณะกรรมการ การสมัครเข้าเป็นสมาชิก การจัดสรรผลการดำเนินงาน ของกลุ่มเกษตรกร

**5.9.5 บุคลากร** คือ คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร

**5.9.6 ทักษะ** คือ การให้ความรู้กับพนักงาน สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ ส่งเสริมสหกรณ์ของกลุ่มเกษตรกร

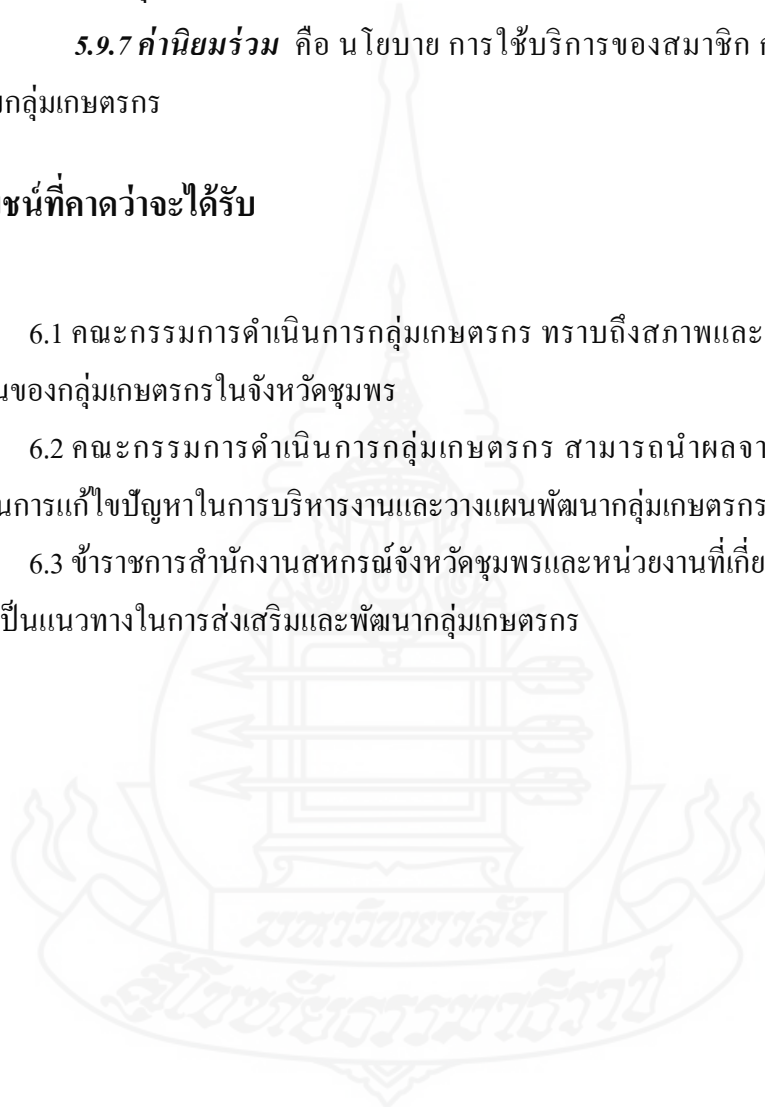
**5.9.7 ค่านิยมร่วม** คือ นโยบาย การใช้บริการของสมาชิก การทำกิจกรรมของ สมาชิกกับกลุ่มเกษตรกร

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกร ทราบถึงสภาพและปัญหาอุปสรรคการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร

6.2 คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกร สามารถนำผลจากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานและวางแผนพัฒนากลุ่มเกษตรกร

6.3 ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเกษตรกร



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงาน ปัญหาอุปสรรคการบริหารงาน และ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการดำเนินการศึกษา โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกร
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร
3. แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)
4. บริบทกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกร

##### 1.1 ความหมายของกลุ่มเกษตรกรและความสำคัญของกลุ่มเกษตรกร

ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 140 ประกาศ ณ วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2515 ได้แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้ราษฎรผู้มีอาชีพเกษตรกรรมรวมกันจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรขึ้น มีหลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 141 ประกาศ ณ วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2515 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีฐานะเป็นนิติบุคคล และสามารถประกอบธุรกิจต่าง ๆ ได้ ภายใต้การสนับสนุนส่งเสริมและกำกับของทางราชการ

ในปี พ.ศ. 2542 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ขึ้น มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 24 เมษายน 2542 เป็นต้นไป โดยให้ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 140 ประกาศ ณ วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2515 และบัญญัติให้จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 กรกฎาคม 2547 เป็นต้นไป โดยให้ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 141 ประกาศ ณ วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2515

### 1.1.1 ประเภทเกษตรกรรม

เกษตรกรรมตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547 หมายความว่า การทำนา ทำไร่ ทำสวน ประมง เลี้ยงสัตว์ และเกษตรกรรมประเภทอื่น ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา

### 1.1.2 ความหมายของกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกรตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547 หมายความว่า บุคคล ผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักจำนวนไม่น้อยกว่าสามสิบคน และมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาจร่วมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรและจดทะเบียนจัดตั้งตาม พระราชกฤษฎีกาฯ ข้างต้น

### 1.1.3 การจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร

การจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร มาตรา 5 ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547 คือ บุคคลผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักจำนวนไม่น้อยกว่าสามสิบคน และมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม สมาชิกต้องเป็นบุคคลที่บรรลุนิติภาวะแล้ว และมีกิจการหรือภูมิลำเนาอยู่ในท้องที่ที่กลุ่มเกษตรกรนั้นดำเนินการอยู่

### 1.1.4 ความสำคัญของกลุ่มเกษตรกร

การรวมตัวกันของเกษตรกรนับเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาการเกษตร เพราะการรวมตัว กัน นอกจากจะเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรอง ทั้งด้านการซื้อปัจจัยการผลิตและขายผลผลิตแล้ว ยังนำมาซึ่งความ ร่วมมือกันของหมู่คณะ ซึ่งกลุ่มมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา แก้ปัญหา สามารถพึ่งตนเองได้ และนำไปสู่ ความเข้มแข็งของชุมชน

## 1.2 การดำเนินการของกลุ่มเกษตรกร

การดำเนินการของกลุ่มเกษตรกร ตามมาตรา 10 ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547 กลุ่มเกษตรกรมีอำนาจปฏิบัติการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังนี้ต่อไป

1) ดำเนินการผลิต การค้า การบริหาร และดำเนินธุรกิจอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก

2) จัดให้มีสวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว

3) ให้บริการต่าง ๆ แก่สมาชิก โดยเรียกหรือไม่เรียกค่าตอบแทน

4) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก

5) ร่วมทุนในการประกอบกิจการกับกลุ่มเกษตรกรอื่น

6) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือกลุ่มเกษตรกรอื่นตามระเบียบที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

7) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจ้างหรือรับจํานำซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

8) จัดให้ได้มา ซื้อ ถูกรวมสิทธิหรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จํานวนหรือจํานำ ขายหรือจําหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน

9) กระทำกิจการอื่นใดที่เกี่ยวกับหรือเกี่ยวเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มเกษตรกร โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

### 1.3 การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรด้วยวิธีการสหกรณ์

#### 1.3.1 อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์ ตามความหมายในพจนานุกรม ปี 2542 หมายถึง หลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1) อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม อุดมการณ์สหกรณ์ เป็นการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้ความปรารถนาสมหวัง โดยนำหลักศีลธรรม และจริยธรรมมาใช้ประกอบการใช้หลักการสหกรณ์สากลทั้ง 7 ข้อ ในการช่วยเหลือตนเองของสมาชิก อาจจะต้องขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีวินัย และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาจแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ เสียสละเงิน เวลา แรงงาน ความรู้ และแบ่งปันกำไร น้ำใจ ความหวังใยเอื้ออาทร เป้าหมายอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

2) หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

(1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การเข้าและออกจากความเป็นสมาชิก จะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลนั้น ๆ ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ หรือข่มขู่จากผู้อื่น (คำว่า "บุคคล" หมายถึงทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่าง ๆ กำหนดเพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์นั้นได้ โดยไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิก สหกรณ์เป็นองค์กรโดยสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทุกคนซึ่งสามารถใช้บริการของสหกรณ์ได้ โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา และบุคคลนั้นต้องเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก

(2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการกำหนดนโยบาย และการ



ตัดสินใจของสหกรณ์ ไม่ว่าจะชายหรือหญิงที่ได้รับเลือกเป็นตัวแทนสมาชิกต้องมีความรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก สมาชิกของสหกรณ์ชั้นปฐมมีสิทธิออกเสียงเท่าเทียมกัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ในระดับอื่นก็จัดให้เป็นไปตามวิถีประชาธิปไตย

(3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิกมวล มวลสมาชิกพึงร่วมทุนกับสหกรณ์ของตนอย่างเท่าเทียมกัน และควบคุมการใช้เงินทุนตามวิถีประชาธิปไตย โดยปกติอย่างน้อยส่วนหนึ่งของทุน ต้องมีทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกพึงได้ผลตอบแทนจากเงินทุน (ถ้ามี) อย่างจำกัด ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นสมาชิก เหล่าสมาชิกจะจัดสรรเงินส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายบางอย่างหรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยอาจจัดเป็นกองทุนสำรองซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งจะไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อจัดสรรประโยชน์ให้สมาชิกตามส่วนธุรกรรมที่คนทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

(4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระที่ช่วยตนเองภายใต้การควบคุมของสมาชิก หากสหกรณ์นั้น ๆ ทำข้อตกลงร่วมกับองค์กรอื่น ๆ รวมถึงรัฐบาล หรือแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอกต้องมั่นใจได้ว่าการกระทำของสหกรณ์เช่นนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมแบบประชาธิปไตย โดยมวลสมาชิก รวมถึงดำรงความเป็นอิสระไว้ได้

(5) การศึกษา การฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร สหกรณ์พึงให้การศึกษ และการฝึกอบรมแก่บรรดาสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้งผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถช่วยพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์พึงให้ข่าวสาร ความรู้แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชน และผู้นำทางความคิด เกี่ยวกับคุณลักษณะ และประโยชน์ของการสหกรณ์

(6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ด้วยกัน ซึ่งทำให้สหกรณ์นั้น ๆ มีความเข้มแข็งและมีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้น นำไปสู่การรับใช้สมาชิก การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งแนวตั้งและแนวนอน แนวนอน คือ สหกรณ์ทุกสหกรณ์จะเป็นประเภทเดียวกันหรือไม่ก็ตาม ก็สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับ เพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ แต่ในแนวตั้ง คือ สหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจ เป็นชุมชนสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศ นั่นนี้ สหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมกันเป็นองค์กรสหกรณ์สูงสุด เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา

(7) การเอื้ออาทรต่อชุมชน สหกรณ์พึงดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนของตน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบสหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจ

และสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ ฉะนั้น การดำเนินการของสหกรณ์จึงเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชนทั้งทางตรงและทางอ้อม การช่วยเหลือเกื้อกูลพึ่งพาอาศัย เอื้ออาทรกันระหว่างสหกรณ์กับชุมชน จะส่งผลให้การพัฒนาสหกรณ์และชุมชนเข้มแข็งไปพร้อมๆ กันสหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต กิจกรรมการแปรรูป กิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ อาศัยหลักการธรรมาภิบาล หมายถึง การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติ อยู่อย่างมีแบบแผน มีความรักใคร่กลมเกลียวเหมือนพี่น้อง เคารพกฎ กติกา ของสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย ที่นำมาซึ่งสันติสุขของชุมชน

**1.3.2 วิธีการสหกรณ์คือการนำหลักสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม** เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี ปัจจัยพื้นฐานสำคัญของวิธีการสหกรณ์สู่ความสำเร็จความสำเร็จของการมาร่วมกันทำงาน ทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีส่วนประกอบที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ 2 ประการคือ (1) ร่วมแรง (2) ร่วมใจ

1) ร่วมแรง ประกอบด้วย

- (1) แรงกาย คือ คนที่มาร่วมกันทำงาน ในสหกรณ์ก็คือสมาชิกนั่นเอง
- (2) แรงทรัพย์ คือ เงินที่เอามารวมกันเป็นทุนในการทำงานนั้นๆ ในสหกรณ์ก็คือเงินทุนอันเกิดจาก หุ้น เงินสำรอง เงินฝาก และเงินอื่นๆ
- (3) แรงความคิด คือ ความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ที่เอามาร่วมกันทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ ในสหกรณ์ก็คือความรู้และประสบการณ์ในการมาทำธุรกิจสหกรณ์

การร่วมแรงนี้เป็นปัจจัยภายนอกซึ่งอาจจะทำให้งานนั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ จึงต้องมีสิ่งที่เป็นสิ่งยึดโยง เหนี่ยวรั้งให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล สิ่งนั้นก็คือการร่วมใจ

2) ร่วมใจ

การร่วมใจในสหกรณ์ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องยึดโยง เหนี่ยวรั้ง ให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล ประกอบด้วย

- (1) ซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อหมู่คณะ
- (2) เสียสละเพื่อส่วนรวม
- (3) สามัคคี มีความพร้อมเพรียงกัน รวมตัวกันด้วยความตั้งใจเพื่อผลที่พึงปรารถนา
- (4) มีวินัย คือการอยู่ในระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และกติกาที่กำหนดไว้

จากการที่สหกรณ์เป็นการรวมคนที่มีความคิดช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมา รวมกลุ่มกัน โดยถือกติกาของกลุ่มตามหลักการสหกรณ์ 7 ประการดังได้กล่าวมาแล้ว ในการดำเนินการแบบสหกรณ์ หรือที่เรียกว่า วิธีการสหกรณ์นั้นแตกต่างไปจากการรวมกันในรูปแบบอื่น วิธีการสหกรณ์ คือการรวมกันทำมิใช่ต่างคนต่างทำ เช่น รวมกันกู้เงิน รวมกันซื้อปุ๋ย ยา ขี้วัวสาร รวมกันขายพืชผล ที่ผลิตได้ เป็นต้น การรวมกันจำเป็นต้องนำหลักการสหกรณ์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม

### 1.3.3 คุณค่าของสหกรณ์

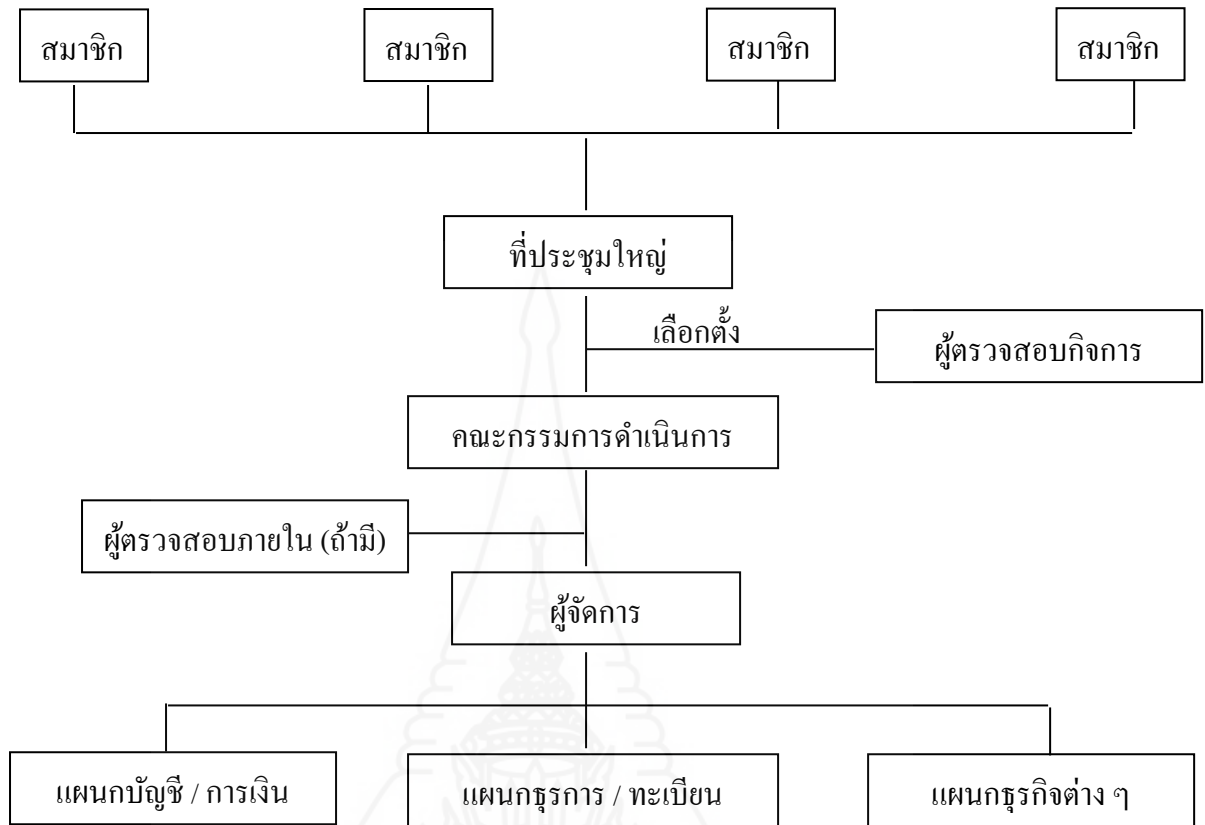
สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทร ต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ คุณค่าของสหกรณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นพื้นฐานของสหกรณ์ และส่วนที่เป็นความเชื่อมั่นของสมาชิกสหกรณ์ คุณค่าของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ในการตั้งมั่นอยู่ในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์ เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่นนั้น จะต้องเป็นไปตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์ด้วย

ซึ่งการดำเนินงานแบบสหกรณ์จะแตกต่างไปจากองค์การธุรกิจอื่น เนื่องจากสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจและบริการเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่ได้มุ่งเน้นการแสวงหากำไรจากสมาชิก การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวมซื้อ ธุรกิจรวมขาย ธุรกิจบริการ เป็นต้น

ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์นั้น มีเป้าหมาย คือ “การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม” เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิก สังคม และประเทศชาติ

### 1.4 โครงสร้างการบริหารงานแบบกลุ่มเกษตรกร

การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร จะต้องมีการในแนวทางเดียวกัน คือ การบริหารงานโดยสมาชิก คือ สมาชิกทุก ๆ คนจะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่บริหารงานกลุ่มเกษตรกร เรียกว่าคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกคณะ กรรมการดำเนินการ มีหน้าที่กำหนดนโยบายด้านการบริหารทั้งงานและเงินให้กลุ่มเกษตรกร โดยมีผู้จัดการที่คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกร ว่าจ้างให้ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การกำกับควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการจัดการขององค์กรของกลุ่มเกษตรกรขั้นปฐมโดยทั่วไป

สมาชิก หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนกลุ่มเกษตรกร และผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับกลุ่มเกษตรกรแล้ว หน้าที่ของสมาชิกในรายละเอียดจะกำหนดอยู่ในข้อบังคับของกลุ่มเกษตรกรแต่ละประเภท สำหรับที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก การประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรต้องมีสมาชิมาประชุม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน ในกรณีเป็นการประชุมใหญ่ โดยผู้แทนสมาชิกต้องมีผู้แทนสมาชิมาประชุม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน จึงจะเป็นองค์ประชุม โดยจะต้องประชุมอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

ผู้ตรวจสอบกิจการกลุ่มเกษตรกร ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก หรือบุคคลภายนอก เพื่อดำเนินการตรวจสอบกิจการของกลุ่มเกษตรกร และทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

คณะกรรมการดำเนินการ คณะบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ หรือตามระเบียบที่ที่ประชุมใหญ่กำหนด คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย

วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติงานของกลุ่มเกษตรกร และควบคุมการบริหารกลุ่มเกษตรกรแทนสมาชิก หน้าที่ของคณะกรรมการ

ผู้จัดการกลุ่มเกษตรกร หมายถึง ผู้ที่กลุ่มเกษตรกรโดยคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก และว่าจ้างให้มาทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ผู้จัดการควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้จัดการจะจัดจ้างพนักงานให้ทำงานในสหกรณ์ตามปริมาณธุรกิจและฐานะของกลุ่มเกษตรกร

## 1.5. บทบาทหน้าที่สมาชิก คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร

### 1.5.1 สมาชิกกลุ่มเกษตรกร

หน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์ คือ สิ่งที่สมาชิกสหกรณ์จะต้องปฏิบัติหรือกระทำตาม หากไม่ปฏิบัติตามหน้าที่แล้ว สมาชิกสหกรณ์ย่อมจะมีความผิด ซึ่งอาจจะถูกลงโทษหรือบางครั้งอาจจะทำให้สหกรณ์ไม่เจริญเท่าที่ควร หรือสมาชิกจะเสียประโยชน์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวมด้วย หน้าที่ของสมาชิก มีดังนี้

- 1) ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และมติที่ประชุมใหญ่
- 2) เข้าร่วมประชุมทุกๆ ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เพราะทำให้สมาชิกได้ทราบถึงผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- 3) มีความสามัคคีกลมเกลียว ซื่อสัตย์ และเสียสละเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม
- 4) ให้ความร่วมมือส่งเสริมกิจการสหกรณ์ โดยถือหุ้นเพิ่มขึ้น หรือฝากเงินเพิ่ม หรือใช้บริการของสหกรณ์
- 5) ควบคุมดูแลกิจการของสหกรณ์ โดยเสนอข้อคิดเห็นในที่ประชุมใหญ่ เลือกสมาชิกที่ดีและเหมาะสมเป็นกรรมการของสหกรณ์
- 6) เลือกผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์
- 7) ประพฤติตนในทางที่ถูกที่ควร เป็นต้นว่า มีใจกว้างยอมรับวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้สหกรณ์ก้าวหน้า
- 8) ทำธุรกิจกับสหกรณ์ด้วยความรักดี พยายามสนใจและใช้บริการของสหกรณ์และชักชวนคนอื่นให้เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์

### 1.5.2 คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร

- 1) ทำการแทนกลุ่มเกษตรกรในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ดำเนินการทางด้านการปฏิบัติงานให้กับนิติบุคคล ซึ่งก็คือกลุ่มเกษตรกร

2) แสดงตัวให้สมาชิกได้ทราบว่ามิมีใครบ้างที่เป็นคณะกรรมการ และจะติดต่อกับคณะกรรมการได้อย่างไร

3) ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในนามของกลุ่มเกษตรกร

4) ติดต่อธุรกิจกับสถาบันต่างๆ แทนกลุ่มเกษตรกร

5) คิดค้นหาวิธีการในการพัฒนาสังคมร่วมกับหน่วยงานอื่น

6) ใกล้ชิดกับสมาชิกเพื่ออำนวยความสะดวก และช่วยเหลือสมาชิกที่มีความเดือดร้อน

7) รักษาเผยแพร่เกียรติคุณของกลุ่มเกษตรกร

8) เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกและกลุ่มเกษตรกร

9) บริหาร การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร บังคับบัญชาผู้จัดการสหกรณ์ให้สามารถปฏิบัติงานไปได้เป็นผลดีต่อสถาบัน และสมาชิกทั้งหมด

10) กำกับดูแลการเงินของสหกรณ์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด พิจารณาการลงทุนให้กับสหกรณ์ในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเกษตรกรและสมาชิกอย่างแท้จริง

11) ดูแลให้มีการสนองผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิก ในสัดส่วนที่เป็นธรรมมากที่สุด

12) กำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานของกลุ่มเกษตรกรให้สอดคล้องกับการบริหารงานตลอดจนการบริหารงบประมาณทางการเงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

13) กำหนดระเบียบที่เป็นคุณต่อการบริการงาน ตลอดจนการดำเนินงานของสหกรณ์

14) ระดมความคิด มีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของสหกรณ์

15) ตรวจสอบดูแลผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเกษตรกรอย่างใกล้ชิด ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลและในส่วนที่เกี่ยวกับระบบงาน

16) พัฒนาบุคคลในกลุ่มเกษตรกรทุกระดับให้ทรงคุณค่า มีประสิทธิภาพแก่กลุ่มเกษตรกร เพื่อความก้าวหน้าของกลุ่มเกษตรกร

17) สนับสนุนให้มีแรงจูงใจในการเข้าร่วมขบวนการกลุ่มเกษตรกร เข้าใจหลักการกลุ่มเกษตรกร หวังเห็นกลุ่มเกษตรกรในฐานะเป็นเจ้าของกลุ่มเกษตรกร

18) สังเกตและศึกษาการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรอื่น วิทยาการใหม่ๆ ที่อาจนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารกลุ่มเกษตรกร



19) ติดตามความเคลื่อนไหวของภาวะการณ์ทางการเงิน ตลอดจนสภาพการณ์ทั่วไปอันมีส่วนที่จะกระทบต่อกลุ่มเกษตรกร

20) จัดระบบงาน การใช้อุปกรณ์ การใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างสอดคล้องและกลมกลืน รวดเร็ว และประหยัดมีปริมาณและคุณภาพ

### 1.6 หลักเกณฑ์การจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร

ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ เรื่อง หลักเกณฑ์กำหนดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร ประกาศ ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2559 ซึ่งได้กำหนด ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับได้มาตรฐาน และระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วยหลักเกณฑ์ 5 ข้อดังต่อไปนี้

1) คณะกรรมการดำเนินการจัดให้มีการจัดทำบคุรรอบสิบสองเดือนแล้วเสร็จ และจัดให้มีผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย

2) ไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวข้องกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง

3) มีการทำธุรกิจหรือบริการอย่างน้อย 1 ชนิด

4) มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน เว้นแต่มีภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและกลุ่มเกษตรกรโดยรวม

5) มีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามกฎหมาย

กลุ่มเกษตรกรที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์เพียงข้อใดข้อหนึ่ง ให้จัดเป็นกลุ่มเกษตรกรระดับต่ำกว่ามาตรฐาน กรณีกลุ่มเกษตรกรที่จัดตั้งใหม่ไม่เกิน 1 ปี หยุดดำเนินงาน เลิก ชำระบัญชี หรือล้มละลายโดยสั่งให้จังหวัดเป็นส่วนใหญ่ที่ไม่นำมาจัดมาตรฐาน การประเมินการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรสามารถดำเนินการได้ หลังจากมีการประชุมใหญ่ ได้ทันที โดยคีย์ข้อมูลผ่านระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรและทำการประกาศผลการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรทั้งหมด ณ วันที่ 1 กันยายน ของปีงบประมาณ

### 1.7 การพัฒนาและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านมาตรฐานแต่ละข้อ

1.7.1 คณะกรรมการดำเนินการจัดให้มีการจัดทำบคุรรอบสิบสองเดือนแล้วเสร็จ และจัดให้มีผู้สอบบัญชีตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 1 เนื่องจาก

1) ผู้สอบบัญชีไม่สามารถสอบบัญชีเพื่อรับรองงบการเงินใด เนื่องจากเอกสารด้านบัญชีไม่ ถูกต้องและครบถ้วน

2) กลุ่มเกษตรกรไม่มีกรรมการ/พนักงานที่ทำหน้าที่ จัดทำบัญชี และรายละเอียด

- 3) ขาดการกำหนดระเบียบที่จำเป็นขึ้นถือใช้
- 4) กลุ่มเกษตรกรไม่มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ  
การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 1 ควรดำเนินการดังนี้
  - 1) ดำเนินการศึกษาอบรมการจัดทำบัญชีให้กับคณะกรรมการหรือสมาชิก เพื่อให้สามารถจัดทำบัญชีได้
  - 2) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ประจำจังหวัด เพื่อเป็นวิทยากรในการศึกษาอบรมการจัดทำบัญชี
  - 3) ให้กรรมการหรือสมาชิกที่มีความรู้ในการจัดทำบัญชีสอนซึ่งกันและกัน
  - 4) หาบุตรหลานของกรรมการหรือสมาชิกที่สามารถจัดทำบัญชีมาจัดทำบัญชีให้
  - 5) จัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชี

**1.7.2 ไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่าง ร้ายแรง** สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 2 เนื่องจาก

- 1) กลุ่มเกษตรกรไม่ดำเนินการตามระเบียบที่กำหนด เช่น ระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายเงิน
  - 2) กลุ่มเกษตรกรไม่มีการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ
  - 3) กลุ่มเกษตรกรไม่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่กรรมการไว้ชัดเจน
- การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 2 ควรดำเนินการดังนี้
- 1) ควรมีการจัดระบบการควบคุมภายใน
  - 2) ควรมีการตรวจสอบการดำเนินการในการรับจ่ายเงินสดและมีการลงบัญชีรับจ่าย
  - 3) การประชุมในทุกระดับควรมีการชี้แจงการดำเนินการรายรับรายจ่าย การหมุนเวียน ของเงินเพื่อความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

**1.7.3 มีการทำธุรกิจหรือการบริการอย่างน้อย 1 ชนิด** สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 3 เนื่องจาก

- 1) กลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มหยุดดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน
- 2) สมาชิกขาดจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ
- 3) ขาดเงินทุนการดำเนินธุรกิจ



4) คณะกรรมการขาดความรู้ในเรื่องการดำเนินธุรกิจ

การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 3 ควรดำเนินการดังนี้

1) แนะนำให้มีการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจให้กับกลุ่มเกษตรกร

2) แนะนำส่งเสริมอาชีพให้กับกลุ่มเกษตรกรและสมาชิก

3) แสวงหาจุดเด่นของกลุ่มเกษตรกรที่สามารถปรับปรุงพัฒนาสู่การมีอาชีพ

และมีรายได้ ของกลุ่มเกษตรกร

4) แสวงหาแหล่งเงินทุนให้กับกลุ่มเกษตรกรเพื่อดำเนินธุรกิจ

#### **1.7.4 มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน ตามกฎหมาย**

**สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 4 เนื่องจาก**

- ขาดการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกรรมการกับสมาชิก

- กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถนัดประชุมใหญ่สมาชิกได้

การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 4 ควรดำเนินการดังนี้

1) แนะนำส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรและ

บทบาทการเป็น เจ้าของกลุ่มเกษตรกรให้กับสมาชิก

2) ส่งเสริมความใกล้ชิดระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรโดยฝ่ายกิจกรรม

ต่างๆ

3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การประชุมใหญ่สามัญประจำปีให้สมาชิกทราบ

จัดกิจกรรม เชิญชวนการเข้าร่วมประชุม มีการแจกรางวัลต่างๆ

#### **1.7.5 มีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามกฎหมาย**

**สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 5 เนื่องจาก**

- กลุ่มเกษตรกรไม่ได้ปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยการจัดสรรกำไรสุทธิ

ประจำปี

การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 5 ควรดำเนินการดังนี้

1) ปรับปรุงแก้ไข แสวงหาวิธีการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรให้ประสบ

ผลสำเร็จให้มี กำไรจากการดำเนินงานจนสามารถจัดสรรกำไรได้ตามกฎหมาย

2) วิเคราะห์การดำเนินการของกลุ่มเกษตรกรวิเคราะห์การเกิดผลกำไร ผล

ขาดทุน หาวิธีการดำเนินการแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ประสบผลสำเร็จ

### 1.8 โครงการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกร เพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการผลิตและการตลาด

ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีนโยบายที่จะช่วยเหลือเกษตรกรในการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรให้สูงขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรเพื่อวางแผนการผลิตทางการเกษตร และจัดหาผลประโยชน์ร่วมกัน อาทิ ปุ๋ย นับเป็นปัจจัยทางการเกษตรที่สำคัญต่อการผลิตของเกษตรกร ซึ่งความต้องการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี จากการขยายการส่งเสริมการผลิต โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี ซึ่งต้องนำเข้าจากต่างประเทศ แม้ว่าการนำเข้าจะเพิ่มสูงขึ้นก็ตามแต่ความต้องการใช้ยังมีอัตราเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้ เกษตรกรยังมีความต้องการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่ไปด้วยแต่ปัจจุบันปริมาณการใช้มีน้อยมาก ดังนั้น หลักการสำคัญในการให้เงินกู้ยืมแก่กลุ่มเกษตรกรแต่ละกลุ่ม จึงต้องยึดหลักความมีอิสระในการตัดสินใจในการจัดหาปัจจัยการผลิต การแปรรูป เพื่อดำเนินการผลิตและการตลาดด้วยความสมัครใจเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มมูลค่าผลผลิตการเกษตรจากตัวเกษตรกรเอง ปัจจุบันเกษตรกรได้รับความเดือดร้อนจากการที่ต้นทุนการผลิต ได้แก่ ปุ๋ย น้ำมันเชื้อเพลิงและอาหารสัตว์ เป็นต้น รวมทั้งแรงงานในครัวเรือนก็ลดลง ทำให้เกษตรกรต้องมีค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงานซึ่งเป็นต้นทุนการผลิตอย่างหนึ่ง ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้น และระดับราคาสินค้าเกษตร มักมีปัญหาราคาคต่ำ โดยเฉพาะปีใดที่ผลผลิตออกสู่ตลาดมาก ตลาดในประเทศไม่สามารถรองรับผลผลิตได้เพียงพอ การแก้ไขปัญหาสินค้าเกษตรตกต่ำเป็นการแก้ไขปัญหาระยะสั้น บางครั้งมิได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ต้องรอให้เกษตรกรเรียกร้องการช่วยเหลือ ซึ่งเกษตรกรควรจะได้รับความช่วยเหลืออย่างครบวงจร นอกจากจะสนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ หรือปลอดดอกเบี้ยในการจัดหาปัจจัยการผลิต ทั้งพืชและสัตว์แล้วควรสนับสนุนเงินทุนในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายค่าจัดการแรงงานคน และแรงงานครอบครัวเพื่อให้มีกิจกรรมการรวบรวมผลผลิตไปจำหน่าย และการแปรรูปผลผลิตร่วมกัน รวมทั้งเงินทุนหมุนเวียนในการรวบรวมและแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรการให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มเกษตรกรในรูปของการสนับสนุนสินเชื่อ เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน

ในการจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตร รวบรวมและแปรรูปผลผลิต ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งในด้านปริมาณ และมีระยะเวลาที่เหมาะสม จะสามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรสมาชิกที่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนได้สูงขึ้น และเกษตรกรสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้งสามารถทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดจากวิธีการระบบสหกรณ์จากการร่วมกันซื้อและจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตร การรวบรวมผลผลิต และการตลาดผลผลิต

### 1.8.1 วัตถุประสงค์

- 1) สนับสนุนเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรเฉพาะที่มีมาตรฐาน เพื่อให้มีเงินกู้ยืมใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในแต่ละปี รวม 5 ปี
- 2) เพื่อส่งเสริมเกษตรกรให้สามารถจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตรที่มีคุณภาพ และราคายุติธรรม ตรงตามความประสงค์ของเกษตรกรเอง เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกร รวมทั้งสร้างรายได้เพิ่มจากการรวบรวมผลผลิตเพื่อจำหน่าย หรือแปรรูปผลผลิตร่วมกัน
- 3) สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้กับเกษตรกร เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและสร้างความยั่งยืนในการเพิ่มทุนภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรมีศักยภาพและความเข้มแข็งต่อไป

### 1.8.2 เป้าหมาย

สนับสนุนเงินทุนเพื่อเป็นเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาตรฐาน ใช้เงินกู้หมุนเวียนในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ในแต่ละรอบการผลิตตามชนิดการผลิตของพืช สัตว์ และประมง ปีละ 2,000 กลุ่ม ในพื้นที่ 77 จังหวัด(การให้เงินกู้ยืม จำนวน 1,000 ล้านบาทในแต่ละปีสามารถใช้หมุนเวียนตามรอบการผลิตดังกล่าว เมื่อกลุ่มเกษตรกรมีการชำระหนี้เสร็จสิ้น ตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์ ก็สามารถยื่นขอเงินกู้ใหม่ได้อีกภายในระยะเวลาของโครงการเพื่อใช้หมุนเวียนในกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มเดิม และกลุ่มใหม่)

### 1.8.3 ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี นับแต่วันที่กรมส่งเสริมสหกรณ์เบิกเงินทุนจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ปี 2559 – 2564)

## 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร

### 2.1 แนวคิดทรัพยากรในการบริหารกลุ่ม

ทรัพยากรการบริหารโดยทั่วไปประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ทั้งนี้อาจจะรวมถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการอื่นด้วยก็ได้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยการผลิตและปฏิบัติการหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตหรือบริหาร

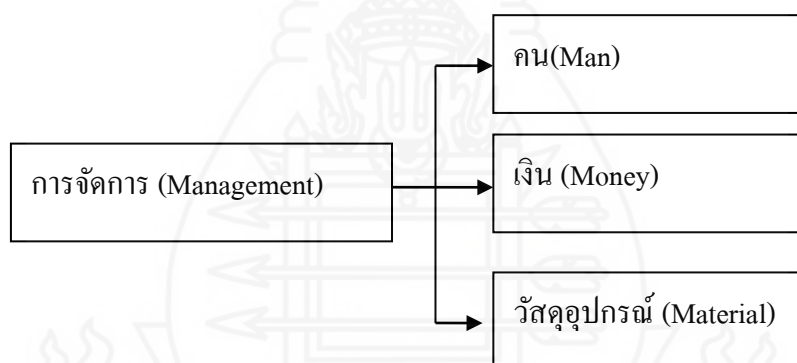
- 1) คน (Man) หรือทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากร พนักงาน เจ้าหน้าที่ของกิจการหรือสหกรณ์ ทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ จนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่ง

รวมถึงเจ้าของกิจการด้วย ถ้าเป็นผู้บริหารกิจการเอง บุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจและสหกรณ์ไปสู่เป้าหมาย

2) เงิน (Money) หรือเงินทุน เป็นเงินทุนที่กิจการต้องมีเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเงินทุนอาจจะจัดหาจากทุนของตนเองหรือจากเจ้าของ หรือกู้ยืม หรือระดมทุนโดยวิธีการอื่น เพื่อการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการของกิจการในเวลาที่ต้องการ และต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุดด้วย ซึ่งเงินทุนนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการจัดการปัจจัยการผลิต เงินเดือนค่าจ้างของบุคลากร เงินลงทุนสร้างโรงงาน อาคาร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น

3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เป็นวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ หรือเครื่องจักร ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้กิจการสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) การจัดการ (Management) เป็นการจัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ



ภาพที่ 2.2 ทรัพยากรการบริหารกลุ่ม

ที่มา: ส่งเสริม หอมกลิ่น (2558:หน้า 1-33)

จากแผนภาพที่ 2.2 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร มีการนำหลัก 4M มาใช้ในการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้คณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรสามารถพัฒนาเกษตรกรให้มีความมั่นคงและเป็นที่น่าเชื่อถือแก่สมาชิกและบุคคลภายใน

## 2.2 แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน กลุ่มงาน หรือการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficient) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมถึง การใช้ทรัพยากรได้

อย่างเฉียบพลาน เหมาะสมและคุ้มค่า (Cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

สำหรับกระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผล ผักคั้นและกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่ต้องการต้องการเปลี่ยนแปลงอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการวางแผน จึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารสหกรณ์ การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์การ การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุมขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารสหกรณ์และบุคลากรภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้สหกรณ์กำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ(Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคตและแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจของสหกรณ์ปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้สหกรณ์ติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตของสหกรณ์มากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสถานะแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่ง จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจสหกรณ์ คือ การวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2) การจัดการองค์การ (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์การ คือ การใช้ความพยายามโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์การ หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและของธุรกิจที่มีการจัดองค์การที่ดี สามารถประสบความสำเร็จใน

การแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งกันได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์การที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและบุคลากรให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์การ

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน

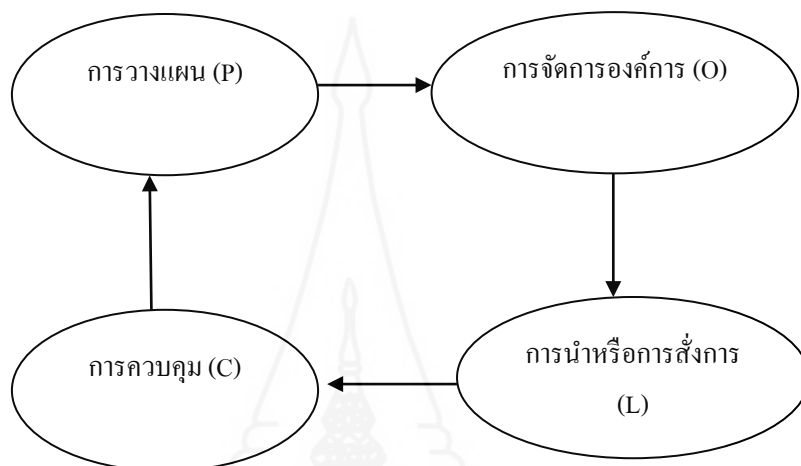
การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์การจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์ มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า

3) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแต่ได้ยาก การนำหรือการสั่งการ จึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ให้้องค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ

4) การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้้องค์การดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของ้องค์การ ในเวลาที่กำหนดไว้ ้องค์การหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้วนเกิดจากการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดของ้องค์การเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร



การควบคุมเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของ ผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย



ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารจัดการ(POLC)

ที่มา: ส่งเสริม หอมกลิ่น (2558:หน้า 5-53)

จากภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารจัดการ (POLC) คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร มีค่านำองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่ม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุม นำไปใช้ในการบริหารกลุ่มเกษตรกรให้มีความประสบความสำเร็จของลุ่มเพื่อพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรมีความเข้มแข็งและเป็นที่พึ่งแก่มวลชนสมาชิกในอนาคต

### 2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การจัดการ หมายถึง การทำงานที่มีการประสานงานของบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ โดยผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งงานและการควบคุม เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกรณีการจัดการ ประกอบด้วย ลักษณะพื้นฐาน ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) บุคคล ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะเป็นผู้ที่จัดการทรัพยากรอื่นๆและยังเป็นผู้ที่ดำเนินการจัดการในระหว่างกลุ่มบุคคลด้วยกัน เช่น กำหนดว่าใครเป็นผู้นำสั่งการ ใครจะเป็นผู้ตาม และใครเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง

2) กระบวนการดำเนินการ คือ การแบ่งภาระหน้าที่งาน การจัดการให้ย่อยลงมีการดำเนินการทีละขั้นตอน ที่ต่อเนื่องหมุนเวียนกันอย่างมีระบบ เพื่อช่วยให้ค้นหาข้อเท็จจริง และผลกระทบที่มีต่อส่วนต่างๆ อันจะช่วยแก้ไขได้ทันเหตุการณ์

3) การประสานงานของกลุ่ม กลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องร่วมมือต่อกันเพื่อจัดการที่ประสบผลสำเร็จ หากแต่ละคนต่างทำงานกันไปคนละทิศละทางโดยไม่มี การประสานงาน กระบวนการจัดการก็ไม่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

4) จุดประสงค์ในการทำงาน เป็นเหตุผลของการร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บุคคล ทำร่วมกลุ่มกันประสานงานกันในการใช้ทรัพยากร และการร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อดำเนินการใน ทิศทางเดียวกัน ในการบริหารองค์กรทุกประเภท ซึ่งเป็นองค์กรบริหารหรือองค์กรที่เป็นระเบียบ แบบแผนของสังคม ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารทั้งสิ้น โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์จะ เป็นทรัพยากรหลักในการบริหาร เพราะมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่ทำให้กิจกรรมทั้งปวงขององค์กร ดำเนินการได้ การบริหารอาจจะมองไว้สองแนวทาง คือ การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ และในฐานะที่เป็นภารกิจ ในฐานะกระบวนการอาจมี หลายแนวคิด แต่แนวคิดหนึ่งที่เป็นที่ ยอมรับกันค่อนข้างแพร่หลาย เป็นกระบวนการบริหารที่รู้จัก ซึ่งมีคำย่อว่า POSDCORB ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีทางปฏิบัติ เป็นการล่วงหน้าเพื่อความสำเร็จตามความต้องการ หากมีการวางแผน หรือวางแผนผิดพลาด อาจ ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ ในการวางแผนจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนปฏิบัติการ

2) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง หน้าที่ในการกำหนดกิจกรรมที่ต้องการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยการจัดทำ โครงสร้างของงาน ลักษณะงาน และกำหนดอัตรากำลัง

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การกำหนดจำนวน และคุณสมบัติ ของคนที่ต้องการ สำหรับงานประเภทต่างๆ เช่นการรับคนเข้าทำงาน การคัดเลือก

4) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานเรียบร้อยตามความต้องการ อาจต้องจูงใจบุคลากรให้ ทำงานไปในทิศทางที่ส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด

5) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือช่วยเหลือในหมู่หมู่คณะ เพื่อให้การดำเนินงานเรียบร้อยตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังรวมถึงการจัดระเบียบงานให้ สอดคล้องเพื่อไม่ให้มีการทำงานอย่างเดียวกันซ้ำซ้อน



6) การรายงานผล (Reporting) เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์แก่ประชาชน เน้นให้ข้อมูลแก่บุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือผู้สนใจที่มาติดต่อสอบถาม โดยมีกำหนดระยะเวลาการรายงาน อาจเป็นรายเดือน รายงวด หรือรายปี

7) การงบประมาณ (Budgeting) เป็นการควบคุมการดำเนินงานวิธีหนึ่ง ซึ่งต้องสอดคล้องกับการวางแผน เพราะถ้ามีงบประมาณไม่เพียงพอ อาจทำให้แผนงานไม่ประสบผลตามจุดมุ่งหมาย การจัดทำงบประมาณต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการบริหารงบประมาณ ตลอดจนต้องมีกรตรวจสอบงบประมาณนั้น และต้องทำต่อเนื่องกันไปทั้งปี

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง ศิลปะในการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นผู้บริหารขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน จัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและควบคุมตามลำดับดังนี้

1) การวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปตามนั้น การวางแผนจึงเป็นงานสิ่งแรกที่ต้องทำก่อนเป็นสิ่งที่ทำให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นงานที่ต้องกระจายอยู่ทุกระดับชั้นของหน่วยงาน และเป็นสิ่งที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ การวางแผนจึงมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ โดยการตั้งเป้าหมายของการวางแผนว่าจะมีอย่างไรบ้าง ซึ่งเป้าหมายจะเป็นสิ่งชี้ว่า จะต้องทำอะไร และทิศทางของแผนจะไปทางไหน การระบุปัญหาได้อย่างชัดเจน จะช่วยให้สามารถกำหนดการวางแผนได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้าง หรือการทำให้แผนงานเป็นรูปร่างขึ้นมาจากข้อมูลหลายๆ อย่างที่มีอยู่ โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างของแผนงานมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่

1. ส่วนที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ปัญหาการเมือง วงจรเศรษฐกิจ
2. ส่วนที่ควบคุมได้บางส่วน เช่น การจ้างแรงงาน และการมีส่วนแบ่งทางการตลาด

3. ส่วนที่ควบคุมได้ทั้งหมด เช่น การขยายการลงทุนและการเลือกทำเลที่ตั้ง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทางเลือก เป็นการค้นหา และตรวจดูว่าทางเลือกต่างๆ มีอะไรบ้าง แต่ละทางเลือกจะให้ผลเป็นอย่างไร เพราะหากกิจกรรมที่ระบุไม่อาจบรรลุได้ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องหาทางเลือกหรือกิจกรรมอื่นทดแทน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินค่าทางเลือกในการวัดคุณค่าของทางเลือกนี้ จะทำการเปรียบเทียบว่าทางเลือกใดสามารถรับรองโครงสร้างและวัตถุประสงค์ของแผนงานได้มากกว่ากัน

ขั้นตอนที่ 5 ตัดสินใจเลือกทางเลือก จากการประเมินค่าของทางเลือกต่างๆ จะทำให้สามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์ต่อหน่วยงานสูงสุดได้ดี

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดแผนงานที่ต่อเนื่อง หลังจากที่ได้รับแผนงานแล้ว แต่ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ก็จะต้องกำหนดแผนงานอื่นๆ ที่ต่อเนื่องกัน เพื่อช่วยให้แผนงานหลักเป็นไปอย่างสมบูรณ์ที่สุด

2) การจัดการ เป็นการจัดระเบียบงานภายในองค์กร โดยการแบ่งงานออกเป็นกลุ่มๆ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างแน่นอน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานขึ้น เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงาน โดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ในการจัดองค์กรนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงานและออกแบบงาน สำหรับผู้ทำงานแต่ละคนอธิบายได้ว่า ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่า กิจการของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ เพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขึ้นต่อมาก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทของงาน โดยมีหลักว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกันตามหลักการแบ่งงานกันทำ

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน รวมขอบเขตของงาน กำหนดความรับผิดชอบ และมอบอำนาจหน้าที่ อธิบายได้ว่า การระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับ แต่ละคนตามที่ได้วางแผนไว้ในขั้นต้น ก็เพื่อให้ทราบว่างานแต่ละชิ้นที่ได้ออกแบบไว้นั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร มีปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานชิ้นนั้นเอาไว้ ขึ้นต่อมาก็คือผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมายงานให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป ในการมอบหมายงานนี้ จะประกอบด้วยการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน พร้อมกับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบให้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดวางความสัมพันธ์ ช่วยทำให้รู้ได้ว่าใครต้องรายงานกับใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบและมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

3) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นการคัดเลือก และการจ้างบุคคลผู้ที่เหมาะสมมาเป็นพนักงาน ตลอดจนการฝึกอบรม และการจัดระบบค่าตอบแทนที่ดี ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ คือ

- (1) ผู้บริหารกับผูปฏิบัติต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
- (2) ผู้บริหารกับผูปฏิบัติต้องมีความเข้าใจกันดีในเรื่องสิทธิและหน้าที่
- (3) มีความร่วมมือในการหาแนวทางพัฒนาบุคลากร

- (4) มีความยุติธรรมและเสมอภาคในการบริหารงานบุคคล
- (5) ให้การยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติ
- (6) หาโอกาสหรือหาช่องทางสนับสนุนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- (7) จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อความเข้าใจของทุกฝ่าย
- (8) จัดให้มีระบบบริหารที่ดีเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน

4) การสั่งการ เป็นการใช้ความสามารถของผู้บริหาร ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามที่ต้องการอย่างดีที่สุด จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล สถานที่ เวลา สถานการณ์ หรือที่มาของปัญหา ผู้ที่สั่งการจะต้องค้นคว้ารวบรวมให้ได้ข้อมูลอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์จนได้ข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณากำหนดทางปฏิบัติ โดยมีหลักอยู่ว่า หากจะปฏิบัติกรให้บรรลุเป้าหมายในเรื่องนั้นๆ จะมีทางเลือกปฏิบัติได้กี่ทาง โดยวิธีอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 จัดลำดับความสำคัญของทางเลือกกว่าแต่ละวิธีให้ผลดีอย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 เลือกตัดสินใจสั่งการ ให้ปฏิบัติตามวิธีที่เห็นว่าดีที่สุด โดยต้องยึดว่าความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาสำคัญกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามนั้น

ขั้นตอนที่ 5 ติดตามผลว่าการสั่งการนั้นถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ หรือการสั่งการนั้นผิดพลาดจำเป็นต้องแก้ไข

ขั้นตอนที่ 6 แก้ปัญหา หากพบว่ามีข้อผิดพลาดหรือข้อขัดข้องเกิดขึ้น ก็จะต้องหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหานั้นต่อไป

5) การควบคุม เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แล้วการควบคุมมีลักษณะสำคัญก็คือ เป็นการดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดมาตรฐาน มาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่างที่ใช้ในการวัดผลการทำงานและจูงใจการปฏิบัติงานได้ด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง ส่วนใหญ่จะเป็นตัวเลขเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบผลที่ได้จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากพบว่าผลการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการแก้ไข อาจทำได้ทั้งในส่วนของการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์มาตรฐานใหม่ ตามแต่กรณี

#### 2.4 แนวคิดการมีส่วนร่วม

ลือชัย ศรีเงินขวง และผาสุก เอนกวิชย์ (2526) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมไม่ได้ เพียงแต่หมายความว่า การที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โครงการที่รัฐเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์รูปแบบงานและกำหนดให้มีการเข้าร่วมงานดังที่เคยผ่านมา แต่ต้องเป็นการมีส่วนร่วมที่ต้องมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบในการคิดค้นปัญหา ตัดสินใจวางแผนปฏิบัติงาน ดูแลการประเมินติดตามผลงาน การมีส่วนร่วมที่แท้จริง น่าจะหมายถึง การมอบอำนาจอธิปไตยขั้นพื้นฐานคนสู่ประชาชน และพยายามจัดตั้งพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งยืนอยู่บนการพึ่งพาตนเองเป็นสำคัญ

กฐิน ศรีมงคล (2542, น.55) กล่าวถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน ไว้ดังนี้

(1) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานอันชอบธรรมของคนทุกคนที่ต้องให้การเคารพยอมรับและยกย่อง โดยการให้ประชาชนเข้าร่วมในการแสดงออกที่เกี่ยวกับการปรับปรุงวิถีชีวิตของเขา

(2) งานพัฒนาเป็นงานที่ต้องเกี่ยวกับประชาชนเป็นจำนวนมาก จำเป็นจะต้องให้คนหมู่มาก เหล่านี้มีสิทธิ์มีเสียงในการแสดงออก

(3) กลยุทธ์ทั้งหลายในการพัฒนาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถส่งผลถึงกลุ่มประชาชนผู้ด้อยโอกาสและยากจน และในทางตรงกันข้ามส่งผลให้กลุ่มคนผู้ได้เปรียบมีโอกาสมากขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาใหม่ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น

(4) มีโครงการจำนวนไม่น้อยที่ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยวิธีให้ประชาชนมีส่วนร่วมในรูปแบบของการรวมกลุ่มและจัดตั้งเป็นองค์กรประชาชน ในขณะที่เดียวกันก็มีโครงการที่ล้มเหลวจำนวนมากอันเนื่องมาจากไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(5) การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นเรื่องของปฏิบัติเป็นกลุ่มหรือของกลุ่ม (Group Action) อันเป็นผลมาจากความรู้สึกผูกพันของสมาชิกแต่ละคนที่เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของเขา และในขณะเดียวกันก็ได้ประโยชน์แก่ส่วนร่วมด้วย การมีส่วนร่วมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

(6) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นตัววัดของการพัฒนาชุมชน ยิ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากเท่าใด ยิ่งแสดงว่าประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนา ย่อมช่วยให้โครงการต่าง ๆ สนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนได้ดีกว่า

(7) ประชาชนย่อมรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไร มีปัญหาอะไร และอยากจะแก้ไข ปัญหาอย่างไร ถ้าให้โอกาสแก่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนา ย่อมช่วยให้โครงการต่างๆ สนองความต้องการอย่างที่แท้จริงของประชาชนได้ดีกว่า

(8) การมีส่วนร่วมของประชาชนส่งผลให้การปฏิบัติการทางสังคม (Social Action) เป็นอย่างสงบสันติ ก่อให้เกิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีระเบียบเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

#### เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม

ไพโรจน์ สุขสมฤทธิ์ ได้กล่าวถึงเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

- 1) จะต้องมีเสรีภาพหรือมีทางเลือกที่จะเข้าร่วม
- 2) จะต้องมีความสามารถหรือมีพลังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม
- 3) จะต้องรวมตัวหรือรวมกลุ่มอย่างมีระบบ
- 4) จะต้องเต็มใจหรือไม่ถูกบังคับที่จะเข้ามามีส่วนร่วม

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ได้กล่าวถึงเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

- 1) ต้องมีอิสระที่จะมีส่วนร่วม
- 2) ต้องสามารถที่จะมีส่วนร่วม
- 3) ต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม
- 4) ต้องมีเวลา
- 5) ต้องไม่เสียเงินทองมากเกินไปกว่าที่คาดว่าจะได้รับผลตอบแทน
- 6) ต้องมีความสนใจ
- 7) ต้องสามารถสื่อสารรู้เรื่องกันทั้งสองฝ่าย
- 8) ต้องไม่รู้สึกกระทบกระเทือนต่อตำแหน่งหน้าที่หรือสถานะภาพทางสังคม

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของสมาชิกสหกรณ์ว่าจะให้ความร่วมมือหรือไม่ และความมือต่อกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ พอสรุปได้ดังนี้ (ไพพรรณ 2530, น.22)

- 1) ทักษะคติของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์
- 2) ผลประโยชน์ที่สมาชิกคาดว่าจะได้รับ
- 3) บรรทัดฐานทางสังคม
- 4) นิสัย

#### 2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีคุณภาพ

การทำงานอย่างมีคุณภาพ ช่วยให้เราสามารถประหยัดเงิน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดแรงงาน และเวลา การทำงานอย่างมีคุณภาพ ยังแสดงถึงความ “ความเป็นมืออาชีพ” ด้วยคุณภาพ จึงมีความสำคัญยิ่งในปัจจุบัน แต่เป็นเรื่องที่เข้าใจไม่ง่ายอย่างที่คิด

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545, น.27-28) กล่าวว่า การทำงานอย่างมีคุณภาพ หมายถึง

1. การทำงานได้ผลลัพธ์ (ผลงาน) ที่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว
2. การทำงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ
3. การทำงานได้ตามวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
4. การทำงานได้อย่างถูกต้อง
5. การทำงานได้ถูกใจผู้บังคับบัญชา
6. ผลงานที่ได้ไม่ต้องรื้อทำใหม่อีก
7. ผลงานที่ทำได้ไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาภายหลัง

การทำงานอย่างมีคุณภาพจึงต้องอาศัย “ความตั้งใจทำงาน” ด้วย คือตั้งใจทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก การที่เราจะทำงานใดๆ ได้อย่างถูกต้อง รู้เป้าหมาย รู้ทิศทางและรู้จริงในงานนั้นๆ รู้ว่าจะต้องทำงานนั้นๆ อย่างไรบ้าง มีวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอนอย่างไร ต้องอาศัยข้อมูลอะไรบ้างในการทำหรือตัดสินใจ จุดที่ควรระมัดระวังเป็นพิเศษมีอะไรบ้าง จุดที่มีโอกาสผิดพลาดอยู่ที่ใด การทำงานอย่างมีคุณภาพ จึงต้องมีการวางกลยุทธ์หรือวางแผนไว้ล่วงหน้า และทำตามแผนที่วางไว้อย่างมุ่งมั่น เพื่อให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยไม่มีข้อผิดพลาด ผลงานที่มีคุณภาพหรือผลสำเร็จของงานมักจะเกิดจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายคน ความมีคุณภาพในงานของคนคนหนึ่งจึงมีผลกระทบต่อคุณภาพงานของคนอื่นๆ อย่างต่อเนื่องเป็นทอดๆ ไป ดังนั้น การทำงานเป็นทีมก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพด้วย

คุณภาพงานเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปรับปรุงงานถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างาน ที่รับผิดชอบด้านการผลิต หรือให้บริการ เพราะต้องมุ่งเน้นที่การผลิต หรือให้บริการที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ การปรับปรุงงานอย่างง่าย ๆ ก็คือการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งๆ ซึ่งเป็นการแสวงหาวิธีทำงานที่ง่ายกว่า และ ดีกว่าเดิมด้วยการขจัดความสูญเปล่าด้านพลังงาน เวลา สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เป็นต้น การปรับปรุงงานอย่างได้ผล ควรจะเริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงงาน พร้อมๆ กับการกระตุ้นจิตใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่เกิดความอยากทำการปรับปรุง (วิธีทำ) งานของตนเองด้วยการปรับปรุงงานอย่างได้ผล จะมีด้วยกัน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เลือกงานที่จะปรับปรุง แม้ว่างานทุกงานสามารถที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้แต่เราควรจะมีเลือกหางานที่ปรับปรุงแล้วเกิดประโยชน์สูงสุด หรือชัดเจนสุดก่อนงานอื่นๆ ตัวชี้วัด หรือจุดที่จะแสดงให้เห็นปัญหา หรืองานที่สมควรต้องปรับปรุงแล้ว ได้แก่ งานที่



ล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด งานที่ต้องทำซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย งานที่มีของเสียเกิดขึ้นมาก งานที่มีต้นทุนการผลิตสูง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เลือกงาน(ที่มีปัญหา)ที่จะปรับปรุงได้แล้ว เราจะต้องรวบรวมรายละเอียด หรือข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้น ให้ได้มากที่สุด ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานนั้นอย่างละเอียด พิจารณาผลที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ โดยทั่วไปแล้วมักจะใช้แผนภูมิ การเคลื่อนไหวไหลของกระบวนการ (Flow Process Chart) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อเท็จจริงและวิเคราะห์ขั้นตอนในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานหลังจากรวบรวมข้อมูล หรือข้อเท็จจริงในวิธี การปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้แล้ว เราจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินงานนั้นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป แผนภูมิแสดงการเคลื่อนไหวไหลของกระบวนการที่เขียนขึ้นในขั้นตอนที่ 2 จะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ความไม่มีประสิทธิภาพของวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน และการพิจารณาตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือสิ้นเปลืองต่าง ๆ ได้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดวิธีการทำงานใหม่ การวิเคราะห์งานในขั้นตอนที่ 3 จะทำให้เรามองเห็น โอกาสในการปรับปรุงงานในขั้นตอนที่ 4 จึงเป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของวิธีการทำงานให้ดีขึ้น(การปรับปรุงงาน) หลักสำคัญที่มักจะใช้กันทั่วไปสำหรับการปรับปรุงงาน หรือกำหนดวิธีทำงานใหม่ ก็คือ การกำจัด (Eliminating) การรวม (Combining) การจัดลำดับใหม่ (Rearrangement) และการทำให้ง่ายขึ้น (Simplifying) ในขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 5 ขอความเห็นชอบในวิธีการทำงานใหม่ การคิดวิธีการทำงานใหม่ขึ้นมาแล้วยังไม่พอ เราจะต้องโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานเห็นด้วยว่า วิธีการปรับปรุงงานนั้นๆ จะใช้ได้ดีผล หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย เราจะต้องเสนอขอความเห็นชอบก่อน เราจึงควรรายงานให้ผู้บริหารที่จะตัดสินใจได้อย่างสม่าเสมอและต่อเนื่อง และจะต้องเตรียมพร้อมในการนำเสนอรายงานการปรับปรุงด้วย

ขั้นตอนที่ 6 ปฏิบัติงานตามวิธีใหม่และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การอนุมัติให้ทำตามวิธีการใหม่(ที่ปรับปรุงแล้ว) ยังไม่ใช่จุดสิ้นสุดของกระบวนการปรับปรุงงาน เราจะต้องนำวิธีการใหม่นี้ไปลงมือปฏิบัติแล้วดูผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย เช่น ความร่วมมือ ปฏิภานต่อต้านผลงานทางด้านคุณภาพ ต้นทุน หรือ เวลา การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ จะเป็นการปรับแต่งจุดบกพร่อง หรือปัญหาต่าง ๆ ของวิธีการทำงานใหม่ให้หมดไป เพื่อจะได้ตามผลที่คาดไว้

## 2.6 แนวคิดการบริหารจัดการกลุ่ม

### 2.6.1 กลุ่มต้องเลือกตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่แทนกลุ่มกิจการต่าง ๆ

ที่กลุ่มต้องการ คณะกรรมการจำนวนเท่าใดขึ้นอยู่กับความจำเป็นและกิจกรรมของกลุ่มเอง



คณะกรรมการจะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานกำหนดนโยบายและพัฒนาการทำงานของกลุ่ม และต้องมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการแต่ละคนไว้

**2.6.2 ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกิจการที่กลุ่มจะต้องทำให้ชัดเจนเพื่อให้สมาชิก กลุ่มทุกคนได้ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมต่าง ๆ** ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังตัวอย่าง เช่น กลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะระดมเงินทุนของกลุ่มให้ได้จำนวนหนึ่ง เพื่อนำไป ลงทุนดำเนินกิจการ กลุ่มต้องช่วยกันคิดว่าแต่ละคนจะร่วมลงทุนได้คนละเท่าไร ภายในระยะเวลาที่ ต้องการ ซึ่งทุกคนอาจต้องช่วยกันประหยัดและเก็บออมโดยการลดหรือตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นทุก คนได้ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

**2.6.3 สมาชิกกลุ่มทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพราะกลุ่มไม่ใช่ของใครคนใดคน หนึ่ง กลุ่มเป็นของทุกคน ทุกคนต้องช่วยกันคิดช่วยกันทำงาน** ต้องลงทุนลงแรงร่วมกัน และต้อง ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงต้องช่วยกันดูแลการทำงานของคณะกรรมการที่กลุ่มเลือกขึ้นมา ด้วยการดำเนินการถูกต้องตามที่กลุ่มกำหนดหรือไม่

การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มเป็นหลักการดำเนินงานที่สำคัญมุ่งเน้นให้ สมาชิกทุกคน พึงตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของตน ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้รับบริการ ร่วม ในขณะเดียวกัน จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้และผู้รับ มิใช่เข้ามาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อหวัง แสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มเท่านั้น

การมีส่วนร่วมของสมาชิกอาจกระทำได้หลายรูปแบบได้แก่ การร่วมทุน การ สะสมทุน การประชุมกลุ่มย่อย หรือเสวนาเพื่อระดมความคิดเห็นการร่วมทำธุรกิจหรือกิจกรรม

**2.6.4 การทำงานของกลุ่มต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ เพราะกิจกรรมของกลุ่ม เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของส่วนร่วม** การมีระบบที่ตรวจสอบความถูกต้องได้ ทำให้ทุกฝ่ายเชื่อถือ ถัสรัทธา เมื่อเกิดข้อผิดพลาดก็จะทำให้ล่วงรู้โดยเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ วิธีง่าย ๆ ก็ คือต้องมีการจดบันทึกรายรับรายจ่ายให้ชัดเจน มีเอกสารเป็นหลักฐาน และงานที่เกี่ยวข้องกับ การเงินของกลุ่มควรมีผู้รับผิดชอบชัดเจนและเป็นผู้ที่กลุ่มไว้วางใจผู้ดูแลด้านการเงินและการทำ บัญชีควรเป็นคนละคนกัน

**2.6.5 การแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม เมื่อกิจกรรมของกลุ่มก่อให้เกิดรายได้ หรือผลกำไร** กลุ่มต้องช่วยกันพิจารณาจัดสรรหรือแบ่งปันอย่างยุติธรรม เพราะทุกคนต่างมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของกลุ่มและร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะแบ่งส่วนมากน้อยตามทุนและกิจกรรมที่ สมาชิกทำกับกลุ่มแล้ว กลุ่มควรแบ่งส่วนไว้เป็นทุนกลางของกลุ่ม เพื่อขยายงาน และพัฒนา กิจกรรมของกลุ่มต่อไป

**2.6.6 การควบคุมกลุ่มโดยสมาชิก** กลุ่มควรมีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รู้ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการผลการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยกันคิดแก้ไขให้ดีขึ้น อย่างน้อยควรมีการประชุมปีละครั้ง เพื่อพิจารณาวางแผนงานในปีต่อไป ทำความตกลงร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่มรวมทั้งควรสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่กรรมการ เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสในการบริหารกิจการของกลุ่มไม่ผูกขาดอยู่กับบุคคลกลุ่มเดียว

### 3. แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7-S Framework)

การบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7-S Framework) จีรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2552:127-128) เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและ เกี่ยวข้องกับการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ซึ่งมีสาระสำคัญตามลำดับต่อไปนี้

การบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7-S Framework) ได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลกตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกาผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากกลยุทธ์และ โครงสร้างยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัย หรือที่เรียกว่า 7S ซึ่งหมายถึง ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพ ภายในขององค์การที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหนใน ขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็น แนวทางที่บุคคลภายใน องค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2) โครงสร้างองค์การ (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตาม กระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วย ให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความ

รับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้ บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การ จัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่งอัน วย ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรไว้ ดังนี้

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม (2554:23) ได้กล่าวว่า ระบบการปฏิบัติงาน หมายถึง การวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการ ควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากว่าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้น ระบบงานขององค์กรจะ ได้มีความสอดคล้อง กับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

4) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็น ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับ บุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่ องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงแนวคิด เกี่ยวกับบุคลากรไว้ ดังนี้

จิรวัดน์ อัครบวร และ รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552:127-128) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะ ประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากร มนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของ กลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้ กระบวนการ กำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

มาริสา ไกรฤกษ์(2549) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตาม ภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของ งานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุผลนี้ผู้ดำรงตำแหน่งงานในกลุ่มเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) ทักษะในการปฏิบัติงานของ ทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้าน หลัก คือ ทักษะด้านงานอำนวยการ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำ ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บน พื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาด พิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำ ให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคน อื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้อง มุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

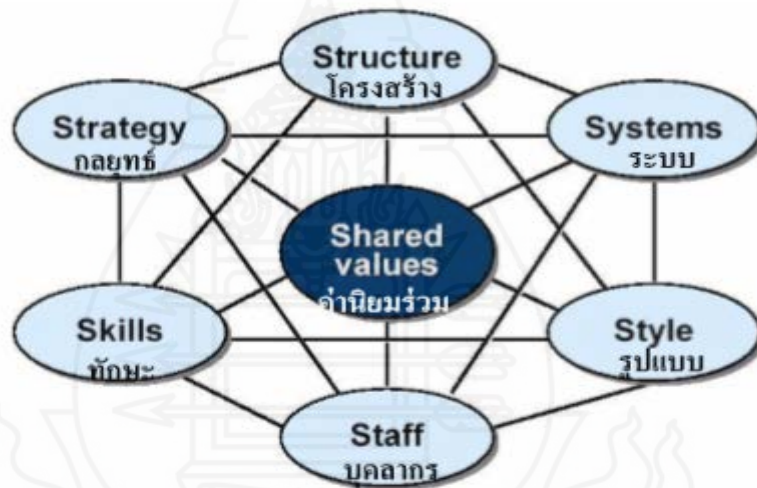
6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความ เป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทาง จรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7) ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็ คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อ จะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อ เหล่านั้นจะ กำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและ ความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำ ตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรไว้ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2549,น.7 – 8) ที่กล่าวไว้ว่า ค่านิยมการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลยุทธ์หรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงาน ได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลือง ทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน เป็นบุคคล ที่มี

ความพอใจจะเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้นคิดแปดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดี ยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

จอร์จ อัลทอร์ และริตตัน สก็อตต์ เจริญทรัพย์ (2552) ค่านิยมร่วมและ บรรทัดฐาน ที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กร ได้กลายเป็นรากฐานของระบบบริหารงาน และวิธีการปฏิบัติ ของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่ารากฐาน วัฒนธรรม องค์กร รากฐาน วัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทาง ขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้ง หรือบริหาร ระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวัน ขึ้นมาภายใน องค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อ ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้น แล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง กรอบ 7-S ของ McKinsey (7-S Framework)



ภาพที่ 2.4 กรอบ 7 – S ของ McKinsey (7-S Framework)

ที่มา: ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2553:Online

จากภาพที่ 2.4 กรอบ 7 – S ของ McKinsey (7-S Framework) ด้าน 7 ด้าน ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม จะสามารถช่วย ในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรให้สามารถตอบสนองความต้องการของมวลสมาชิกในการ พัฒนากลุ่มเกษตรกรให้เข้มแข็งและในอนาคตอาจจะพัฒนาเป็นสหกรณ์ที่มีแนวทางในการพัฒนา ตลอดเวลา



#### 4. บริบทกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร

กลุ่มเกษตรกรจดทะเบียนตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547 ใน จังหวัดชุมพรจัดตั้งเป็นประเภท ทำสวน ทำนา ทำไร่ เลี้ยงสัตว์ และประมง ซึ่งมีสถานที่จดทะเบียน อยู่ใน 7 อำเภอของจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย อำเภอเมืองชุมพร อำเภอบ้านนา อำเภอบึงนาราง อำเภอละแม อำเภอบึงนาราง อำเภอบึงนาราง อำเภอบึงนาราง อำเภอบึงนาราง อำเภอบึงนาราง อำเภอบึงนาราง อำเภอทุ่งตะโก อำเภอหลังสวน และอำเภอละแม มีกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจจำนวน 29 แห่ง ซึ่งมีปริมาณธุรกิจ 307,654,264.16 บาทและสมาชิกจำนวน 4,829 คน ดังต่อไปนี้ เป็นข้อมูล จากรายงานประจำปีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร วันที่ 1 ตุลาคม 2560

ตารางที่ 2.1 สรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560

ประเภท	จำนวนกลุ่ม (แห่ง)	จำนวน สมาชิก (คน)	ปริมาณธุรกิจ
1.กลุ่มเกษตรกรทำนา	3	340	2,329,580.00
2.กลุ่มเกษตรกรทำสวน	22	4,026	239,592,571.25
3.กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์	1	38	1,598,465.00
4.กลุ่มเกษตรกรทำไร่	1	351	62,206,626.70
5.กลุ่มเกษตรกรทำประมง	2	74	1,927,021.21
รวม	29	4,829	307,654,264.16

ที่มา : รายงานประจำปีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร ปี 2560

จากตารางที่ 2.1 พบว่ากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร มีจำนวน 5 ประเภท คือ กลุ่มเกษตรกรทำสวน จำนวน 22 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรทำนา จำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรทำไร่ จำนวน 1 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ จำนวน 1 กลุ่ม และกลุ่มเกษตรกรทำประมง จำนวน 2 กลุ่ม ซึ่งมีสมาชิกจำนวน 4,829 คน มีปริมาณธุรกิจรวมทุกธุรกิจ 307,652,264.16 บาท ประกอบด้วย

1. รับฝากเงิน จำนวน 2,952,999.48 บาท
2. สินเชื่อ จำนวน 21,740,342.52 บาท
3. จัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 15,111,230 บาท
4. รวบรวมผลผลิตและแปรรูป จำนวน 267,842,047 บาท
5. บริการและอื่น จำนวน 25,654 บาท

จะพบว่า กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจประเภทรวบรวมผลผลิตและแปรรูป จำนวน 267,842,047 บาท คิดเป็นร้อยละ 87.06 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมดของกลุ่มเกษตรกร ส่วนธุรกิจที่รองลงมาคือ สินเชื่อ จำนวน 21,740,342.52 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.07 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรเป็นการช่วยเหลือราคาพืชผลทางการเกษตรแก่สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรอย่างแท้จริง ปริมาณธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่จะอยู่ที่ประเภทของกลุ่มเกษตรกรทำสวน เนื่องจากมีจำนวนกลุ่มถึง 22 กลุ่มทำให้มีปริมาณธุรกิจมากตามจำนวนกลุ่ม

ผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 กลุ่มเกษตรกรแต่ละประเภทมีผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปฐานะการเงินของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560

ประเภท	สินทรัพย์	สินเชื่อ	ทุนเรือนหุ้น	กำไร(ขาดทุน)
1.กลุ่มเกษตรกรทำนา	1,010,165.30	386,168.23	157,850.00	68,594.82
2.กลุ่มเกษตรกรทำสวน	70,579,157.95	25,510,489.15	6,304,154.67	10,549,701.81
3.กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์	555,253.29	400,000.00	99,450.00	14,070.03
4.กลุ่มเกษตรกรทำไร่	7,469,921.38	5,366,730.02	323,480.00	31,695.79
5. กลุ่มเกษตรกรทำประมง	1,058,675.06	476,450.16	132,550.00	31,695.79
รวม	80,673,173.08	32,139,837.56	7,017,484.67	10,776,935.23

ที่มา : รายงานประจำปีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร ปี 2560

จากตารางที่ 2.2 พบว่า กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร มีจำนวน 5 ประเภท มีสินทรัพย์ จำนวน 80,673,173.08 บาท สินเชื่อจำนวน 32,139,837.56 บาทของเกษตรกร จำนวน 48,533,335.52 บาท (ทุนของสมาชิก 7,017,484.67บาท) ส่วนผลการดำเนินงาน ผลกำไรในภาพรวมจำนวน 10,776,935.23 บาท จากผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ดังนี้

1. กลุ่มเกษตรกรทำนา มีผลกำไรทุกแห่ง
2. กลุ่มเกษตรกรทำสวน มีผลกำไร จำนวน 18 แห่ง และขาดทุน จำนวน 4 แห่ง
3. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ มีผลกำไรทุกแห่ง
4. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ มีผลกำไรทุกแห่ง
5. กลุ่มเกษตรกรทำประมง มีผลกำไรทุกแห่ง



ตารางที่ 2.3 ผลการจัดชั้นมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	จำนวนสมาชิก (คน)	ผลการจัดมาตรฐาน กลุ่มเกษตรกร
1.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาทุ่ง	123	ผ่าน
2.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาทุ่งคา	155	ผ่าน
3.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาสัก	62	ผ่าน
4.กลุ่มเกษตรกรทำสวนถั่วลิสงหิ่	113	ผ่าน
5.กลุ่มเกษตรกรทำสวนชุมชนในง่วมบ้านนา	107	ผ่าน
6.กลุ่มเกษตรกรทำสวนนากระตาม	48	ผ่าน
7.กลุ่มเกษตรกรทำสวนหินแก้ว	39	ไม่ผ่าน
8.กลุ่มเกษตรกรทำสวนคูริง	77	ผ่าน
9. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพัฒนาปากคลอง	142	ผ่าน
10. กลุ่มเกษตรกรทำสวนช่องไม้แก้ว	34	ไม่ผ่าน
11. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสลวย	90	ผ่าน
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาไชยราช	444	ผ่าน
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านควรวีสัยใต้	55	ผ่าน
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวี	150	ไม่ผ่าน
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาทะเล	969	ผ่าน
16. กลุ่มเกษตรกรทำสวนนาพญา	77	ผ่าน
17. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพ้อแดง	50	ผ่าน
18. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งหลวง	53	ผ่าน
19. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งควัด	1,004	ผ่าน
20. กลุ่มเกษตรกรทำสวนละแม	57	ผ่าน
21. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านหินกูบตำบลสลวย	38	ไม่นำมาจัด*
22. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งระยะ	113	ไม่ผ่าน
23. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านทองโอบางน้ำจืด	81	ผ่าน
24. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านสระขาวละแม	207	ผ่าน
25. กลุ่มเกษตรกรทำสวนปาล์มตำบลบางน้ำจืด	78	ผ่าน

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	จำนวนสมาชิก (คน)	ผลการจัดมาตรฐาน กลุ่มเกษตรกร
26. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ทำข้าม	38	ผ่าน
27. กลุ่มเกษตรกรทำไร่นาสัก	351	ผ่าน
28. กลุ่มเกษตรกรทำประมงปากน้ำหลังสวน	50	ผ่าน
29. กลุ่มเกษตรกรทำประมงและเลี้ยงสัตว์น้ำค้ำบล ปากคลอง	24	ผ่าน

ที่มา : (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร, 2560: น.25)

หมายเหตุ: \* ไม่นำมาจัดมาตรฐานเนื่องจากจดทะเบียนไม่ถึงสองปี

จากตารางที่ 2.3 ผลการจัดชั้นมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560 จะพบว่า กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 24 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 82.76 และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.79 และไม่นำมาจัด จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.45 ซึ่งกลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรเสียประโยชน์ในการให้บริการกับสมาชิกที่มีความต้องการแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรธนพ เรื่องกัลป์วงศ์, สรวรรณ เรื่องกัลป์วงศ์, วรรณาด ศรีพงศ์ และปวีณา สปีดเลอร์ (2557:บทคัดย่อ) การพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายเกษตรกรธรรมชาติชุมชน วัดญาณสังวราราม วรมหาวิหาร อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี การจัดการเครือข่ายเกษตรกรธรรมชาติของชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากในทุกด้าน อันดับแรกคือ ด้านความเข้มแข็งของผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ส่วนด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นอันดับสุดท้าย บทบาทภาครัฐที่มีต่อเครือข่ายเกษตรกรธรรมชาติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ประเด็น อันดับแรกคือ ด้านการสนับสนุนของสถาบันวิชาการ รองลงมา คือ ด้านนโยบายการส่งเสริมของรัฐ ส่วนความเข้มแข็งของเครือข่ายเกษตรกรธรรมชาติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่

ในระดับมากในทุกประเด็น อันดับแรก คือ ด้านสังคม รองลงมา คือ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านเศรษฐกิจ

วาสนา คำบุตร (2560 : บทคัดย่อ) แนวทางการส่งเสริมพัฒนากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดอุบลราชธานี การจัดทำมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร เป็นเครื่องมือที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ในการวัด การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรเบื้องต้น และวัดประสิทธิภาพในการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเกษตรกรของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควบคู่กัน โดยให้เป็นตัวชี้วัดตามคำรอบรองการปฏิบัติราชการที่สำคัญตัวหนึ่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมุ่งหวังใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินศักยภาพในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ด้วยเหตุนี้การส่งเสริมเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จะต้องศึกษาแนวทางการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านมาตรฐานในแต่ละข้อให้ชัดเจน เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรนำไปสู่การปฏิบัติและบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

รุ่งทิพย์ ชัยพรม ( 2555: บทคัดย่อ) กระบวนการรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกลำไย ตำบลฮอด อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการรวมกลุ่ม 2) ศึกษาถึงปัญหา และอุปสรรค และ 3) เพื่อพัฒนากระบวนการรวมกลุ่มเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกลำไยในตำบลฮอด อำเภอฮอด จังหวัด เชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่าง คือ เกษตรกรผู้ปลูกลำไยที่เข้าร่วมกลุ่ม จำนวน 30 คน เก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์และแนวการสนทนากลุ่ม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำเสนอในลักษณะบรรยายพรรณนาสรุป (Descriptive) ผลการวิจัย พบว่า 1) การรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกลำไยเกิดขึ้นจากการสำรวจ หาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข โดยดำเนินการรับสมัครสมาชิกกลุ่ม มีการจัดตั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน จัดทำร่าง กฎ กติกาของกลุ่ม ความคิดเห็น ของกันและกัน เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two Ways Communication) ก่อให้เกิดและประเมินผลการดำเนินงาน ของกลุ่ม 2) ปัญหาและอุปสรรค คือ การมาประชุมไม่พร้อมเพรียงกัน การไม่แสดงความคิดเห็น ในการประชุม ไม่ได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ขาดความรู้เรื่องการตลาด ขาดผู้นำที่มีประสบการณ์และขาดงบประมาณ 3) แนวทางการพัฒนา คือ หาความร่วมมือ

ชนะ อมรวัฒน์ (2560:บทคัดย่อ) แนวทางการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร นับเป็นเครื่องมือวัดที่สำคัญเครื่องมือหนึ่งของกรมส่งเสริม สหกรณ์ ในการประเมินศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรเป็นการเบื้องต้น ซึ่งผลจากการจัด มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จุดอ่อน จุดแข็ง ของกลุ่ม เกษตรกร และการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจะต้องศึกษาวิเคราะห์

สาเหตุปัญหา อุปสรรคเพื่อให้ทราบปัญหา สาเหตุที่แท้จริงของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านมาตรฐาน เพื่อจะได้วางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่อไป

สุพรรณิ ใจห้าว (2560:บทคัดย่อ) การส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรทำสวนไม้เรียงสู่กลุ่มเกษตรกรดีเด่นระดับชาติ ซึ่งการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้สู่กลุ่มเกษตรกรดีเด่นระดับชาติ กลุ่มเกษตรกรต้องมีการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งที่ผ่านมา กลุ่มเกษตรกรมีการดำเนินธุรกิจมีข้อบกพร่อง ขาดการบริหารจัดการที่ดี เกิดวิกฤตศรัทธา การมีส่วนร่วมสมาชิกลดลง ได้ดำเนินการวิเคราะห์กิจกรรมของกลุ่มเกษตรกร หากฟื้นฟูกิจการกลุ่มเกษตรกรทำสวนไม้เรียงให้ดีขึ้นได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพก็จะสามารถแก้ไขปัญหาราคายางในพื้นที่โดยการแปรรูปเพิ่มมูลค่า สร้างช่องทางการตลาด ลดต้นทุนการผลิตแก่เกษตรกร สมาชิกลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ริย์ธิดา มั่นภักดีหิรัญ (2555:บทคัดย่อ) ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา และเพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา สมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพารา มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของกลุ่ม ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างเหมาะสม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคน ด้านเงิน ด้านทรัพยากร และด้านการจัดการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเหมาะสม ความสัมพันธ์ ระหว่างสถานภาพของสมาชิกกลุ่มกับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรทำสวน ยางพาราท่าตะเียบ

ยุพาภรณ์ จงเจริญ (2555:บทคัดย่อ) การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซีย์ กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 เพื่อศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซีย์และศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ซึ่งจากการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคคล ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม และองค์ประกอบด้านรูปแบบอยู่ในระดับดี ส่วนด้านจุดแข็งด้านโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นเอกภาพ บุคลากรมีคุณวุฒิสูง มีขวัญ กำลังใจในการทำงาน มีเทคโนโลยี อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก มีความทันสมัย แต่มีจุดอ่อนอยู่ที่ด้านโครงสร้างการบริหารงานที่ปรับเปลี่ยน บ่อยครั้งการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง อัตรากำลังบุคลากรและงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ มีโอกาส ในการนำผู้สูงอายุที่มีศักยภาพเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน

และมีอุปสรรคด้านการขาดความต่อเนื่อง และมีความสับสน ในนโยบายและการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไปตามการเมือง



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ซึ่งจะเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกรมส่งเสริมสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้รับประโยชน์ในการใช้ดำเนินธุรกิจและบริการสมาชิก โดยการศึกษาข้อมูลทุกข้อมูมิร่วมกับการใช้แบบสอบถาม แล้วนำมาสรุปผลและวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ให้ผ่านมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินงานในจังหวัดชุมพรข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2560 จำนวน 29 กลุ่ม มีจำนวน 4,829 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ระดับค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 คน โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกระจายทุกกลุ่มเกษตรกร

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N= ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

$$n = \frac{4,829}{1+4,829(0.05)^2}$$

$$n = 369$$

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็นสามตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพภาพ สถานะ/ ตำแหน่งในกลุ่ม ระยะเวลาและการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม เป็นแบบคำถามลักษณะปลายปิด

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร เป็นการสอบถามถึงการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ใน 7 ด้าน ตามแนวคิด McKinsey's 7S Framework ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะและด้านค่านิยมร่วม โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

### 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ออกแบบแล้ว ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาว่า ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข

2) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้กับผู้แทนกลุ่มเกษตรกร จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำมาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.990 ดังนั้น แบบสอบถามฉบับนี้จึงนำไปใช้ได้

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ได้มาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการส่งให้กับกลุ่มเกษตรกรทุกกลุ่มจำนวน 29 กลุ่ม โดยการให้คณะกรรมการทุกคนกรอกแบบประเมินแบบสอบถามทุกคน พร้อมมีการคุยพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมเป็นการเบื้องต้น เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ตอบแบบสอบถาม



#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง มาลงรหัส และวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยแยกวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ดังนี้

มากที่สุด	เท่ากับ	5	คะแนน
มาก	เท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ	3	คะแนน
น้อย	เท่ากับ	2	คะแนน
น้อยที่สุด	เท่ากับ	1	คะแนน

การตอบจะให้ผู้ตอบคำถามทุกข้อ โดยแต่ละข้อเลือกระดับที่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงมากที่สุด ผู้ตอบได้คะแนนตามระดับที่เลือกตอบแต่ละข้อแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554:50) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.51 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	ระดับมาก
2.51 – 3.50	ระดับปานกลาง
1.5 – 2.50	ระดับน้อย
1.00 – 1.50	ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) แบบปลายเปิด (Open-Ended Questions) ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรใน  
จังหวัดชุมพร ซึ่งได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ข้อมูลการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ภายใต้หลักการของ McKinsey's 7S  
Framework

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางบริหารงานกลุ่มเกษตรกร

#### ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร

##### 1.1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ตามหลักทรัพยากรการ บริหาร

**1.1.1 ด้านบุคลากร** กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่บริหารงาน โดยคณะกรรมการที่เลือกตั้ง  
จากที่ประชุมใหญ่ ไม่มีเจ้าหน้าที่กลุ่มเกษตรกร การทำงานในหน้าที่ต่างๆ มอบหมายงานให้  
คณะกรรมการทำหน้าที่ด้านต่างๆ ของกลุ่มเกษตรกร เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไร  
เพียงพอในการจ้างพนักงาน และการทำงานแบบกลุ่มเกษตรกรเป็นการช่วยเหลือกันในการลดต้นทุน  
ในการประกอบอาชีพ สำหรับการทำงานได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการสำนักงานสหกรณ์  
จังหวัดชุมพรบ้าง และอาจได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานบริหารส่วนท้องถิ่น หรือสหกรณ์ใน  
พื้นที่ในการช่วยดำเนินงานเกี่ยวกับเอกสาร ส่วนกลุ่มเกษตรกรที่มีพนักงาน จำนวน 2 กลุ่ม คือ 1)  
กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาทะเล และ 2) กลุ่มเกษตรกรทำสวนสระขาวละแม ซึ่งกลุ่มเกษตรกรทำสวนเขา  
ทะเล มีธุรกิจผลิตกาแฟ 3IN1 เป็นธุรกิจหลักของกลุ่มเกษตรกรแต่ละปีมีกำไรประมาณ 8,000,000 บาท  
ทำให้มีกำลังในการจ้างพนักงาน ส่วนกลุ่มเกษตรกรทำสวนสระขาวละแม มีการจ้างแค่พนักงานบัญชี  
และการเงิน มีธุรกิจรวบรวมปาล์มน้ำมันจากสมาชิก โดยการให้จ้างคณะกรรมการช่วยในการรวบรวม  
ปาล์มน้ำมันจากสมาชิกทุกวันมีการตั้งเวรการทำงานทุกวัน

1.1.2 ด้านทุนดำเนินการ กลุ่มเกษตรกรมีสินทรัพย์รวม 80,673,173.08 บาท มีหนี้สิน 32,139,837.56 บาท และมีทุนของกลุ่มเกษตรกร 48,533,245.52 บาท ส่วนที่มีทุนของกลุ่มเกษตรกรมากกว่าหนี้สินจำนวน 12 กลุ่ม ถือว่าเป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีสภาพคล่องในการชำระหนี้ และการให้บริการในธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ เนื่องจากเป็นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย หนี้สินมากกว่าทุนของกลุ่มเกษตรกร จำนวน 17 กลุ่ม เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรได้กู้ยืมเงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์โครงการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจำนวน 10 กลุ่ม ทำให้กลุ่มเกษตรกรใน 10 กลุ่มนี้มีหนี้สินสูง ถ้าไม่มีเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์จะทำให้กลุ่มเกษตรกร มีหนี้สินมากกว่าทุนของกลุ่มเกษตรกร 8 กลุ่ม เพราะกลุ่มเกษตรกรทำไร่นาสั้กกู้ยืมจำนวน 700,000 บาท แต่ในรายละเอียดมีหนี้สินมากกว่าทุนของกลุ่มเกษตรกร จำนวน 3,263,538.66 บาท ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้ ตารางที่ 4.1 ทุนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุนของกลุ่มเกษตรกร
1.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาทุ่ง	337,125.14	0.00	337,126.14
2.กลุ่มเกษตรกรทำนาทุ่งคา	211,191.14	40,000.00	171,191.14
3.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาสั้ก	461,848.02	341,268.23	115,679.79
4.กลุ่มเกษตรกรทำสวนถั่วลิสง	1,225,921.98	507,178	718,743.98
5.กลุ่มเกษตรกรทำสวนชุมชนในง่วมบ้านนา	1,433,503.56	665,572.65	767,930.91
6.กลุ่มเกษตรกรทำสวนนากระตาม	1,585,4133.36	1,226,079.70	359,333.66
7.กลุ่มเกษตรกรทำสวนหินแก้ว	415,810.87	0.00	415,810.87
8. กลุ่มเกษตรกรทำสวนคูริง	181,154.67	38,100.00	143,054.67
9. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพัฒนาปากคลอง	2,395,157.31	1,814,483.77	580,673.54
10. กลุ่มเกษตรกรทำสวนช่องไม้แก้ว	65,119.91	56,527.99	8,583.92
11. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสลูย	712,840.45	459,930.75	252,909.70
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาไชยราช	607,464.87	133,912.92	473551.95
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านควรวิสัยใต้	1,220,064.88	482,452.02	737,612.86
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวี	1,728,292.58	771,885.00	956,407.58
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาทะเล	46,943,151.01	11,331,631.10	35,611,519.91
16. กลุ่มเกษตรกรทำสวนนาพญา	703,509.32	499,075.38	204,433.94
17. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพ้อแดง	909,431.93	545,507.30	363,824.69
18. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งหลวง	778,637.18	628,487.27	150,149.91
19. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งควาวัด	2,008,722.14	1,968,969.28	39,752.86

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุนของกลุ่มเกษตรกร
20. กลุ่มเกษตรกรทำสวนละแม	1,042,527.06	600,711.13	441,815.93
21. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านหินกูปตำบลสลุย	12,651.54	4,010.00	8,641.54
22. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งระยะ	81,922.42	18,410.00	63,512.42
23. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านทองโฉบางน้ำจืด	1,206,554.90	900,291.33	306,263.57
24. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านสระขาวละแม	4,579,901.35	2,424,729.11	2,155,172.24
25. กลุ่มเกษตรกรทำสวนปาล์มตำบลบางน้ำจืด	741,412.66	432,544.45	308,868.21
26. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ทำข้าม	555,253.39	400,000.00	155,253.39
27. กลุ่มเกษตรกรทำไร่นาสัก	7,469,921.28	5,366,730.02	2,103,191.36
28. กลุ่มเกษตรกรทำประมงปากน้ำหลังสวน	628,246.74	357,292.94	270,953.80
29. กลุ่มเกษตรกรทำประมงและเลี้ยงสัตว์น้ำตำบลปากคลอง	430,428.32	119,157.22	311,271.10
รวม	80,673,173.08	32,139,837.56	48,533,245.52

ที่มา : (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร, 2560: น.25)

**1.1.3 ด้านวัตถุประสงค์** กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีวัตถุประสงค์เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรเพียงพอในการจัดซื้อวัตถุประสงค์ต่างๆ ส่วนการทำงานส่วนใหญ่อาศัยประธานกรรมการ อาคารประชุมหมู่บ้าน ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสหกรณ์ที่อยู่ใกล้กับกลุ่มเกษตรกร โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการประสานงานให้ ส่วนกลุ่มเกษตรกรที่มีวัตถุประสงค์มี จำนวน 2 กลุ่ม คือกลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาทะเล และกลุ่มเกษตรกรทำสวนสระขาวละแม ซึ่งกลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาทะเล มีธุรกิจผลิตกาแฟ 3IN1 เป็นธุรกิจหลักของกลุ่มเกษตรกรแต่ละปีมีกำไรประมาณ 8,000,000 บาท ทำให้มีกำลังในการจ้างพนักงาน ส่วนกลุ่มเกษตรกรทำสวนสระขาวละแม มีการจ้างแค่พนักงานบัญชีและการเงิน มีธุรกิจรวบรวมปาล์มน้ำมันจากสมาชิก โดยการให้จ้างคณะกรรมการช่วยในการรวบรวมปาล์มน้ำมันจากสมาชิกทุกวันมีการตั้งเวรการทำงานทุกวัน

**1.1.4 ด้านการบริหารจัดการ** การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้บริหารไม่ได้จ้างพนักงานมีแต่ข้าราชการและพนักงานราชการช่วยในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ได้วางแผนการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรที่แน่นอนมีเพียงการนำเสนอแผนที่ประชุมใหญ่อนุมัติตามที่คณะกรรมการเสนอโดยการนำผลการดำเนินงานปีก่อนเป็นตัวตั้ง แต่ปีจะเป็น

การประมาณการผลการดำเนินงานที่ได้กำไรเพิ่มจากปีก่อน ปริมาณธุรกิจเพิ่มจากปีก่อน ส่วนด้านการจัดองค์การ กลุ่มเกษตรกรมีเพียงโครงสร้างของคณะกรรมการ พร้อมมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากไม่มีการจ้างพนักงานของกลุ่มเกษตรกร การสั่งการและการควบคุม คณะกรรมการบริหารงาน ไม่ได้สั่งการแต่มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการให้คำปรึกษาในการบริหารงานและตรวจสอบการดำเนินงาน

สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ส่วนใหญ่บริหารโดยคณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรและได้รับการช่วยเหลือจากส่วนราชการ เช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น ในการช่วยเหลือให้กลุ่มเกษตรกรสามารถดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรบริหารงานแบบไม่หวังผลกำไร ทำให้ไม่สามารถจ้างพนักงานเพื่อช่วยเหลือในการบริหารงานแทนคณะกรรมการได้ มีเพียง 2 กลุ่ม ที่มีเงินทุนและกำไรเพียงพอในการจ้างพนักงานและซื้ออุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรมากทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถดำเนินงานด้วยเงินทุนภายในของกลุ่มเกษตรกรต้องมีการพึ่งพาทุนภายนอก เช่นเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

## 1.2 เกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ใน ปี พ.ศ. 2560 จำนวน 24 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 82.76 และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 13.79และไม่นำมาจัดจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.45 คือ

1) คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดทำบิลด์รอบสิบสองเดือนแล้วเสร็จ และจัดให้มีผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย เพราะกลุ่มเกษตรกรไม่มีพนักงานบัญชีแต่ได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรในการช่วยปิดบัญชี ซึ่งกลุ่มเกษตรกรสามารถส่งบิลด์ให้กับผู้สอบรับรองบิลด์แต่สำนักงานตรวจไม่สามารถรับรองบิลด์ได้ในกำหนดเวลา เนื่องจากบางกลุ่มเกษตรกรส่งเอกสารที่ไม่ถูกต้องและสมบูรณ์ในการส่งให้สำนักงานตรวจสอบบัญชีรับรองบิลด์ภายในกำหนดให้ถูกต้องตามมาตรฐานบัญชี และที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรมีการบริหารงานที่มีกิจกรรมน้อยทำให้ไม่ค่อยซับซ้อนเกี่ยวกับเอกสาร ในปีที่ผ่านมาในกลุ่มเกษตรกรที่ผู้สอบสามารถรับรองบิลด์ภายในเวลา 150 วัน ได้จำนวน 26 กลุ่มเกษตรกร คิดเป็นร้อยละ 89.66 และไม่สามารถรับรองบิลด์ภายในกำหนดเวลาได้จำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 10.34 ตามตารางที่ 4.2 รายการกลุ่มเกษตรกรดังนี้

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลการรับรองงบการเงินของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ปีบัญชี	วันที่รับรองงบ
1.กลุ่มเกษตรกรทำนันทู่ง	31 ธ.ค.	15 ก.พ.60
2.กลุ่มเกษตรกรทำนันทู่งคา	31 มี.ค.	22 ส.ค. 60
3.กลุ่มเกษตรกรทำนันทู่งสัก	31 ธ.ค.	21 มี.ค. 61
4.กลุ่มเกษตรกรทำสวนถั่วลิสง	31 ธ.ค.	17 ก.พ. 60
5.กลุ่มเกษตรกรทำสวนชุมชนในง่อมบ้านนา	30 เม.ย.	16 ต.ค. 60
6.กลุ่มเกษตรกรทำสวนนากระตาม	31 ธ.ค.	6 มี.ค. 60
7.กลุ่มเกษตรกรทำสวนหินแก้ว	31 มี.ค.	15 มี.ค. 60
8.กลุ่มเกษตรกรทำสวนคูริง	31 มี.ค.	7 มิ.ย. 60
9. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพัฒนาปากคลอง	30 ก.ย.	12 ธ.ค. 60
10. กลุ่มเกษตรกรทำสวนช่องไม้แก้ว	31 ธ.ค.	-
11. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสลูย	31 ธ.ค.	13 มี.ค. 60
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาไชยราช	31 มี.ค.	29 พ.ค. 60
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านควรวัดไต้	31 มี.ค.	21 ก.ย. 60
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวี	30 เม.ย.	-
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาทะเล	30 เม.ย.	10 ส.ค. 60
16. กลุ่มเกษตรกรทำสวนนาพญา	31 ธ.ค.	5 เม.ย. 60
17. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพ้อแดง	31 ธ.ค.	8 เม.ย. 60
18. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งหลวง	31 ธ.ค.	12 เม.ย.60
19. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งควัด	31 มี.ค.	26 พ.ค. 60
20. กลุ่มเกษตรกรทำสวนละแม	31 มี.ค.	28 ส.ค. 60
21. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านหินกูบตำบลสลูย	30 เม.ย.	8 มิ.ย. 60
22. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งระยะ	31 มี.ค.	-
23. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านทองโบบางน้ำจืด	30 ก.ค.	5 ม.ค. 60
24. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านสระขาวละแม	31 มี.ค.	1 ก.ย. 60
25. กลุ่มเกษตรกรทำสวนปาล์มตำบลบางน้ำจืด	31 มี.ค.	1 ก.ย. 60



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ปีบัญชี	วันที่รับรอง
26. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ทำข้าม	31 ธ.ค.	16 พ.ค. 60
27. กลุ่มเกษตรกรทำไร่นาสัก	31 มี.ค.	18 มิ.ย. 60
28. กลุ่มเกษตรกรทำประมงปากน้ำหลังสวน	30 ก.ย.	10 ม.ค. 60
29. กลุ่มเกษตรกรทำประมงและเลี้ยงสัตว์น้ำตำบลปากคลอง	30 ก.ย.	22 พ.ย. 59

2) กลุ่มเกษตรกรไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวข้องกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง เนื่องจากการบริหารของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่บริหารแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาทางการเงินบัญชีที่ร้ายแรง ที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรที่มีปัญหาที่สามารถแก้ไขแล้วเสร็จภายในสิ้นปีบัญชีต่อมา ในการแก้ไขคณะกรรมการมีการแก้ไขปัญหาของการเกิดข้อบกพร่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกและสถาบันการเงิน ในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

3) กลุ่มเกษตรกรมีการทำธุรกิจหรือบริการ ระหว่างปี 2559 กับ ปี 2560 จะพบว่าจากปีก่อนมีกลุ่มเกษตรกรไม่ได้ดำเนินธุรกิจจำนวน 1 กลุ่ม แต่ในปี 2560 กลุ่มเกษตรกรทั้ง 29 กลุ่ม มีการดำเนินธุรกิจในการให้บริการสมาชิก จะพบว่ากลุ่มเกษตรกรมีปริมาณธุรกิจเพิ่มจากปีก่อน จำนวน 15 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 51.72 และลดลงจำนวน 14 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 48.28 เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรไม่มีทุนเพียงพอในการให้บริการกับสมาชิก และสมาชิกบางส่วนมีแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินที่สามารถให้บริการมากกว่ากลุ่มเกษตรกร ในการประกอบอาชีพปริมาณธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร ตามตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ปริมาณธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2559 - 2560

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ปริมาณธุรกิจ	ปริมาณธุรกิจ	ผลต่าง
	ปี 2559	ปี 2560	
1.กลุ่มเกษตรกรทำนันทนาการ	254,000.00	292,000.00	38,000.00
2.กลุ่มเกษตรกรทำนาทุ่งคา	1,234,740.00	893,420.00	(341,320.00)
3.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาสัก	762,380.00	893,420.00	131,040.00
4.กลุ่มเกษตรกรทำสวนถั่วลิสง	1,268,040.00	1,216,290.00	(51,750.00)
5.กลุ่มเกษตรกรทำสวนชุมชนในถ้ำบ้านนา	13,646.64	11,005,187.00	10,991,540.36



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ปริมาณธุรกิจ		ผลต่าง
	ปี 2559	ปี 2560	
6.กลุ่มเกษตรกรทำสวนนากระตาม	1,571,794.37	2,041,737.07	469,942.70
7.กลุ่มเกษตรกรทำสวนหินแก้ว	0.00	2,060.00	2,060.00
9.กลุ่มเกษตรกรทำสวนพัฒนาปากคลอง	1,895,340.00	1,662,500.00	(232,840.00)
10. กลุ่มเกษตรกรทำสวนช่องไม้แก้ว	10,683.31	2,687.15	(7,996.16)
11. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสลุย	453,522.81	363,008.43	(90,514.38)
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาไชยราช	2,464,320.00	2,356,200.00	(108,120.00)
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านควรวัดชัยใต้	13,839,670.85	9,398,742.52	(4,440,928.33)
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวี	47,601,878.25	38,195,168.28	(9,406,709.97)
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาทะลุ	114,294,317.43	113,210,928.65	(1,083,388.78)
16. กลุ่มเกษตรกรทำสวนนาพญา	448,448.34	575,433.54	126,985.20
17. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพ้อแดง	1,058,937.15	1,120,365.24	61,420.09
18. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งหลวง	847,789.88	1,026,239.78	178,449.90
19. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งควัววัด	6,539,788.00	7,956,778.97	1,416,990.97
20. กลุ่มเกษตรกรทำสวนละแม	1,401,288.04	1,130,262.06	(271,025.98)
21. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านหินกูปตาบสลุย	36,816.00	23,740.00	(13,076)
22. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งระยะ	12,510.00	40,380.00	27,870.00
23. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านทองโฉบางน้ำจืด	1,850,991.00	1,932,012.88	81,021.88
24. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านสระขาวละแม	30,071,244.00	45,260,258.00	15,189,014
25. กลุ่มเกษตรกรทำสวนปาล์มตำบลบางน้ำจืด	356,412.04	885,291.59	528,879.55
26. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ทำข้าม	3,311,875.90	1,598,465.00	(1,713,410.90)
27. กลุ่มเกษตรกรทำไร่นาสัก	113,147,875.90	62,206,626.70	(50,941,249.20)
28. กลุ่มเกษตรกรทำประมงปากน้ำหลังสวน	991,430.18	1,144,271.21	152,841.03
29. กลุ่มเกษตรกรทำประมงและเลี้ยงสัตว์น้ำ	2,419,688.00	782,750.00	(1,636,938.00)
ตำบลปากคลอง			

ที่มา : (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร, 2560: น.25)

4) กลุ่มเกษตรกรมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน ซึ่งการประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรต้องมีการงบการเงินที่ผู้สอบรับรองแล้วภายใน 150 วัน นำเสนอที่ประชุมใหญ่ให้สมาชิกรับรอง ในการประชุมใหญ่ปีที่แล้ว กลุ่มเกษตรกรสามารถนำเสนอ

พิจารณารับรองงบ 26 กลุ่มเกษตรกร คิดเป็นร้อยละ 89.66 และไม่สามารถเสนอที่ประชุมใหญ่รับรองได้ จำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 10.34 ซึ่งประชุมใหญ่คณะกรรมการมีการกำหนดแผนการประชุมทุกปีภายใน 150 วันหลังสิ้นสุดปีบัญชี เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่สามารถเลือกตั้งคณะกรรมการ กำหนดแผนงานประจำปี และรับทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรสามารถแสดงสิทธิในการเป็นสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร

5) กลุ่มเกษตรกรมีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามกฎหมาย ตารางที่ 4.4 ผลการดำเนินงานระหว่างปี 2559 กับ ปี 2560 ซึ่งกลุ่มเกษตรกรมีกำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 26 กลุ่ม จากจำนวน 26 กลุ่มมีอยู่จำนวน 1 แห่งผู้สอบรับรองงบหลังจาการประชุมใหญ่ทำให้ไม่สามารถจัดสรรกำไรสุทธิให้กับสมาชิกได้ คือ กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวี่ ทำและกลุ่มเกษตรกรทำบ้านหินกูปตำบลสลุย ไม่สามารถนำมาจัดได้เนื่องจากดำเนินงานยังไม่ถึงสองปีบัญชี ซึ่งทำให้กลุ่มเกษตรกรสามารถผ่านเกณฑ์ข้อนี้ได้จำนวน 24 กลุ่ม ตามตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2559 - 2560

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ผลกำไร(ขาดทุน) ปี 2559	ผลกำไร (ขาดทุน) ปี 2560	ผลต่าง
1.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาทุ่ง	39,569.57	38,064.77	(1,504.80)
2.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาทุ่งคา	19,958.77	19,058.77	(500.90)
3.กลุ่มเกษตรกรทำน่านาสัก	13,136.87	11,472.18	(2,664.69)
4.กลุ่มเกษตรกรทำสวนถั่วลิสงหิ่	48,609.70	26,152.79	(22,456.91)
5.กลุ่มเกษตรกรทำสวนชุมชนในง่วมบ้านนา	13,646.54	60,532.29	46,885.75
6.กลุ่มเกษตรกรทำสวนนากระตาม	11,813.17	29,111.55	17,298.38
7.กลุ่มเกษตรกรทำสวนหินแก้ว	9,003.09	(2,196.50)	(11,199.59)
8.กลุ่มเกษตรกรทำสวนคูริง	9,001.58	9,462.50	460.92
9. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพัฒนาปากคลอง	56,588.51	41,133.68	(15,454.83)
10. กลุ่มเกษตรกรทำสวนช่องไม้แก้ว	358.45	(25,908.69)	(26,267.14)
11. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสลุย	21,437.06	13,104.90	(8,332.16)
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเขาไชยราช	48,126.55	46,482.25	(1,644.30)
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านควรวิสัยใต้	(591,272.38)	188,749.87	(780,022.25)
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวี่	295,739.39	224,287.28	(71,452.11)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ผลกำไร(ขาดทุน) ปี 2559	ผลกำไร (ขาดทุน) ปี 2560	ผลต่าง
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนเงาะทะเล	8,710,109.99	8,970,811.14	260,701.15
16. กลุ่มเกษตรกรทำสวนนาพญา	6,787.58	1,645.11	(5,142.47)
17. กลุ่มเกษตรกรทำสวนพื้แดง	16,052.31	15,435.41	(616.90)
18. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งหลวง	9,119.23	7,548.85	(1,570.38)
19. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งควัด	(434,540.61)	13,961.12	448,501.73
20. กลุ่มเกษตรกรทำสวนละแม	22,422.25	14,049.17	(8,373.08)
21. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านหินกูปตำบลสลูย	(2,484.00)	1,625.54	4,109.54
22. กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งระยะ	(3,168.53)	(2,427.20)	741.33
23. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านทองโฆบวงน้ำจืด	13,628.64	9,814.00	(3,814.64)
24. กลุ่มเกษตรกรทำสวนบ้านสระขาวละแม	8,000.87	348,177.80	340,177.02
25. กลุ่มเกษตรกรทำสวนป่าส้มตำบลบางน้ำจืด	119,346.37	585,871.19	466,524.82
26. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ทำข้าม	38,439.71	14,070.03	(24,369.68)
27. กลุ่มเกษตรกรทำไร่นาสัก	35,885.74	112,872.78	76,987.04
28. กลุ่มเกษตรกรทำประมงปากน้ำหลังสวน	116,180.44	9,853.88	(106,326.56)
29. กลุ่มเกษตรกรทำประมงและเลี้ยงสัตว์น้ำตำบลปากคลอง	53,270.66	21,841.91	(31,428.75)

ที่มา : (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร, 2560: น.25)

## ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สถานะ/ตำแหน่งในกลุ่ม และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร

n = 376

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	227	60.40
หญิง	149	39.60
2. อายุ		
36 – 50 ปี	98	26.10
51 - 60 ปี	171	45.50
60 ปีขึ้นไป	107	28.50
3. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	154	41.00
มัธยมศึกษา/ปวช.	144	38.30
อนุปริญญา/ปวส.	27	7.20
ปริญญาตรี	51	13.60
4. สถานภาพ		
โสด	6	1.60
สมรส	339	90.20
หม้าย/หย่าร้าง	31	8.20
5. สถานะ/ตำแหน่งในกลุ่ม		
ประธานกรรมการ	28	7.40
รองประธานกรรมการ	56	14.90
เลขานุการ	28	7.40
เหรัญญิก	28	7.40
กรรมการ	124	33.00
สมาชิก	112	29.80

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

n = 376		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม		
ต่ำกว่า 1 ปี	12	3.20
1 – 3 ปี	27	7.20
3 – 5 ปี	83	22.10
6–10 ปี	91	24.20
11 – 15 ปี	58	15.40
เกิน 15 ปี	105	27.90

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสมาชิกเป็นเพศชายจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 และ เพศหญิง จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 39.60 ของสมาชิกทั้งหมด ช่วงอายุที่มากที่สุดคือ ช่วงอายุ ระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมาคือช่วงอายุเกิน 60 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 ช่วงอายุระหว่าง 36 – 50 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 26.10 ส่วนช่วง อายุระหว่าง 20 -35 ไม่มี ระดับการศึกษาสมาชิกส่วนใหญ่เรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมา มัธยมศึกษา จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 38.30 ต่อด้วยระดับ ปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 ระดับอนุปริญญา จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 สถานภาพ ส่วนใหญ่ สมรสแล้วจำนวน 339 คน คิดเป็นร้อยละ 90.20 หม้ายหรือหย่าร้าง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 และโสด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 สถานะและตำแหน่ง ในกลุ่ม ส่วนใหญ่กรรมการกลุ่มเกษตรกร จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 รองลงมาเป็น สมาชิก จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 รองประธาน จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90 ส่วนประธานกรรมการ , เลขานุการ และ เหนรัญญิก มีจำนวนเท่ากัน คือ อย่างละ 28 คน คิดเป็นร้อย ละ 22.20 ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม ส่วนใหญ่ เกิน 15 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 27.90 รองลงมาอยู่ที่ 6-10 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 ช่วงระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 ช่วงระหว่าง 11 – 15 คน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.40 ช่วงอายุ 1-3 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 ส่วนน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 12 คิดเป็น ร้อยละ 3.20

### ตอนที่ 3 ข้อมูลการบริหารของงานกลุ่มเกษตรกร ภายใต้หลักการของ McKinsey's 7S

#### Framework

จากแบบสอบถามใช้หลักการของ McKinsey's 7S Framework จำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และ ด้านค่านิยมร่วม ร่วมกับด้านการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐาน กลุ่มเกษตรกรตามตัวชี้วัดกรมส่งเสริมสหกรณ์

#### ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. กลุ่มเกษตรกรมีการนำแผนธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานกลุ่ม	4.25	0.94	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาสินค้า/ปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายกับสมาชิกที่เหมาะสม	4.37	0.85	มาก
3. กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม	4.25	0.90	มาก
4. กลุ่มเกษตรกรมีการติดตามหนี้จากสมาชิกได้เหมาะสม	4.24	0.90	มาก
5. กลุ่มเกษตรกรมีการปรึกษาหารือด้านปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของกลุ่ม	4.23	0.90	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรมีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงแผนดำเนินงานของกลุ่มทุกปี	4.32	0.90	มาก
โดยรวม	4.28	0.90	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ (Strategy) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.28 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาสินค้า/ปัจจัยผลิตจำหน่ายกับสมาชิกที่เหมาะสมเป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงแผนดำเนินงานของกลุ่มทุกปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 กลุ่มเกษตรกรมีการนำแผนธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานกลุ่ม และ กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผน



จัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 กลุ่มเกษตรกรมีการติดตามหนี้จากสมาชิกได้เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนที่น้อยที่สุดคือ กลุ่มเกษตรกรมีการปรึกษาหารือด้านปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของกลุ่ม 4.23

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นด้านโครงสร้าง (Structure)

ด้านโครงสร้าง (Structure)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.กลุ่มเกษตรกรมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจน	4.43	0.74	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎ กติกาที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม	4.35	0.85	มาก
3. กลุ่มเกษตรกรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มที่ชัดเจน	4.40	0.75	มาก
4. หน้าที่ของกรรมการและหน้าที่ของสมาชิกมากน้อยเพียงใด	4.23	0.90	มาก
5. การไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด	4.38	0.78	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรที่มีระยะเวลาการจัดตั้งกลุ่มมานานและมีผลทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นประสบความสำเร็จ	4.32	0.85	มาก
โดยรวม	4.35	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นด้านโครงสร้าง (Structure) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.35 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจน เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 การไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 กลุ่มเกษตรกรมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับ กฎ กติกาที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 กลุ่มเกษตรกรที่มีระยะเวลาการจัดตั้งกลุ่มมานานมีผลทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ส่วนที่น้อยที่สุดคือ หน้าที่ของกรรมการและหน้าที่ของสมาชิกมากน้อยเพียงใด อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 4.23

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

ด้านระบบการปฏิบัติงาน(System)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.กลุ่มเกษตรกรมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.32	0.82	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน	4.39	0.76	มาก
3. ท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่มเกษตรกรเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานและปรึกษาหารือปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม	4.37	0.80	มาก
4. การประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญกับท่าน	4.38	0.76	มาก
5.กลุ่มเกษตรกรมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นปัจจุบัน	4.44	0.77	มาก
6.กลุ่มเกษตรกรมีการจดบันทึกรายรับ-รายจ่าย ของกลุ่มไว้ตรวจสอบ ดูแล้วพอใจ	4.45	0.68	มาก
7. การบันทึกบัญชีมีความสำคัญต่อกลุ่มเกษตรกร	4.40	0.71	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.39 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการจดบันทึกรายรับ-รายจ่ายของกลุ่มไว้ตรวจสอบ ดูแล้วพอใจ เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 การบันทึกบัญชีมีความสำคัญต่อกลุ่มเกษตรกรมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 กลุ่มเกษตรกรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 การประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญกับท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่มเกษตรกรเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานและปรึกษาหารือปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ส่วนที่น้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

รูปแบบการบริหาร (Style)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. กรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเหมาะสม ไม่มีการผูกขาด	4.37	0.78	มาก
2. วิธีการคัดเลือกประธานกลุ่มและกรรมการบริหารกลุ่มมีความเหมาะสมแล้ว	4.26	0.90	มาก
3. วิธีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรกำหนดไว้เหมาะสม	4.24	0.90	มาก
4. กลุ่มเกษตรกรได้จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรอง ไว้เพื่อขยายทุนดำเนินงานเหมาะสม	4.25	0.89	มาก
5. กลุ่มเกษตรกรจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้สมาชิกที่ทำธุรกิจกับกลุ่มเกษตรกรเหมาะสม	4.36	0.74	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรมีข้อคิดขัดในการจัดสรรผลกำไรและเงินเฉลี่ยคืนมากน้อยเพียงใด	4.43	0.67	มาก
7. กลุ่มเกษตรกรมีแผนการระดมเงินทุนจากสมาชิก	4.21	0.91	มาก
8. กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการการทุจริต	4.34	0.88	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>4.31</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหาร (Style) อยู่ในระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.31 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีข้อคิดขัดในการจัดสรรผลกำไรและเงินเฉลี่ยคืนมากน้อยเพียงใด เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 รองลงมา กรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเหมาะสม ไม่มีการผูกขาด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 กลุ่มเกษตรกรจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้สมาชิกที่ทำธุรกิจกับกลุ่มเกษตรกรเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการการทุจริต ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 วิธีการคัดเลือกประธานกลุ่มและกรรมการบริหารกลุ่มมีความเหมาะสมแล้ว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 กลุ่มเกษตรกรได้จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรอง ไว้เพื่อขยายทุนดำเนินงานเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 วิธีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรกำหนดไว้เหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 น้อยที่สุดคือ กลุ่มเกษตรกรมีแผนการระดมเงินทุนจากสมาชิก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นด้านบุคลากร (Staff)

ด้านบุคลากร (Staff)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรู้ความสามารถ	4.41	0.76	มาก
2. กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรับผิดชอบ	4.38	0.79	มาก
3. กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความซื่อสัตย์สุจริต	4.40	0.73	มาก
4. กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรักองค์กร	4.38	0.75	มาก
5. กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการให้ความรู้แก่กรรมการใหม่	4.27	0.85	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการพัฒนาความรู้แก่กรรมการอยู่เสมอ	4.43	0.66	มากที่สุด
โดยรวม	4.38	0.76	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นด้านบุคลากร (Staff) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.31 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการพัฒนาความรู้แก่กรรมการอยู่เสมอ เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 รองลงมา กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรู้ความสามารถ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความซื่อสัตย์สุจริต ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรับผิดชอบ กับ กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรักองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.38 น้อยที่สุดคือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการให้ความรู้แก่กรรมการใหม่ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นด้านทักษะ (Skill)

ด้านทักษะ(Skill)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.กลุ่มเกษตรกรมีทักษะ ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงานด้านการผลิต หรือด้านอื่นๆ	4.43	0.66	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีการพัฒนาทักษะการบริหารงานของกรรมการ	4.25	0.89	มาก
3. กลุ่มเกษตรกรมีให้เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างของกลุ่มสมาชิก หรือกรรมการ ไปเพิ่มพูนความรู้	4.39	0.80	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ด้านทักษะ(Skill)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4.กลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะ โดยการการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม	4.43	0.75	มาก
5. ส่วนราชการที่รับผิดชอบส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะ โดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.70	มาก
โดยรวม	4.39	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นด้านทักษะ (Skill) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.39 โดยปัจจัยย่อย คือ ส่วนราชการที่รับผิดชอบส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะ โดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมา กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการเพิ่มทักษะ โดยการการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม และ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีทักษะความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ด้านการผลิต หรือด้านอื่นๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากัน ที่ 4.43 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีให้เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างของกลุ่ม สมาชิก หรือกรรมการ ไปเพิ่มพูนความรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 น้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการพัฒนาทักษะการบริหารงานของกรรมการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นด้านค่านิยม (Shared Values)

ด้านค่านิยม (Shared Values)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.ท่านคิดว่านโยบายของกรมการมีบทบาทในการบริหารงานให้กลุ่มเกษตรกรมากขึ้นเพียงใด	4.44	0.70	มาก
2. ท่านคิดว่าการถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรที่ท่านเป็นสมาชิกมีความสำคัญ	4.28	0.85	มาก
3.ท่านนำเงินมาฝากเงินกับกลุ่มเกษตรกรมากขึ้นเพียงใด	4.33	0.80	มาก
4. ท่านมาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกรของท่านในระดับใด	4.32	0.79	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านค่านิยม (Shared Values)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5.สมาชิกกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เข้าประชุม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันสม่ำเสมอ	4.35	0.76	มาก
6. สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความสามัคคีกัน	4.18	0.90	มาก
7. กลุ่มเกษตรกรของท่านได้รับความร่วมมือจากสมาชิกมากน้อยเพียงใด	4.40	0.76	มาก
8. กลุ่มเกษตรกรของท่านเข้าร่วม / สนับสนุน กิจกรรมทางศาสนา /งานเทศกาลในชุมชนมากน้อยเพียงใด	3.89	0.59	มาก
9. การที่เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำให้คุณภาพชีวิตของสมาชิกดีขึ้น	3.93	0.57	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>4.24</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นด้านค่านิยม (Shared Values) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.39 โดยปัจจัยย่อย คือ ท่านคิดว่านโยบายของกรมการมีบทบาทในการบริหารงานให้กลุ่มเกษตรกรมากน้อยเพียงใด เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมา กลุ่มเกษตรกรของท่านได้รับความร่วมมือจากสมาชิกมากน้อยเพียงใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 สมาชิกกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เข้าประชุม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ท่านนำเงินมาฝากเงินกับกลุ่มเกษตรกรมากน้อยเพียงใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ท่านมาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกรของท่านในระดับใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ท่านคิดว่าการถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรที่ท่านเป็นสมาชิกมีความสำคัญ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความสามัคคีกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 การที่เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำให้คุณภาพชีวิตของสมาชิกดีขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 น้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านเข้าร่วม / สนับสนุน กิจกรรมทางศาสนา /งานเทศกาลในชุมชนมากน้อยเพียงใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89



ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นด้านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร

ด้านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.กลุ่มเกษตรกรมีความจำเป็นในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอก	4.17	0.97	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีแผนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม	4.30	0.84	มาก
3. กลุ่มเกษตรกรมีแผนในการประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี	4.25	0.94	มาก
4. กลุ่มเกษตรกรสามารถส่งงบแสดงฐานะการเงินให้ผู้สอบรับรองภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี	4.37	0.85	มาก
5.กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการเกิดการทุจริต	4.43	0.73	มาก
6.กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มีผลตอบแทน (กำไร) ในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	4.40	0.75	มาก
7. กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐาน	4.41	0.73	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>4.33</b>	<b>0.83</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นด้านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.33 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการเกิดการทุจริต เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 รองลงมา กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มีผลตอบแทน (กำไร) ในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 กลุ่มเกษตรกรของท่านสามารถส่งงบแสดงฐานะการเงินให้ผู้สอบรับรองภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแผนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแผนในการประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 น้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีความจำเป็นในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

## ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางบริหารงานกลุ่มเกษตรกร

**4.1 ด้านบุคลากร** ให้ความรู้ความเข้าใจ หรือจัดโครงการอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการใหม่ สมาชิกเกี่ยวกับการประกอบอาชีพหรือการเพิ่มความรู้ในอาชีพของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร

**4.2 ด้านทุนดำเนินงาน** เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรมีทุนดำเนินงานน้อยและไม่มีค่าน่าเชื่อถือทำให้ไม่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ ได้ จึงอยากให้คณะกรรมการกลุ่มพัฒนาเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมเพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนของกรมส่งเสริมสหกรณ์

**4.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์** เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรมีขนาดเล็ก บริหารส่วนใหญ่ในรูปแบบของคณะกรรมการทำให้กลุ่มเกษตรกรยังไม่มีสำนักงาน มีความต้องการให้คณะกรรมการเห็นถึงความสำคัญของการทำการกลุ่มที่เหมาะสม มีการจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างอาคาร

**4.4 ด้านการบริหารจัดการ** สมาชิกต้องการให้กลุ่มเกษตรกรมีการสำรวจความต้องการของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร และควรจัดให้มีฝ่ายจัดการเพื่อช่วยในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรให้เหมาะสม

**4.5 ด้านอื่นๆ** การประกอบอาชีพของสมาชิก อยากให้คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร มีการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับการประกอบอาชีพเสริม และจัดหาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ

โดยสรุปแล้ว ปัญหาของการบริหารกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเกษตรกรขนาดเล็ก เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีมีการจ้างพนักงาน การบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรดำเนินงานแล้วมีกำไรน้อย มีธุรกิจน้อย สมาชิกมาใช้บริการน้อย และทุนดำเนินงานน้อย ซึ่งที่ผ่านมาทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในรูปแบบเงินกู้อัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น เงินกู้กองทุนสงเคราะห์กลุ่มเกษตรกร ในแต่ละโครงการมีระยะเวลา 5 ปี โดยมีเงื่อนไขกลุ่มเกษตรกรที่สามารถเข้าร่วมโครงการต้องผ่านเกณฑ์กลุ่มเกษตรกรมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และที่สำคัญ คือกลุ่มเกษตรกรมีวงเงินกู้ยืมที่ได้รับการเห็นชอบจากนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำจังหวัดน้อยด้วย เพราะกลุ่มเกษตรกรมีทุนเรือนหุ้นและทุนสำรองน้อย ทำให้ไม่สามารถกู้ยืมได้ตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งที่ผ่านมามีบางกลุ่มต้องการเงินกู้ยืมจำนวนมาก แต่วงเงินกู้ยืมไม่ถึงทำให้สมาชิกขาดการได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอกในอัตราดอกเบี้ยต่ำของกรม

ส่งเสริมสหกรณ์ได้ คณะกรรมการต้องมีการพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์หรือรักษาเกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มเกษตรกร และมีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรำเงินมาลงทุนในส่วนของทุนเรือนหุ้นกลุ่มเกษตรกร เพื่อจะได้สามารถเพิ่มวงเงินกู้ยืมให้ได้จำนวนมาก และสามารถกู้ยืมเงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บริการทั่วถึงกันสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร

ที่ผ่านมาสามารถกลุ่มเกษตรกรมาใช้บริการกับธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร ส่วนใหญ่ไม่ถึงร้อยละ 50 ของสมาชิกทั้งหมด เนื่องจากทุนดำเนินงานน้อย และสมาชิกบางคนอายุเยอะไม่ได้ประกอบอาชีพเกษตรกร ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกไม่ได้มาก ทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถขยายตัวหรือพัฒนาเป็นสหกรณ์ได้ แต่การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรเป็นเพียงกลุ่มเกษตรกรที่สามารถช่วยเหลือในการลดต้นทุนการประกอบอาชีพได้บางส่วน เพราะต้นทุนในการประกอบอาชีพสมาชิกส่วนใหญ่ต้องไปกู้ยืมจากสถาบันการเงินอื่น ที่ไม่ใช่กลุ่มเกษตรกร เนื่องจากสถาบันการเงินในวงเงินกู้ยืมกับสมาชิกมากกว่ากลุ่มเกษตรกร ดังนั้น เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรสามารถพัฒนาและให้สมาชิกรำเงินมาใช้บริการได้อย่างทั่วถึง คณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรต้องมีการสำรวจความต้องการของสมาชิกและให้สมาชิกทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการทำงานแบบกลุ่ม



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงาน ปัญหาอุปสรรคการบริหารงาน และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ซึ่งทำให้สมาชิก คณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกร ทราบถึงสภาพการบริหารงานและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานและวางแผนพัฒนาของกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินงานในจังหวัดชุมพร จำนวน 29 กลุ่ม มีจำนวน 4,829 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ระดับค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 คนโดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### 1. สรุปการศึกษา

##### ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร

ผลการศึกษา มีกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจจำนวน 29 กลุ่ม แยกเป็นกลุ่มเกษตรกรทำสวน จำนวน 22 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรทำนา จำนวน 3 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรทำประมง จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ จำนวน 1 กลุ่ม และกลุ่มเกษตรกรทำไร่ จำนวน 1 กลุ่มดังนี้

1) สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ส่วนใหญ่มีสภาพการบริหารงานโดยคณะกรรมการในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ดังนี้

(1) *ด้านบุคลากร* กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่บริหารงานโดยคณะกรรมการที่เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ไม่มีเจ้าหน้าที่กลุ่มเกษตรกร การทำงานในหน้าที่ต่างๆ มอบหมายงานให้คณะกรรมการทำหน้าที่ด้านต่างๆ ของกลุ่มเกษตรกร เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรเพียงพอในการจ้างพนักงาน และการทำงานแบบกลุ่มเกษตรกรเป็นการช่วยเหลือกันในการลดต้นทุนในการประกอบอาชีพ สำหรับการทำงานได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรบ้าง และอาจได้รับการช่วยเหลือจากหน่วยงานบริหารส่วนท้องถิ่น หรือสหกรณ์ในพื้นที่ในการช่วยดำเนินงานเกี่ยวกับเอกสาร

(2) *ด้านทุนดำเนินการ* กลุ่มเกษตรกรมีสินทรัพย์รวม 80,673,173.08 บาท มีหนี้สิน 32,139,837.56 บาท และมีทุนของกลุ่มเกษตรกร 48,533,245.52 บาท ส่วนที่มีทุนของกลุ่มเกษตรกรมากกว่าหนี้สินจำนวน 12 กลุ่ม ถือว่าเป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีสภาพคล่องในการชำระหนี้และการให้บริการในธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ เนื่องจากเป็นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย หนี้สินมากกว่าทุนของกลุ่มเกษตรกร จำนวน 17 กลุ่ม

(3) *ด้านวัสดุอุปกรณ์* กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีวัสดุอุปกรณ์เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรเพียงพอในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ส่วนการทำงานส่วนใหญ่อาศัยประธานกรรมการ อาคารประชุมหมู่บ้าน ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสหกรณ์ที่อยู่ใกล้กับกลุ่มเกษตรกร โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการประสานงานให้

(4) *ด้านการบริหารจัดการ* การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กลุ่มเกษตรกรมีเพียงโครงสร้างของคณะกรรมการ พร้อมมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากไม่มีการจ้างพนักงานของกลุ่มเกษตรกร การสั่งการและการควบคุม คณะกรรมการบริหารงานไม่ได้สั่งการแต่มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการให้คำปรึกษาในการบริหารงานและตรวจสอบการดำเนินงาน

ดังนั้น สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ส่วนใหญ่บริหารโดยคณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรและได้รับการช่วยเหลือจากส่วนราชการ เช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น ในการช่วยเหลือให้กลุ่มเกษตรกรสามารถดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรบริหารงานแบบไม่หวังผลกำไร ทำให้ไม่สามารถจ้างพนักงานเพื่อช่วยเหลือในการบริหารงานแทนคณะกรรมการได้ มีเพียง 2 กลุ่ม ที่มีเงินทุนและกำไรเพียงพอในการจ้างพนักงานและซื้ออุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรมากทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถดำเนินงานด้วยเงินทุนภายในของกลุ่มเกษตรกรต้องมีการพึ่งพาทุนภายนอก เช่นเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

2) ผลการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. 2560 กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 24 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 82.76 และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.79 และไม่นำมาจัดจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.45 ซึ่งกลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรเสียประโยชน์ในการให้บริการกับสมาชิกที่มีความต้องการแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ ดังนี้

คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดทำบุคลากรสิบสองเดือนแล้วเสร็จ และจัดให้มีผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย เพราะกลุ่มเกษตรกรไม่มีพนักงานบัญชีแต่ได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรในการช่วยปิดบัญชี ซึ่งกลุ่มเกษตรกรสามารถส่งบิลให้กับผู้สอบรับรองบิลได้แต่สำนักงานตรวจไม่สามารถรับรองบิลได้ภายในกำหนดเวลา

กลุ่มเกษตรกรไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวข้องกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง เนื่องจากการบริหารของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่บริหารแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาทางการบัญชีที่ร้ายแรง ที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรที่มีปัญหา ก็สามารถแก้ไขแล้วเสร็จภายในสิ้นปีบัญชีต่อมา

กลุ่มเกษตรกรมีการทำธุรกิจหรือบริการ ระหว่างปี 2559 กับ ปี 2560 จะพบว่าจากปีก่อนมีกลุ่มเกษตรกรไม่ได้ดำเนินธุรกิจจำนวน 1 กลุ่ม แต่ในปี 2560 กลุ่มเกษตรกรทั้ง 29 กลุ่ม มีการดำเนินธุรกิจในการให้บริการสมาชิก

กลุ่มเกษตรกรมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน ซึ่งประชุมใหญ่คณะกรรมการมีการกำหนดแผนการประชุมทุกปีภายใน 150 วันหลังสิ้นสุดปีบัญชี เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่สามารถเลือกตั้งคณะกรรมการ กำหนดแผนงานประจำปี และรับทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรสามารถแสดงสิทธิในการเป็นสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกรมีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามกฎหมาย ซึ่งกลุ่มเกษตรกรมีกำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 26 กลุ่ม จากจำนวน 26 กลุ่มมีอยู่จำนวน 1 แห่งผู้สอบรับรองบิลหลังจากประชุมใหญ่ทำให้ไม่สามารถจัดสรรกำไรสุทธิให้กับสมาชิกได้ คือ กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวี่ ทำ และกลุ่มเกษตรกรทำบ้านหินกูปตำบลสลุย ไม่สามารถนำมาจัดได้เนื่องจากดำเนินงานยังไม่ถึงสองปีบัญชี ซึ่งทำให้กลุ่มเกษตรกรสามารถผ่านเกณฑ์ข้อนี้ได้จำนวน 24 กลุ่ม

ดังนั้น สาเหตุและปัญหาหลักในการที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดทำบุคลากรสิบสองเดือนแล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย เพราะกลุ่มเกษตรกรไม่มีพนักงานบัญชีแต่ได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรในการช่วยปิดบัญชี และกลุ่มเกษตรกรมีการบริหารงานที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน เพราะเนื่องจากสมาชิกไม่มาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกร ส่วนในอนาคตถ้ากลุ่มเกษตรกรไม่ได้รับการช่วยเหลือเงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนในการให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ อาจจะทำให้กลุ่ม



เกษตรกรบ้างแห่งไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ จะทำให้กลุ่มเกษตรกรอาจจะต้องเลิกกลุ่มเกษตรกรในอาจนาคต ซึ่งกลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรเสียประโยชน์ในการให้บริการกับสมาชิกที่มีความต้องการแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ

### ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร จำนวน 376 คน ประกอบด้วย ผู้ชายจำนวน 277 คน ผู้หญิงจำนวน 149 คน อายุส่วนใหญ่ ระหว่าง 50-60 ปี จำนวน 171 คน มากกว่า 60 ปี จำนวน 107 คน และ ระหว่าง 36 – 50 ปี จำนวน 98 คน การศึกษาส่วนใหญ่ จบ ประถมศึกษา จำนวน 154 คน มัธยมศึกษา จำนวน 144 คน สถานภาพส่วนใหญ่สมรส จำนวน 339 คน สถานะและตำแหน่งในกลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นกรรมการ จำนวน 124 คน และสมาชิก จำนวน 112 คน ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม ส่วนใหญ่เกิน 15 ปี จำนวน 105 คน รายได้จากอาชีพหลักเฉลี่ยต่อเดือนของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรอยู่ที่เดือนละ 10,000 บาท หลังจากเข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นเดือนละ ประมาณ 100 บาท เนื่องจากการเข้าร่วมกลุ่มจะทำให้สามารถลดต้นทุนในการประกอบอาชีพเกี่ยวกับการซื้อปุ๋ยราคาที่ถูกกว่าท้องตลาด และมีแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ

### ตอนที่ 3 ข้อมูลการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ภายใต้หลักการของ Mckinsey's

#### 7S Framework

1) ความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ (Strategy) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.19 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาสินค้าปัจจัยผลิตจำหน่ายกับสมาชิกที่เหมาะสมเป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีปัญหาลูกค้าอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงแผนดำเนินงานของกลุ่มทุกปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

2) ความคิดเห็นด้าน โครงสร้าง (Structure) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.09 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรที่มีระยะเวลาการจัดตั้งกลุ่มมานานและมีผลทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นประสบความสำเร็จ เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎ กติกาที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35

3) ความคิดเห็นด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.10 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการจดบันทึกรายรับ-รายจ่าย ของกลุ่มไว้ตรวจสอบ ดูแลแล้วพอใจ เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19

4) ความคิดเห็นด้านรูปแบบการบริหาร (Style) อยู่ในระดับ ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.17 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีข้อคิดขัดในการจัดสรรผลกำไรและเงินเฉลี่ยคืนมากนักน้อยเพียงใด เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 รองลงมา กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการการทุจริต ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

5) ความคิดเห็นด้านบุคลากร (Staff) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.31 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการพัฒนาความรู้แก่กรรมการอยู่เสมอ เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 รองลงมา กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรู้ความสามารถ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41

6) ความคิดเห็นด้านทักษะ (Skill) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.39 โดยปัจจัยย่อย คือ ส่วนราชการที่รับผิดชอบส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมา กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการเพิ่มทักษะโดยการการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม และ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีทักษะ ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ด้านการผลิต หรือด้านอื่นๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากัน ที่ 4.43

7) ความคิดเห็น ด้านค่านิยม (Shared Values) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.39 โดยปัจจัยย่อย คือ ท่านคิดว่านโยบายของกรมการมีบทบาทในการบริหารงานให้กลุ่มเกษตรกรมากนักน้อยเพียงใด เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมา กลุ่มเกษตรกรของท่านได้รับความร่วมมือจากสมาชิกมากนักน้อยเพียงใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

8) ความคิดเห็น เกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.33 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการเกิดการทุจริต เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 รองลงมา กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41

**ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางบริหารกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน**

ปัญหาของการบริหารกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเกษตรกรขนาดเล็ก เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีการจ้างพนักงาน การบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรดำเนินงานแล้วมีกำไรน้อย มีธุรกิจน้อย สมาชิกมาใช้บริการน้อย และทุนดำเนินงานน้อย ซึ่งที่ผ่านมามหาทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในรูปแบบเงินกู้อัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น เงินกู้กองทุนสงเคราะห์กลุ่มเกษตรกร ในแต่ละโครงการมีระยะเวลา 5 ปี โดยมีเงื่อนไขกลุ่มเกษตรกรที่สามารถเข้าร่วมโครงการต้องผ่านเกณฑ์กลุ่มเกษตรกร

มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และที่สำคัญ คือกลุ่มเกษตรกรมีวงเงินกู้ยืมที่ได้รับการเห็นชอบจากนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำจังหวัดน้อยด้วย เพราะกลุ่มเกษตรกรมีทุนเรือนหุ้นและทุนสำรองน้อย ทำให้ไม่สามารถกู้ยืมได้ตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งที่ผ่านมามีบางกลุ่มต้องการเงินกู้ยืมจำนวนมาก แต่วงเงินกู้ยืมไม่ถึงทำให้สมาชิกขาดการได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอกในอัตราดอกเบี้ยต่ำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ คณะกรรมการต้องมีการพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์หรือรักษาเกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มเกษตรกร และมีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรนำเงินมาลงทุนในส่วนของทุนเรือนหุ้นกลุ่มเกษตรกร เพื่อจะได้สามารถเพิ่มวงเงินกู้ยืมให้ได้จำนวนมาก และสามารถกู้ยืมเงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้บริการทั่วถึงกันสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษา พบว่า สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ส่วนใหญ่กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร บริหารงานโดยคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรไม่มีกำไรเพียงพอในการจ้างพนักงาน และธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรยังไม่ค่อยน้อย จึงไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงาน ในด้านของทุนดำเนินงาน กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่มีทุนดำเนินงานที่ไม่เพียงพอในการให้บริการกับสมาชิกต้องมีการกู้ยืมเงินกองทุนสงเคราะห์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้บริการในธุรกิจตามความต้องการของสมาชิก ด้านวัสดุอุปกรณ์ กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีวัสดุอุปกรณ์ ต้องพึ่งวัสดุอุปกรณ์จากหน่วยงานราชการในการช่วยดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ด้านการจัดการกลุ่มเกษตรกรมีการบริหารงาน ซึ่งมีเพียงโครงสร้างของคณะกรรมการ พร้อมมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากไม่มีการจ้างพนักงานของกลุ่มเกษตรกร การสั่งการและการควบคุม คณะกรรมการบริหารงานไม่ได้สั่งการแต่มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบการ สอดคล้องกับ แนวคิดทรัพยากรในการบริหารกลุ่ม ตามหลัก 4 M เพื่อใช้ในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารกลุ่มเกษตรกรให้มีการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จต้องมีการนำหลัก 4M มิใช่ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เข้าถึงสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิ ใจห้าว(2560) การส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรทำสวนไม้เรียงสู่กลุ่มเกษตรกรดีเด่นระดับชาติ ซึ่งการพัฒนา กลุ่มเกษตรกรให้สู่กลุ่มเกษตรกรดีเด่นระดับชาติ กลุ่มเกษตรกรต้องมีการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรมีการดำเนินธุรกิจมีข้อบกพร่องขาดการบริหารจัดการที่ดี เกิดวิกฤตศรัทธา การมีส่วนร่วมสมาชิกลดลง จะทำให้กลุ่มเกษตรกร

สามารถพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานและได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ

สาเหตุและปัญหาหลักในการที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดทำบคุรรอบสิบสองเดือนแล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชี สหกรณ์ตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย เพราะกลุ่มเกษตรกรไม่มีพนักงานบัญชีแต่ได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพรในการช่วยปิดบัญชี และกลุ่มเกษตรกรมีการบริหารงานที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน เพราะเนื่องจากสมาชิกไม่มาใช้บริการ กับกลุ่มเกษตรกร ส่วนในอนาคตถ้ากลุ่มเกษตรกรไม่ได้รับการช่วยเหลือเงินจากกรมส่งเสริม สหกรณ์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนในการให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ อาจจะทำให้กลุ่ม เกษตรกรบ้างแห่งไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ จะทำให้กลุ่มเกษตรกรอาจจะต้องเลิกกลุ่มเกษตรกร ในอนาคต ซึ่งกลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการ ดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรเสียประโยชน์ในการให้บริการกับสมาชิกที่ มีความต้องการแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ ชนะ อมรวัฒน์ (2560) แนวทางการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร นับเป็นเครื่องมือวัดที่สำคัญเครื่องมือหนึ่งของกรมส่งเสริม สหกรณ์ ในการประเมินศักยภาพการ ดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรเป็นการเบื้องต้น ซึ่งผลจากการจัด มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จุดอ่อน จุดแข็ง ของกลุ่ม เกษตรกร และการพัฒนา กลุ่ม เกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจะต้องศึกษาวิเคราะห์สาเหตุปัญหา อุปสรรคเพื่อให้ทราบปัญหา สาเหตุที่แท้จริงของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านมาตรฐานเพื่อจะได้วางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนา ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรนำหลักการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของ แต่ละกลุ่ม ไปแก้ไขและพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผล หลักการของ McKinsey's 7S Framework จำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และ ด้านค่านิยมร่วม ร่วมกับด้านการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐาน กลุ่มเกษตรกรตามตัวชี้วัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนใหญ่จะอยู่ในความคิดเห็นระดับมาก สมาชิก ของกลุ่มเกษตรกรยังมีความพึงพอใจในการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่มในการพัฒนากลุ่ม เกษตรกรให้เป็นที่พึงของมวลสมาชิก ในการช่วยเหลือการประกอบอาชีพของตนเอง เพื่อให้ สามารถลดต้นทุนในการประกอบอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูพาทรณ์ จงเจริญ (2555) การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซีย์ กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 เพื่อศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตาม

แนวคิดของแมคคินซีและศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ซึ่งจากการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคคล ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม และองค์ประกอบด้านรูปแบบอยู่ในระดับดี จะทำให้กลุ่มเกษตรกรสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารกลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ด้านกลยุทธ์ คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีวางแผนจัดหาสินค้า/ปัจจัยการผลิตมาจำหน่าย กับสมาชิกที่เหมาะสม โดยการสำรวจความต้องการของสมาชิกในการใช้สินค้าสำหรับประกอบ อาชีพ เช่น ปุ๋ย หรือเงินกู้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมาใช้บริการของกลุ่ม เกษตรกรในการทำธุรกิจกับกลุ่ม ช่วยเหลือสมาชิกในการประกอบอาชีพทางการเกษตร และมีการ ช่วยเหลือสมาชิกในการลดต้นทุนในการประกอบอาชีพ เพื่อพัฒนาการให้บริการของกลุ่มเกษตรกร ให้ตรงตามความต้องการของตัวสมาชิกเป็นหลัก

ด้านโครงสร้าง คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร มีประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจนและ การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มเกษตรกร หรือผู้ที่มีความสนใจสามารถเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานในรูปแบบกลุ่ม ที่ จะสามารถพัฒนา เพิ่มรายได้ ลดต้นทุนการในการผลิต และช่วยเหลือราคาสินค้าการเกษตรที่ สามารถประกอบอาชีพอยู่ และสามารถลดความเสี่ยงในการบริหารงาน เนื่องจากคณะกรรมการ ของกลุ่มมีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน จะทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตัวของกลุ่มเกษตรกร จะ ให้กลุ่มเกษตรกรมีความมั่นคงและพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านระบบการปฏิบัติงาน คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ของกลุ่มให้เป็นปัจจุบัน และการบันทึกบัญชีมีความสำคัญต่อกลุ่มเกษตรกร เนื่องจากระบบบัญชี เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรที่สมาชิก สามารถ ตรวจสอบผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในการบริหารงาน ซึ่งเงินทุนในการบริหารงานก็เป็น เงินทุนของตัวสมาชิก ถ้าคณะกรรมการไม่สามารถบริหารงานได้อย่างโปร่งใสก็จะทำให้กลุ่ม เกษตรกรขาดความเชื่อตัวจากตัวสมาชิก จะทำให้สมาชิกไม่มาใช้บริการหรือทำธุรกรรมกับกลุ่ม เกษตรกร มีผลทำให้กลุ่มเกษตรกรต้องเลิกหรือชำระบัญชีในอนาคต เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรสามารถ พัฒนาการให้บริการถึงสมาชิกได้ตลอดเวลา คณะกรรมการควรมีการจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบันและ ส่งบให้ผู้สอบภายในกำหนดเวลา

ด้านรูปแบบการบริหาร คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร ในการจัดสรรผลกำไรและเงิน เหลือคืนมากน้อย กับ คณะกรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งอย่าง



เหมาะสม ในการบริหารงานของรูปแบบกลุ่มเกษตรกร เมื่อกลุ่มเกษตรกรมีกำไรก็ต้องการจัดสรร ผลการดำเนินงานคืนแก่สมาชิก เพื่อสามารถความพึงพอใจแก่สมาชิกที่มาใช้บริการและนำเงินทุน มาลงทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร คณะกรรมการจะมาจากผู้แทนสมาชิกในการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรทุกปี ในการ ประชุมใหญ่สมาชิกทุกคนต้องเข้าร่วมประชุมใหญ่และใช้สิทธิในการเลือกตั้งคณะกรรมการที่มี ประสิทธิภาพในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

ด้านบุคลากร คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีการพัฒนาความรู้แก่กรรมการอยู่เสมอ และ มี ความรู้ความสามารถในการบริหารงานตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานใน รูปแบบของกลุ่มเกษตรกรให้มากขึ้น ในการพัฒนากรรมการให้มีความเข้มแข็งและเป็นที่พึ่งแก่ มวลสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร ในการพัฒนาคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร ต้องมีการส่ง คณะกรรมการไปอบรมเกี่ยวกับการหลักการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ไม่ว่าจะเป็นการควบคุม ภายใน การบริหารสินเชื่อ การวิเคราะห์สภาพของกลุ่มเกษตรกร เพื่อนำความรู้มาพัฒนาให้กลุ่ม เกษตรกรสามารถช่วยเหลือสมาชิกและเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกได้ เมื่อสมาชิกมีความเชื่อมั่นในตัว ของคณะกรรมการแล้วจะทำให้สมาชิกมาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกรในทุกธุรกิจและมีส่วนร่วมใน การประชุมใหญ่

ด้านทักษะ ส่วนราชการที่รับผิดชอบส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะโดยการ เพิ่มทักษะ และการจัดให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับอาชีพเกษตรกรที่ประกอบ อาชีพอยู่ โดยการเพิ่มทักษะ เช่น การให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มีการได้รับการพัฒนาความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายที่ใช้ในการส่งเสริมการบริหารกลุ่มเกษตรกรเกี่ยวกับการดำเนินคดีความกับ คณะกรรมการหรือฝ่ายจัดการที่มีการทุจริตกับกลุ่มเกษตรกร เพื่อนำรู้มาแนะนำให้ คณะกรรมการดำเนินการที่ถูกต้องสามารถแก้ไขปัญหาการดำเนินคดีความกับคณะกรรมการ หรือเจ้าหน้าที่ที่ทุจริตต่อกลุ่มเกษตรกร ส่วนตัวสมาชิก คณะกรรมการมีการให้ความรู้ หรือการ จัดการทัศนศึกษา ให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการดำรงชีวิตและ เพิ่มรายได้ ลดรายจ่ายของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร

ด้านค่านิยม คณะกรรมการควรมีบทบาทในกำหนดนโยบายการบริหารงานให้กลุ่ม เกษตรกร และการได้รับความร่วมมือจากสมาชิก ซึ่งในการกำหนดนโยบายของกลุ่มเกษตรกร คณะกรรมการมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเกษตรกร โดยการให้สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรมี ส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร เพื่อพัฒนาเกษตรกรให้ความ มั่นคงและเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกในอนาคตได้ ในการพัฒนาเกษตรกรตัวสำคัญอยู่ที่ตัว สมาชิกของกลุ่มเกษตรกร ถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในการร่วมกันคิดร่วมกันเสนอความคิดในการ



พัฒนากลุ่มเกษตรกร เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเกษตรกร จะทำให้คณะกรรมการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรสามารถนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นต้นแบบในการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรตามพัฒนาการบริหารงานให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานได้

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการศึกษา และการวิเคราะห์ผลการศึกษาในครั้งนี้ ที่ได้เสนอไปแล้ว ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

จากสรุปผลการศึกษา และการวิเคราะห์ผลการศึกษาในครั้งนี้ ที่ได้เสนอไปแล้ว ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

**3.1.1 ในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร** เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร คณะกรรมการต้องมีการสำรวจความต้องการของสมาชิก เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกและจะทำให้สมาชิกรับบริการกับกลุ่มเกษตรกร และสิ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่า คือ การทำบัญชีของกลุ่มเกษตรกรให้เป็นปัจจุบันและส่งบให้ผู้อยู่รับรองภายในกำหนดกฎหมาย เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในตัวคณะกรรมการและกลุ่มเกษตรกร ซึ่งสามารถป้องกันการเกิดการทุจริตจากคณะกรรมการหรือฝ่ายจัดการได้ด้วย มีกลุ่มเกษตรกรสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ สมาชิกมารับบริการกลุ่มเกษตรกรจะทำให้กลุ่มเกษตรกรมีธุรกิจในการดำเนินงาน จะทำให้กลุ่มเกษตรกรมีกำไรจากการดำเนินงานสามารถสรรจัดผลกำไรคืนสมาชิก ในรูปของเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืนได้

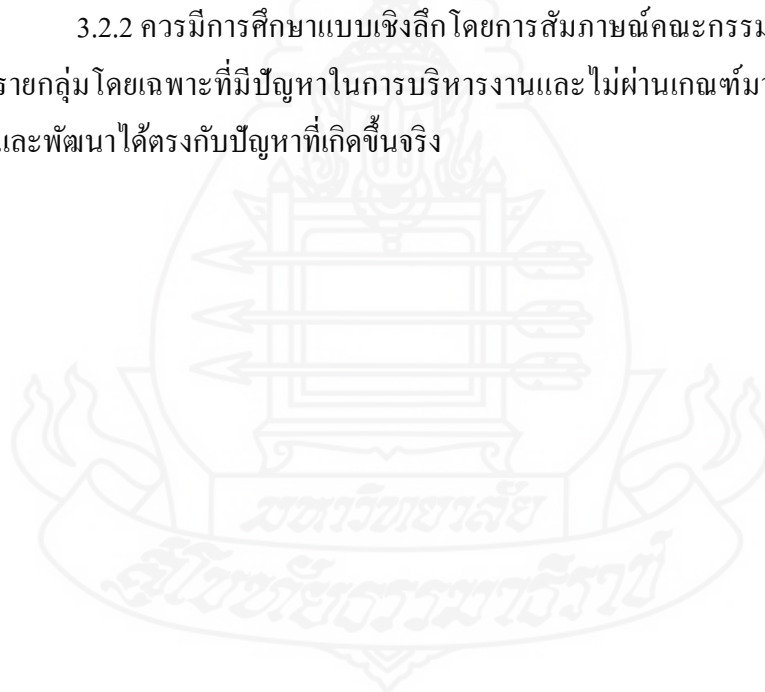
**3.1.2 คณะกรรมการควรมีหลักของ Mckinsey's 7S Framework** ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อจะได้มีการวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรว่า สมาชิกมีความต้องการอยากให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความต้องการอย่างไรในการร่วมกันพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเจริญและเป็นที่ยอมรับของมวลสมาชิก พร้อมกับการส่งคณะกรรมการ ไปอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร การให้สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรไปอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ และสามารถพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

**3.1.3 การพัฒนาหรือการรักษาเกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มเกษตรกร** ตามมาตรฐานกรมส่งเสริมสหกรณ์ จะนำให้กลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนในการใช้บริการงานของกลุ่ม ตามโครงการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการผลิตและการตลาด ซึ่งมีนโยบายที่จะช่วยเหลือเกษตรกรในการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรให้สูงขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรเพื่อวางแผนการผลิตทางการเกษตร และจัดหาผลประโยชน์ร่วมกัน อาทิ ปุ๋ย นับเป็นปัจจัยทางการเกษตรที่สำคัญต่อการผลิตของเกษตรกร โดยการเป่าหมาย สนับสนุนเงินทุนเพื่อเป็นเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาตรฐาน ใช้เงินกู้หมุนเวียนในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรเฉพาะที่มีมาตรฐาน เพื่อให้มีเงินกู้ยืมใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในแต่ละปี รวม 5 ปี โดยไม่คิดอัตราดอกเบี้ยจากกลุ่มเกษตรกร

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพื่อยกระดับเป็นสหกรณ์

3.2.2 ควรมีการศึกษาแบบเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรรายกลุ่ม โดยเฉพาะที่มีปัญหาในการบริหารงานและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาได้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- ขวัญกมล คอนขวา .(2556). *การจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนาร
- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2545) คำแนะนำ: การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตาม  
ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุม  
ภายใน พ.ศ. 2544. กรุงเทพฯ. :สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
- คู่มือกรมส่งเสริมสหกรณ์.(2559). *โครงการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกร เพื่อเข้าถึงแหล่ง  
เงินทุนในการผลิตและการตลาด*
- ชนะ อมรวัฒน์. (2560). *แนวทางการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน กรมส่งเสริม  
สหกรณ์*
- ชุดฝึกอบรม เรื่อง อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์ สำหรับวิทยากรเครือข่ายด้าน  
การสหกรณ์ กรกฎาคม 2557
- เทียน เสรรมัญ. (2558) *การบริหารจัดการกลุ่มผู้ปลูกผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนตำบล  
หนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่* มหาวิทยาลัยพายัพ
- ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์.(2559). เรื่อง หลักเกณฑ์กำหนดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร  
พยอม สิงห์เสนห์. (2544). การสอบบัญชี. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547 จัดพิมพ์โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวง  
เกษตรและสหกรณ์
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 จัดพิมพ์โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- มณีรัตน์ สุพร. (2554) กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) สืบค้น  
จาก <https://www.gotoknow.org/posts/461173>
- ยุพาภรณ์ จงเจริญ. (2555). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซี  
กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.*  
กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- รุ่งทิพย์ ชัยพรหม. (2555) *กระบวนการรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกลำไย ตำบลสอ อำเภอสอด จังหวัด  
เชียงใหม่* มหาวิทยาลัยพายัพ (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

- วิญญูตา มั่นภักดีหิรัญ. (2555). *ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา* มหาวิทยาลัยบูรพา
- วาทะ วิทยาวิโรจน์.(2550). *บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ , โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจการบริหารงาน, การวินิจฉัย และการอนุมัติเงินกู้, การตรวจสอบการใช้เงินกู้และการบริหารเงินกู้. คู่มือคณะกรรมการดำเนินการและคณะกรรมการเงินกู้, ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, นนทบุรี.*
- วาสนา คำบุตร. (2560). *แนวทางการส่งเสริมพัฒนาเกษตรกรในจังหวัดอุบลราชธานี กรมส่งเสริมสหกรณ์*
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). *แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีคุณภาพ* กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดบุ๊ค จำกัด
- วิล ไชระปรีย จงจิตต์ หลีกภัย และประจิต หาวัตร. (2551) *การบัญชี. (พิมพ์ครั้งที่ 24) กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551*
- ลัดดา พิศาลบุตร วรชัย สิงห์ฤกษ์.(2558) *การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในสหกรณ์. ใน ประมวลสารระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ (หน่วยที่ 5, น. 5-51). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
- ลือชัย ศรีเงินขวง และผาสุก อนเภาณิช. (2526). *การมีส่วนร่วมของชุมชน: ยุทธศาสตร์ใหม่ของ การพัฒนา (สาธารณสุข) ชนบท ในรวมบทความพัฒนางานสาธารณสุขฐาน. กรุงเทพฯ :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6) เอ็ดสันเพรสโปรดักส์*
- สมพงษ์ พรอุปถัมภ์. (2545). *การสอบบัญชี. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ*
- ส่งเสริม หอมกลิ่น.(2558) *แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจและสหกรณ์ ใน ประมวลสารระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ (หน่วยที่ 1, น. 1-34). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
- สุพรรณิ ใจห้าว. (2560) *การส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรทำสวนไม้เรียงสู่กลุ่มเกษตรกรดีเด่นระดับชาติ กรมส่งเสริมสหกรณ์*
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2547). *การบริหารบุคคลภาครัฐ. ใน ประมวลสารระชุดวิชาการบริหาร ภาครัฐ (หน่วยที่ 6, น. 1-52). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์จังหวัดชุมพร ปีงบประมาณ 2560 จัดพิมพ์โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชุมพร*

อดุลย์ กองสัมฤทธิ์. (2557). การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงาน:  
กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี (รายงานการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี







ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล



ภาคผนวก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรจังหวัดชุมพร ตามมาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษา

แบบสอบถามนี้ มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ภายใต้หลักการของ McKinsey's 7S Framework

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและตอบคำถามให้ครบทุกข้อ โดยคำตอบของท่านผู้ศึกษาจะนำเสนอเป็นแนวทางการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพรให้ผ่านมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรต่อไป และขอขอบคุณที่ท่านเสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย / ในช่อง ( ) และเขียนตอบข้อมูลในช่องว่าง ตามความเป็นจริง

1. เพศ                    ( ) ชาย                    ( ) หญิง
2. อายุ                    ( ) 20 – 35 ปี            ( ) 36 – 50 ปี  
                              ( ) 51 – 60 ปี            ( ) เกิน 60 ปี
3. ระดับการศึกษา    ( ) ประถมศึกษา    ( ) มัธยมศึกษา    ( ) อนุปริญญา  
                              ( ) ปริญญาตรี        ( ) ปริญญาโท    ( ) สูงกว่าปริญญาโท
4. สถานภาพ            ( ) โสด                    ( ) สมรส            ( ) หม้าย/หย่าร้าง
5. สถานะ/ตำแหน่งในกลุ่ม  
                              ( ) ประธานกรรมการ    ( ) รองประธาน        ( ) เลขานุการ  
                              ( ) ทรัยฉุฉก            ( ) กรรมการ        ( ) สมาชิก

6. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม

- ( ) ต่ำกว่า 1 ปี                      ( ) 1-3 ปี                      ( ) 3-5 ปี  
 ( ) 6-10 ปี                              ( ) 11-15 ปี                      ( ) เกิน 15 ปี

7. รายได้จากอาชีพหลักเฉลี่ยต่อเดือน..... บาท

8. หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเกษตรกรแล้ว ท่านมีรายได้เพิ่มเฉลี่ยต่อเดือน.....บาท

ตอนที่ 2 ข้อมูลการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ภายใต้หลักการของ McKinsey's 7S Framework  
 คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่าน ดังนี้  
 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)</b>					
1.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการนำแผนธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานกลุ่ม					
1.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการวางแผนจัดหาสินค้า/ปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายกับสมาชิกที่เหมาะสม					
1.3 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม					
1.4 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการติดตามหนี้จากสมาชิกได้เหมาะสม					
1.5 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการปรึกษาหารือด้านปัญหา อุปสรรคของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของกลุ่ม					
1.6 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงแผนดำเนินงานของกลุ่มทุกปี					
<b>2. ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>					
2.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจน					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับ กฎ กติกาที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม					
2.3 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มที่ชัดเจน					
2.4 ท่านทราบหน้าที่ของกรรมการและหน้าที่ของสมาชิกมากน้อยเพียงใด					
2.5 การไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งกรรมการกลุ่มเกษตรกรของท่านมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด					
2.6 กลุ่มเกษตรกรที่มีระยะเวลาการจัดตั้งกลุ่มมานานมีผลทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นประสบความสำเร็จ					
<b>3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</b>					
3.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
3.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน					
3.3 ท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่มเกษตรกรเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานและปรึกษาหารือปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม					
3.4 ท่านเห็นว่า การประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญกับท่านในระดับใด					
3.5 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นปัจจุบัน					
3.6 กลุ่มเกษตรกรมีการจดบันทึกรายรับ-รายจ่าย ของกลุ่มไว้ตรวจสอบ ดูแล้วพอใจ					
3.7 การบันทึกบัญชีมีความสำคัญต่อกลุ่มเกษตรกรของท่านมากน้อยเพียงใด					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>4. ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)</b>					
4.1 กรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรมีการสับเปลี่ยน หมุนเวียนเหมาะสม ไม่มีการผูกขาด					
4.2 วิธีการคัดเลือกประธานกลุ่มและกรรมการบริหาร กลุ่มมีความเหมาะสมแล้ว					
4.3 วิธีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรกำหนด ไว้เหมาะสม					
4.4 กลุ่มเกษตรกรได้จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรอง ไว้เพื่อขยายทุนดำเนินงานเหมาะสม					
4.5 กลุ่มเกษตรกรจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้สมาชิกที่ทำ ธุรกิจกับกลุ่มเกษตรกรเหมาะสม					
4.6 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีข้อติดขัดในการจัดสรรผล กำไรและเงินเฉลี่ยคืนมากน้อยเพียงใด					
4.7 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแผนการระดมเงินทุนจาก สมาชิก					
4.8 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการป้องกัน ปัญหาการการทุจริต					
<b>5. ด้านบุคลากร (Staff)</b>					
5.1 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรู้ความสามารถ					
5.2 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรับผิดชอบ					
5.3 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความซื่อสัตย์สุจริต					
5.4 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรักองค์กร					
5.5 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการให้ความรู้แก่กรรมการ ใหม่					
5.6 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการพัฒนาความรู้แก่ กรรมการอยู่เสมอ					



ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>6. ด้านทักษะ (Skill)</b>					
6.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีทักษะ ความรู้เฉพาะด้าน ในการปฏิบัติงาน ด้านการผลิต หรือด้านอื่นๆ					
6.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการพัฒนาทักษะการ บริหารงานของกรรมการ					
6.3 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีให้เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างของ กลุ่ม สมาชิก หรือกรรมการ ไปเพิ่มพูนความรู้					
6.4 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการเพิ่มทักษะโดยการ การศึกษาดูงาน และฝึกอบรม					
6.5 ส่วนราชการที่รับผิดชอบส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมี การเพิ่มทักษะโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง					
<b>7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)</b>					
7.1 ท่านคิดว่านโยบายของกรรมการมีบทบาทในการ บริหารงานให้กลุ่มเกษตรกรมากน้อยเพียงใด					
7.2 ท่านคิดว่าการถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรที่ท่านเป็น สมาชิกมีความสำคัญ					
7.3 ท่านนำเงินมาฝากเงินกับกลุ่มเกษตรกรมากน้อย เพียงใด					
7.4 ท่านมาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกรของท่านใน ระดับใด					
7.5 สมาชิกกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เข้าประชุม มีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันสม่ำเสมอ					
7.6 สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความสามัคคีกัน					
7.7 กลุ่มเกษตรกรของท่านได้รับความร่วมมือจาก สมาชิกมากน้อยเพียงใด					
7.8 กลุ่มเกษตรกรของท่านเข้าร่วม / สนับสนุน กิจกรรมทางศาสนา /งานเทศกาลในชุมชนมาก น้อยเพียงใด					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7.9 การที่เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำให้คุณภาพชีวิตของสมาชิกดีขึ้น					
<b>8. เกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร</b>					
8.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีความจำเป็นในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอก					
8.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแผนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม					
8.3 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแผนในการประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี					
8.4 กลุ่มเกษตรกรของท่านสามารถส่งงบแสดงฐานะการเงินให้ผู้สอบรับรองภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี					
8.5 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการเกิดการทุจริต					
8.6 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มีผลตอบแทน (กำไร) ในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร					
8.7 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐาน					

**ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน**  
 คำชี้แจง กลุ่มเกษตรกรของท่านมีข้อติดขัดหรือปัญหาในการดำเนินการอย่างไร และ  
 ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขข้อติดขัดหรือปัญหานั้นอย่างไร (โปรดระบุข้อติดขัดหรือปัญหาและ  
 ข้อเสนอแนะของท่าน เพื่อเป็นแนวทางบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่อไป)

**1. ด้านบุคลากร (เช่น กรรมการ สมาชิก เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างของกลุ่มเกษตรกร เป็นต้น)**

.....

.....

.....

.....

.....

**ด้านทุนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (เช่น ที่ตั้ง อาคารสำนักงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น)**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ด้านการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร**

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านอื่นๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

- ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบ



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายวัชร ปลอดใหม่
วัน เดือน ปีเกิด	20 สิงหาคม 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2548
สถานที่ทำงาน	สภกรณ์จังหวัดชุมพร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ระดับปฏิบัติการ

