

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา
ชื่อและนามสกุล นางสาวรุ่งนภา กลัดเจริญ
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ศิริลักษณ์

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์)

สงวน น

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น)

ค.สุจิต

(รองศาสตราจารย์ ดร.ค.สุจิต เวชกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ผู้ศึกษา นางสาวรุ่งนภา กลัดเจริญ รหัสนักศึกษา 2609001421 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์ **ปีการศึกษา** 2561

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรและ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ประชากรในการศึกษา คือ สมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2561 จำนวน 2,424 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 343 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า 1) กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.16 เป็นกลุ่มเกษตรกรขนาดเล็ก มีทุนดำเนินงานไม่เกิน 1,000,000 บาท จำนวน 12 กลุ่ม บริหารงานโดยคณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกร ร้อยละ 78.95 มีกำไรไม่เพียงพอในการจ้างพนักงานประกอบกับผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรขาดทุน มีปริมาณธุรกิจไม่เกิน 2,000,000 บาท ร้อยละ 63.16 ไม่มีสำนักงานและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ร้อยละ 78.95 และบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร้อยละ 78.95 สำหรับการบริหารงานตามแนวคิดของแมคคินซี สมาชิกเห็นว่ากลุ่มเกษตรกรมีการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม ตามลำดับ ซึ่งกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ร้อยละ 63.16 ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ 2) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานที่พบ คือ กลุ่มเกษตรกรร้อยละ 89.47 ไม่สามารถจัดทำบิลรอบปี 12 เดือนแล้วเสร็จและไม่สามารถจัดส่งให้ผู้สอบบัญชีรับรองได้ภายในเวลา 150 วัน หลังจากสิ้นปีบัญชี เนื่องจากไม่มีพนักงานบัญชีกลุ่มเกษตรกรร้อยละ 78.95 ไม่มีสำนักงานและวัสดุอุปกรณ์เนื่องจากไม่มีกำไรเพียงพอในการจัดซื้อ กลุ่มเกษตรกรร้อยละ 26.32 มีผลการดำเนินงานประจำปี 2561 ขาดทุน เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและเงินทุนในการดำเนินงาน ไม่เพียงพอ ต้องหาแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน ต้องจ่ายอัตราดอกเบี้ยสูง ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงแต่รายได้ไม่เพิ่มขึ้น และ 3) การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรควรจัดหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คณะกรรมการต้องพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์หรือรักษาเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยนำแนวคิดของแมคคินซีมาปรับใช้ในการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรเพื่อสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำของกรมส่งเสริมสหกรณ์

คำสำคัญ การบริหารงาน กลุ่มเกษตรกรจังหวัดฉะเชิงเทรา

Independent Study title: Development Administration of Farmer Group in Chachoengsao Province

Author: Miss Rungnapa Kladjaroen; **ID:** 2609001421;

Degree: Master of Business Administration (Cooperatives)

Independent Study advisor: Dr.Siriluck Namwong, Assistant Professor;

Academic year: 2018

Abstract

The objectives of this study were to 1) study administrative environment of the farmer groups 2) study problems in the administration of farmer groups and 3) guidelines in administrative development of farmers group in Chachoengsao Province.

The population of this study was 2,424 members of operating farmer groups in Chachoengsao Province on 1st October, 2018. The sample size of 343 people was determined by using Taro Yamane formula with the error value of 0.05 and accidental random sampling method. Data was collected by using questionnaires and was analyzed by using descriptive statistics such as frequency, percentage, average, standard deviation and content analysis.

The results of the study showed that 1) most of the farmer groups (63.16%) were small-sized groups with the operational funding not exceeding 1,000,000 Baht with the total number of 12 groups. The committees acted on behalf of the administrative unit as 78.95% of farmer groups had insufficient profits to hire additional staff together with the performance results of losses. There were 63.16% of farmer groups who had a business volume of no larger than 2,000,000 Baht. There were also 78.95% of farmer groups who had no office and no tools for operational purposes and 78.95% of farmers groups had mutual administration. For the administration according to McKinsey's 7S Framework principles, members thought that farmer groups' administration was at the high level in every aspect. This included: strategy, structure, systems, style, skills, staff, and shared values aspects respectively. There were 63.16% of farmer groups in Chachoengsao Province that passed the standard criteria of Cooperative Promotion Department. 2) Problems in the administration were that 89.47 % of farmer groups could not complete twelve-month annual financial statement, hence; could not send it to the auditor for certification within the 150-day timeframe after the end of the fiscal year. 78.95% of farmer groups had no office or equipments due to insufficient profit for procurement. The performance report of farmers group for the year 2018 showed that 26.32% of the groups suffered financial loss due to economic downturn and insufficient funding to cover the operational costs. This caused the cooperative to seek the funding from financial institution which came with high interest rate resulting in the increase of operational costs but the revenue remained the same. 3) For the administrative development, farmer groups should provide funding resources with low interest rate to lessen the operational costs. The administrative development committees had to pass or maintain the standard criteria of Cooperative Promotion Department by adopting the main principles of McKinsey's 7S Framework in the farmer groups' administration in order to be able to access the funding resources with low interest rate provided by the Cooperative Promotion Department.

Keywords: The administration, Farmer Groups, Chachoengsao Province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ส่งเสริม หอมกลิ่น ที่ได้กรุณาสละเวลา ให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง การศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ประสาทวิชาให้ผู้ศึกษาได้นำความรู้มาใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัด ฉะเชิงเทราทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอบคุณ สำหรับกำลังใจที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา และเพื่อนร่วมศึกษา แขนงวิชาสหกรณ์ทุกท่าน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มารดาและญาติพี่น้องทุกคนที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา ซึ่งผู้ศึกษาถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาหวังว่ารายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อ ผู้สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง ประโยชน์ใดๆ ที่จะได้รับจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอ น้อมอุทิศคุณความดีทั้งหมดแด่ผู้มีพระคุณ และมีส่วนช่วยเหลือทุกท่าน และหวังว่าการศึกษาค้น คว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจทั่วไป

รุ่งระภา กัลลจิตฺต

กันยายน 2562

การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

นางสาวรุ่งนภา กัดเจริญ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ.2561

Development Administration of Farmer Group in Chachoengsao Province

Miss Rungnapa Kladjaroen



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

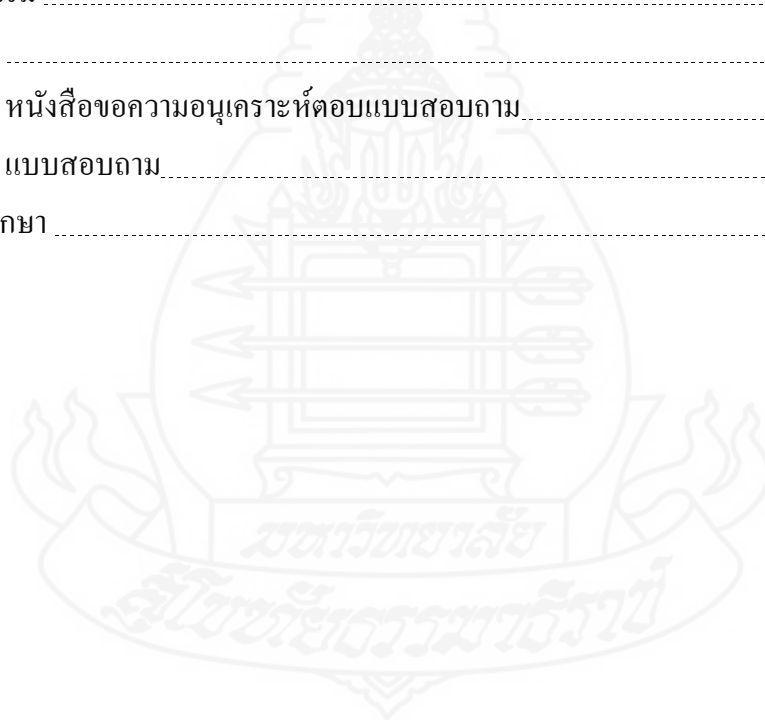
2018

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกร	8
บริบทกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา	17
แนวคิดการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร	21
แนวคิดของแมคคินซี	26
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	47
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การวิเคราะห์ข้อมูล	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53
ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร	53
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร	65
ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน	78
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
สรุปการศึกษา	81
อภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก	98
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม	99
ข แบบสอบถาม	102
ประวัติผู้ศึกษา	112



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561..... 18
ตารางที่ 2.2	สรุปฐานะการเงินของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561..... 19
ตารางที่ 2.3	ผลการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561 19
ตารางที่ 3.1	จำนวนสมาชิกและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มประชากรในการศึกษา 48
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลด้านบุคลากรของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561 53
ตารางที่ 4.2	ทุนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561 55
ตารางที่ 4.3	วัสดุอุปกรณ์ของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561 57
ตารางที่ 4.4	การบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561 59
ตารางที่ 4.5	ข้อมูลการรับรองงบการเงินของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561 61
ตารางที่ 4.6	ปริมาณธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2560 - 2561 62
ตารางที่ 4.7	ผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2560 - 2561 ... 64
ตารางที่ 4.8	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 65
ตารางที่ 4.9	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านกลยุทธ์..... 68
ตารางที่ 4.10	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านโครงสร้างองค์กร..... 69
ตารางที่ 4.11	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านระบบการปฏิบัติงาน..... 70
ตารางที่ 4.12	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านรูปแบบการบริหาร..... 71
ตารางที่ 4.13	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านบุคลากร..... 73
ตารางที่ 4.14	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านทักษะ..... 73
ตารางที่ 4.15	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านค่านิยม..... 74
ตารางที่ 4.16	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านเกณฑ์มาตรฐาน กลุ่มเกษตรกร..... 76
ตารางที่ 4.17	ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านขวัญและกำลังใจ..... 77
ตารางที่ 4.18	ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน..... 78

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการจ้ครูปองค้การของกลุ่มเกษตรกรขึ้นปฐุมโดยทั่วไป.....	14
ภาพที่ 2.2 กรอบ 7-S ของ McKinsey 7-S Framework.....	30
ภาพที่ 2.3 ทรัพยากรการบริหารการกลุ่ม.....	32
ภาพที่ 2.4 กระบวนกรบริหารจ้ครูปองค้การ (POLC).....	35



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลุ่มเกษตรกรเป็นองค์กรเกษตรกรที่มีความสำคัญต่อขบวนการสหกรณ์นอกจากจะมี การบริหารงานในรูปแบบเดียวกับสหกรณ์แล้ว กลุ่มเกษตรกรที่มีความพร้อมสามารถเตรียมตัว จัดตั้งเป็นสหกรณ์ในอนาคต ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 ที่รัฐต้องให้การ สนับสนุนเกษตรกรได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็นสถาบันเกษตรกรในรูปแบบนิติบุคคลจดทะเบียนในลักษณะ กลุ่มเกษตรกร ปี พ.ศ.2561 มีจำนวน 4,829 แห่ง โดยแยกเป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีสถานะดำเนินการ และยังไม่เริ่มดำเนินการเรียกรวมเป็น Active จำนวน 3,971 แห่ง และสถานะอยู่ระหว่างชำระบัญชี (เลิกกลุ่มเกษตรกร) เรียก Non Active จำนวน 858 แห่ง มีสมาชิกจำนวน 481,474 คน มีปริมาณ ธุรกิจรวม 6,360.79 ล้านบาท แบ่งเป็นเงินรับฝาก 197.05 ล้านบาท การให้เงินกู้ยืม 1,976.05 ล้าน บาท จัดหาสินค้ามาจำหน่าย 808.94 ล้านบาท รวบรวมผลผลิต 2,675.83 ล้านบาท แปรรูปผลผลิต 592.35 ล้านบาท และธุรกิจบริการ 110.57 ล้านบาท (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2562) จุดเด่นของกลุ่ม เกษตรกร คือ มีขนาดเล็ก มีการจัดการให้ความช่วยเหลือกันตามลักษณะแบบญาติพี่น้อง ไม่มุ่งเน้น การแสวงหากำไรจากสมาชิก ทำให้ไม่สามารถสร้างเครดิตให้กับแหล่งเงินทุนในระบบ ที่จะให้ เงินทุนหรือเงินกู้กับกลุ่มเกษตรกรโดยตรงในแต่ละแห่งได้จำเป็นต้องพึ่งแหล่งเงินทุนจากภาครัฐ เป็นหลัก โดยเฉพาะกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนหลักที่สำคัญ

การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ มุ่งเน้นการแสวงหากำไรจากสมาชิก ซึ่งในด้านบุคลากรมีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ ไม่มี การจ้างพนักงาน เนื่องจากกำไรน้อย ไม่เพียงพอในการจ้างพนักงาน แต่อาศัยความช่วยเหลือจาก หน่วยงานราชการในการจัดทำเอกสารต่างๆ เช่น เอกสารบัญชี เอกสารการเงิน ด้านทุนดำเนินงาน กลุ่มเกษตรกรมีทุนดำเนินงานที่น้อย เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าหุ้นแค่ครั้งเดียว ในการ สมักรเป็นสมาชิก ทำให้ไม่มีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร ด้านวัสดุอุปกรณ์ กลุ่มเกษตรกรมีขนาดเล็กไม่มีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับการบริหารงาน แต่อาศัยการช่วยเหลือ จากหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล สำนักงานสหกรณ์จังหวัด ส่วนด้าน การบริหารจัดการ คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร ยังไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ไม่

ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุม ในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร ควรนำกระบวนการบริหาร (POLC) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อจะได้พัฒนากลุ่มเกษตรกร

ในปี พ.ศ.2559 กรมส่งเสริมสหกรณ์สนับสนุนเงินทุนเพื่อเป็นเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาตรฐาน ใช้เงินกู้หมุนเวียนในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ในแต่ละรอบการผลิตตามชนิดการผลิตของพืช สัตว์ และประมง ปีละ 2,000 กลุ่ม ในพื้นที่ 77 จังหวัด การให้เงินกู้ยืม จำนวน 1,000 ล้านบาท ในแต่ละปีสามารถใช้หมุนเวียนตามรอบการผลิตดังกล่าว เมื่อกลุ่มเกษตรกรมีการชำระหนี้เสร็จสิ้น ตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์ ก็สามารถยื่นขอเงินกู้อีกได้ก็อีกภายในระยะเวลาของโครงการเพื่อใช้หมุนเวียนในกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มเดิม และกลุ่มเกษตรกรใหม่ ซึ่งสำนักงานสหกรณ์จังหวัดจะเชิงเตตรา ได้รับงบประมาณจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 – 2564 เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานกู้ยืมเงินภายใต้วงเงินงบประมาณ 5,187,000 บาท เพื่อให้เงินกู้โดยไม่คิดอัตราดอกเบี้ยเป็นแหล่งเงินทุนในการให้สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรนำไปลงทุนสำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกร หรือเป็นทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร และช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรในการยกระดับคุณภาพของการประกอบอาชีพ ซึ่งระยะเวลาดำเนินการเงินกู้ทำสัญญาเงินกู้ทุกปี โดยในการกู้ยืมเงินกลุ่มเกษตรกรต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ทุกปี ทำให้กลุ่มเกษตรกรบางแห่งต้องมีการดำเนินงานที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ณ วันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2561 กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดจะเชิงเตตรา มีจำนวนกลุ่มเกษตรกร 19 แห่ง ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจำนวน 12 แห่ง ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจำนวน 5 แห่ง และหยุดดำเนินธุรกิจ 2 แห่ง ซึ่งสำหรับกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน พบว่า ไม่ผ่านเกณฑ์เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรขาดทุนจากการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดจะเชิงเตตรา สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ปลอดดอกเบี้ยในระยะเวลา 5 ปี ตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการช่วยลดต้นทุนในการประกอบอาชีพของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ดังนั้นกลุ่มเกษตรกรจำเป็นต้องมีการนำหลักการบริหารงานทรัพยากรการบริหาร (4M) กระบวนการบริหาร (POLC) และแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework มาใช้ในการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร เพื่อจะช่วยยกระดับในการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเชื่อมั่น ความมั่นคง และเป็นที่พักของมวลสมาชิก

ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดจะเชิงเตตราจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดจะเชิงเตตรา เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรได้รับ

ประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมและให้บริการสมาชิกตรงตามความต้องการในการประกอบอาชีพการเกษตรและสอดคล้องกับนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา
- 2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา
- 2.3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา สามารถสรุปแนวความคิดเพื่อเป็นแนวทางการศึกษา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตสำหรับการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรการบริหารของกลุ่มเกษตรกรอันได้แก่ บุคลากร ทุนดำเนินการ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ตามแนวคิดของ McKinsey's 7S Framework จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม รวมทั้งเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษากลุ่มเกษตรกรที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทราเข้าไปดำเนินการจัดตั้งและส่งเสริมกลุ่ม จำนวนทั้งหมด 19 กลุ่ม ในเขตพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา รวมทั้งหมด 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบางน้ำเปรี้ยว อำเภอนมสามัคคี อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา อำเภอกลองเชื่อน อำเภอราชสาส์น อำเภอสนาบชัยเขต อำเภอท่าตะเกียบ และอำเภอบางปะกง

4.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษาเป็นกลุ่มเกษตรกรที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทราเข้าไปดำเนินการจัดตั้งและส่งเสริมกลุ่มจำนวนทั้งหมด 19 กลุ่ม ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2561 มีจำนวนสมาชิก 2,424 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ระดับค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 343 คน โดยการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ในช่วงเดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม 2562

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 **กลุ่มเกษตรกร** หมายถึง เกษตรกรที่มีความสมัครใจเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรและเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในปี 2561 ที่มีการดำเนินการ จำนวน 19 กลุ่ม

5.2 **คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร** หมายถึง สมาชิกกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งที่ประชุมกลุ่มเกษตรกร ได้เลือกตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นตัวแทนใน

การทำหน้าที่ต่างๆ ภายในกลุ่มเกษตรกร และมีการแบ่งหน้าที่กันชัดเจน เช่น ประธาน รองประธาน เลขานุการ เป็นต้น

5.3 สมาชิกกลุ่มเกษตรกร หมายถึง เกษตรกรที่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรในจังหวัด ฉะเชิงเทรา ที่มีการดำเนินงานและไม่ดำเนินงาน จำนวน 19 กลุ่ม

5.4 การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร หมายถึง การบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัด ฉะเชิงเทรา โดยใช้ทรัพยากรในการบริหาร 4 M ได้แก่

5.4.1 **ด้านบุคลากร (Man)** ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร สมาชิก เจ้าหน้าที่/ ลูกจ้างของกลุ่มเกษตรกร ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ เป็นต้น

5.4.2 **ด้านทุนดำเนินการ (Money)** ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุนของกลุ่มเกษตรกร เป็นต้น

5.4.3 **ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)** ได้แก่ ที่ดิน/ที่ตั้ง อาคารสำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ สำนักงาน โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้การเกษตร เครื่องจักรกลหนัก เครื่องซัง โกดัง ฉาง เป็นต้น

5.4.4 **ด้านการบริหารจัดการ (Management)** ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

5.5 กระบวนการบริหาร (POLC) หมายถึง กระบวนการบริหารกลุ่มเกษตรกรใน จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 19 กลุ่ม ได้แก่

5.5.1 **การวางแผน (Planning)** คือ การวางแผนงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัด ฉะเชิงเทรา

5.5.2 **การจัดองค์การ (Organization)** คือ การจัดองค์การ การบริหารงาน โครงสร้างของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

5.5.3 **การนำ (Leadership)** คือ ภาวะความเป็นผู้นำของคณะกรรมการของกลุ่ม เกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

5.5.4 **การควบคุม (Control)** คือ การควบคุม การตรวจสอบการดำเนินงานของ กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

5.6 แนวคิด **McKinsey's 7S Framework** หมายถึง การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพโดยเกิดจากความสัมพันธ์ตามหลักการ 7S ของ McKinsey ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม

5.6.1 กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนธุรกิจ การวางแผนการจัดหาสินค้า/ปัจจัยการผลิต มาจำหน่ายกับสมาชิก การวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนของกลุ่มเกษตรกร การติดตามหนี้จากสมาชิก การปรึกษาหารือด้านปัญหาอุปสรรคของกลุ่มเกษตรกร แผนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

5.6.2 โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ วัตถุประสงค์และระยะเวลาของการจัดตั้ง กลุ่มเกษตรกร ระเบียบ ข้อบังคับ กฎ กติกาที่ถือใช้ภายในกลุ่มเกษตรกร การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มเกษตรกร หน้าที่ของกรรมการและหน้าที่ของสมาชิก การเลือกตั้ง กรรมการกลุ่มเกษตรกร

5.6.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System) คือ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การปฏิบัติงาน การประชุมกลุ่มเกษตรกร การประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกร ระบบบัญชี รายงาน การประชุม

5.6.4 รูปแบบการปฏิบัติงาน (Style) คือ รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร และรูปแบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การคัดเลือกคณะกรรมการ การสมัครเข้าเป็นสมาชิก การจัดสรรกำไรสุทธิและเงินเฉลี่ยคืน แผนการระดมเงินทุนจากสมาชิก แนวทางในการป้องกัน ปัญหาการทุจริต

5.6.5 บุคลากร (Staff) คือ คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร

5.6.6 ทักษะ (Skills) คือ การให้ความรู้กับคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร เจ้าหน้าที่/ ลูกจ้างของกลุ่มเกษตรกร สมาชิก เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

5.6.7 ค่านิยมร่วม (Shared values) คือ นโยบายการในการบริหารงานให้กลุ่มเกษตรกร การถือหุ้น การนำเงินมาฝาก การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความสามัคคี ความร่วมมือ การเข้าร่วม/สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนา/งานเทศกาลในชุมชน การเข้าเป็นสมาชิกกับกลุ่มเกษตรกร

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

5.8 มาตรฐานกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

5.9 ด้านขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ทัศนคติอารมณ์ และความรู้สึกที่แสดงออก ทางด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทราบถึงสภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

6.2 คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลจากกรณีศึกษาไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานและวางแผนพัฒนากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทราที่เหมาะสมต่อไป

6.3 ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทราและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการดำเนินการศึกษา โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกร
2. บริบทกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา
3. แนวคิดการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร
4. แนวคิดของแมคคินซี
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน
6. 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 และสามารถประกอบธุรกิจต่างๆ ได้ ภายใต้การสนับสนุนส่งเสริม และกำกับของทางราชการ

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

ในปี พ.ศ.2562 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 ขึ้น มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 มีนาคม 2562 เป็นต้นไป

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 อาจร่วมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกร และจดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาฯ ข้างต้น

1.1.3 การจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร

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

1.1.4 ความสำคัญของกลุ่มเกษตรกร

การรวมตัวกันของเกษตรกรนับเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาการเกษตร เพราะการรวมตัวกัน นอกจากจะเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรอง ทั้งด้านการซื้อปัจจัยการผลิตและขายผลผลิตแล้ว ยังนำมาซึ่งความร่วมมือกันของหมู่คณะ ซึ่งกลุ่มเกษตรกรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนา แก้ไขปัญหา สามารถพึ่งตนเองได้ และนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชน

1.2 การดำเนินการของกลุ่มเกษตรกร

การดำเนินการของกลุ่มเกษตรกร มาตรา 10 ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ.2547 กลุ่มเกษตรกรมีอำนาจปฏิบัติการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังนี้ต่อไป

- 1) ดำเนินการผลิต การค้า การบริหาร และดำเนินธุรกิจอื่นๆ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- 2) จัดให้มีสวัสดิการหรือการสงเคราะห์แก่สมาชิกและครอบครัว
- 3) ให้บริการต่างๆ แก่สมาชิก โดยเรียกหรือไม่เรียกค่าตอบแทน
- 4) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- 5) ร่วมทุนในการประกอบกิจการกับกลุ่มเกษตรกรอื่น

6) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือกลุ่มเกษตรกรอื่นตามระเบียบที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

7) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจ้างหรือรับจํา ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก

8) จัดให้ได้มา ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอนสิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนวนหรือจํา นายหรือจําหน่ายด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งทรัพย์สิน

9) กระทำกิจการอื่นใดที่เกี่ยวกับหรือเกี่ยวเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มเกษตรกร โดยได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์

1.3 การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรด้วยวิธีการสหกรณ์

1.3.1 อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่าด้วยการช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม อุดมการณ์สหกรณ์ เป็นการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้ความปรารถนาสมหวัง โดยนำหลักศีลธรรม และจริยธรรมมาใช้ประกอบการใช้หลักการสหกรณ์สากลทั้ง 7 ข้อ ในการช่วยเหลือตนเองของสมาชิก อาจจะต้องขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีวินัย และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาจแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ เสียสละเงิน เวลา แรงงาน ความรู้ และแบ่งปันกำไร น้ำใจ ความหวังใเอื้ออาทร เป้าหมายอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม

1.3.2 หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักที่สำคัญรวม 7 ประการ คือ

1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การเข้าและออกจาก การเป็นสมาชิกจะต้องเป็นไปโดยความสมัครใจของบุคคลนั้นๆ ไม่ใช่ถูกชักจูง โน้มน้าว ล่อลวง บังคับ หรือข่มขู่จากผู้อื่น (คำว่า “บุคคล” หมายถึงทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) การกำหนดคุณสมบัติสมาชิกของสหกรณ์ต่างๆ กำหนดเพื่อให้ได้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกแล้วสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมในสหกรณ์นั้นได้ โดยไม่สร้างความเดือนร้อนให้แก่เพื่อนสมาชิก สหกรณ์เป็นองค์กรโดยสมัครใจ ที่เปิดรับบุคคลทุกคนซึ่งสามารถใช้บริการของสหกรณ์ได้ โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา และบุคคลนั้นต้องเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก

2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ซึ่งมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการกำหนดนโยบาย และ

การตัดสินใจของสหกรณ์ ไม่ว่าจะชายหรือหญิงที่ได้รับเลือกเป็นตัวแทนสมาชิกต้องมีความรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก สมาชิกของสหกรณ์ชั้นปฐมมีสิทธิออกเสียงเท่าเทียมกัน (หนึ่งคนหนึ่งเสียง) ส่วนสหกรณ์ในระดับอื่นก็จัดให้เป็นไปตามวิถีประชาธิปไตย

3) *การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก* มวลสมาชิกพึงร่วมทุนกับสหกรณ์ของตนอย่างเท่าเทียมกัน และควบคุมการใช้เงินทุนตามวิถีประชาธิปไตย โดยปกติน้อยส่วนหนึ่งของทุน ต้องมีทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ และสมาชิกพึงได้ผลตอบแทนจากเงินทุน (ถ้ามี) อย่างจำกัด ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นสมาชิก เหล่าสมาชิกจะจัดสรรเงินส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายบางอย่างหรือทั้งหมดดังต่อไปนี้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยอาจจัดเป็นกองทุนสำรองซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งจะไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อจัดสรรประโยชน์ให้สมาชิกตามส่วนธุรกรรมที่ตนทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

4) *การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ* สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระที่ช่วยตนเองภายใต้การควบคุมของสมาชิก หากสหกรณ์นั้นๆ ทำข้อตกลงร่วมกับองค์กรอื่นๆ รวมถึงรัฐบาล หรือแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอกต้องมั่นใจได้ว่าการกระทำของสหกรณ์เช่นนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมแบบประชาธิปไตย โดยมวลสมาชิก รวมถึงดำรงความเป็นอิสระไว้ได้

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

6) *การร่วมมือระหว่างสหกรณ์* การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ด้วยกัน ซึ่งทำให้สหกรณ์นั้นๆ มีความเข้มแข็งและมีอำนาจในการต่อรองสูงขึ้น นำไปสู่ การรับใช้สมาชิก การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งแนวตั้งและแนวนอน แนวนอน คือ สหกรณ์ทุกสหกรณ์จะเป็นประเภทเดียวกันหรือไม่ก็ตาม ก็สามารถร่วมมือกันได้ในทุกระดับ เพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและขบวนการสหกรณ์ แต่ในแนวตั้ง คือ สหกรณ์ท้องถิ่นประเภทเดียวกันควรรวมตัวกันทางธุรกิจ เป็นชุมชนสหกรณ์ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศ นั้น สหกรณ์ทุกประเภท ทุกระดับ ทุกสหกรณ์ควรรวมกันเป็น องค์กรสหกรณ์ สูงสุด เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมด้านอุดมการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม การส่งเสริมแนะนำ การกำกับดูแล การตรวจสอบ การวิจัย และการพัฒนา

7) *การเอื้ออาทรต่อชุมชน* สหกรณ์พึงดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนของตน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบสหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและ

สังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ ฉะนั้น การดำเนินการของสหกรณ์ จึงเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชนทั้งทางตรงและทางอ้อม การช่วยเหลือเกื้อกูลพึ่งพาอาศัย เอื้ออาทรกันระหว่างสหกรณ์กับชุมชน จะส่งผลให้การพัฒนาสหกรณ์และชุมชนเข้มแข็งไปพร้อมๆ กันสหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต กิจกรรมการแปรรูป กิจกรรมทางสังคมต่างๆ อาศัยหลักภราดรภาพ หมายถึง การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติ อยู่อย่างมีแบบแผน มีความรักใคร่กลมเกลียวเหมือนพี่น้อง เคารพกฎ กติกา ของสังคม ความเป็นประชาธิปไตย ที่นำมาซึ่งสันติสุขของชุมชน

1.3.3 วิธีการสหกรณ์

วิธีการสหกรณ์ คือ การนำหลักสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี

ปัจจัยพื้นฐานสำคัญของวิธีการสหกรณ์สู่ความสำเร็จของการมาร่วมกันทำงาน ทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีส่วนประกอบที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ร่วมแรง (2) ร่วมใจ

1) ร่วมแรง ประกอบด้วย

- (1) แรงกาย คือ คนที่มาร่วมกันทำงานในสหกรณ์ก็คือสมาชิกนั่นเอง
- (2) แรงทรัพย์ คือ เงินที่เอามารวมกันเป็นทุนในการทำงานนั้นๆ ในสหกรณ์ก็คือเงินทุนอันเกิดจาก หุ้น เงินสำรอง เงินฝาก และเงินอื่นๆ
- (3) แรงความคิด คือ ความรู้ สติปัญญา ประสบการณ์ที่เอามาร่วมกันทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จในสหกรณ์ก็คือความรู้ และประสบการณ์ในการมาทำธุรกิจสหกรณ์

การร่วมแรงนี้เป็นปัจจัยภายนอกซึ่งอาจจะทำให้งานนั้นสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ จึงต้องมีสิ่งที่เป็นสิ่งยึดโยง เหนี่ยวรั้งให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล สิ่งนั้นก็คือการร่วมใจ

2) ร่วมใจ

การร่วมใจในสหกรณ์ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องยึดโยง เหนี่ยวรั้ง ให้งานที่ทำร่วมกันนั้นบรรลุผล ประกอบด้วย

- (1) ซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อหมู่คณะ
- (2) เสียสละเพื่อส่วนรวม
- (3) สามัคคีมีความพร้อมเพรียงกันรวมตัวกันด้วยความตั้งใจเพื่อผลที่ดีงาม

(4) มีวินัยคือการอยู่ในระเบียบแบบแผน ข้อยังคับ และกติกาที่กำหนดไว้ จากการที่สหกรณ์เป็นการรวมคนที่มีอุดมคติคิดช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมารวมกลุ่มกัน โดยถือกติกาของกลุ่มตามหลักการสหกรณ์ 7 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในการดำเนินการแบบสหกรณ์ หรือที่เรียกว่า วิธีการสหกรณ์นั้นแตกต่างไปจากการรวมกันในรูปแบบอื่น วิธีการสหกรณ์ คือการรวมกันทำมิใช่ต่างคนต่างทำ เช่น รวมกันกู้เงิน รวมกันซื้อปุ๋ย ยา ข้าวสาร รวมกันขายพืชผลที่ผลิตได้ เป็นต้น การรวมกันจำเป็นต้องนำหลักการสหกรณ์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม

1.3.4 คุณค่าของสหกรณ์

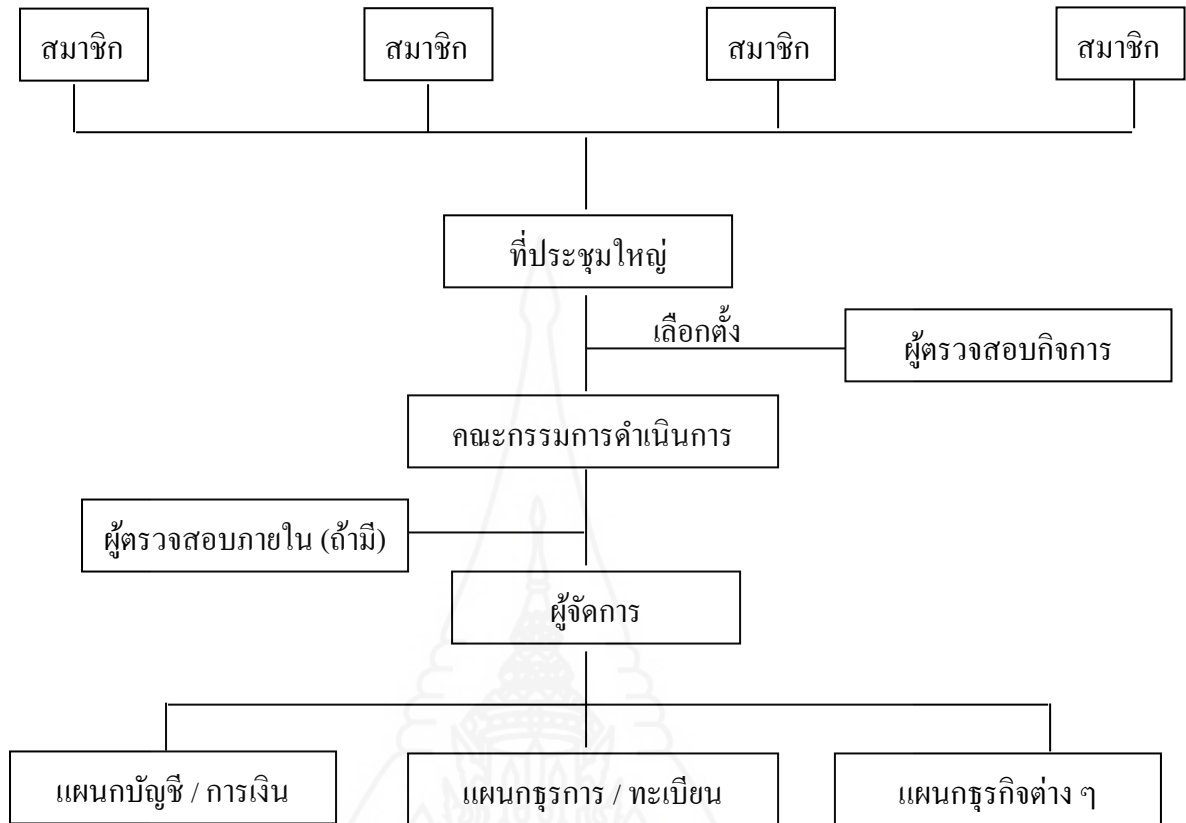
สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์ คุณค่าของสหกรณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นพื้นฐานของสหกรณ์ และส่วนที่เป็นความเชื่อมั่นของสมาชิกสหกรณ์ คุณค่าของการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ในการตั้งมั่นอยู่ในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์ เปิดเผย รับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่นนั้น จะต้องเป็นไปตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์ด้วย

ซึ่งการดำเนินงานแบบสหกรณ์จะแตกต่างไปจากองค์การธุรกิจอื่น เนื่องจากสหกรณ์มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจและบริการเพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่ได้มุ่งเน้นการแสวงหากำไรจากสมาชิก การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวมซื้อ ธุรกิจรวมขาย ธุรกิจบริการ เป็นต้น

ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์นั้น มีเป้าหมาย คือ “การกินดี อยู่ดี ความเป็นธรรม และสันติสุขในสังคม” เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิก สังคม และประเทศชาติ

1.4 โครงสร้างการบริหารงานแบบกลุ่มเกษตรกร

การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร จะต้องมีการในแนวทางเดียวกัน คือ การบริหารงานโดยสมาชิก คือ สมาชิกทุกๆ คนจะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่บริหารงานกลุ่มเกษตรกร เรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” ซึ่งเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบายด้านการบริหารทั้งงานและเงินให้กลุ่มเกษตรกร โดยมีผู้จัดการที่คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกร ว่าจ้างให้ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การกำกับควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการจ้ดรูปองค์การของกลุ่มเกษตรกรขึ้นปฐุมโดยทั่วไป

ที่มา : (เอ็นนู ซื่อสุวรรณ, 2561, น.2-62)

จากภาพที่ 2.1 โครงสร้างการจ้ดรูปองค์การของกลุ่มเกษตรกรขึ้นปฐุมโดยทั่วไป ประกอบด้วย สมาชิก ผู้ตรวจสอบกิจการกลุ่มเกษตรกร คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ กลุ่มเกษตรกร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1) *สมาชิก* หมายถึง ผู้ลงชื่อขอจดทะเบียนกลุ่มเกษตรกร และผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร โดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามข้อบังคับกลุ่มเกษตรกรแล้ว หน้าที่ของสมาชิกในรายละเอียดจะกำหนดอยู่ในข้อบังคับของกลุ่มเกษตรกรแต่ละประเภท สำหรับที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก การประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรต้องมีสมาชิมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน ในกรณีเป็นการประชุมใหญ่ โดยผู้แทนสมาชิกต้องมีผู้แทนสมาชิมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคนจึงจะเป็นองค์ประชุม โดยจะต้องประชุมอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

2) ผู้ตรวจสอบกิจการกลุ่มเกษตรกร ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก หรือบุคคลภายนอก เพื่อดำเนินการตรวจสอบกิจการของกลุ่มเกษตรกร และทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

3) คณะกรรมการดำเนินการ คณะบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่หรือตามระเบียบที่ประชุมใหญ่กำหนด คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติงานของกลุ่มเกษตรกร และควบคุมการบริหารกลุ่มเกษตรกรแทนสมาชิก หน้าที่ของคณะกรรมการ

4) ผู้จัดการกลุ่มเกษตรกร หมายถึง ผู้ที่กลุ่มเกษตรกร โดยคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก และว่าจ้างให้มาทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด ผู้จัดการควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้จัดการจะจัดจ้างพนักงานให้ทำงานในกลุ่มเกษตรกรตามปริมาณธุรกิจและฐานะของกลุ่มเกษตรกร

1.5 บทบาทหน้าที่สมาชิก คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร

1.5.1 สมาชิกกลุ่มเกษตรกร

หน้าที่ของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร คือ สิ่งที่สมาชิกกลุ่มเกษตรกรจะต้องปฏิบัติ หรือกระทำตาม หากไม่ปฏิบัติตามหน้าที่แล้ว สมาชิกกลุ่มเกษตรกรย่อมจะมีความผิด ซึ่งอาจจะถูกลงโทษหรือบางครั้งอาจจะทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่เจริญเท่าที่ควร หรือสมาชิกจะเสียประโยชน์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวมด้วย หน้าที่ของสมาชิก มีดังนี้

- 1) ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และมติที่ประชุมใหญ่
- 2) เข้าร่วมประชุมทุกๆ ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกร เพราะทำให้สมาชิกได้ทราบถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร
- 3) มีความสามัคคีกลมเกลียว ซื่อสัตย์ และเสียสละ เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม
- 4) ให้ความร่วมมือส่งเสริมกิจการกลุ่มเกษตรกร โดยถือหุ้นเพิ่มขึ้น หรือฝากเงินเพิ่ม หรือใช้บริการของกลุ่มเกษตรกร
- 5) ควบคุมดูแลกิจการของกลุ่มเกษตรกร โดยเสนอข้อคิดเห็นในที่ประชุมใหญ่ เลือกสมาชิกที่ดีและเหมาะสมเป็นกรรมการของกลุ่มเกษตรกร
- 6) เลือกผู้ตรวจสอบกิจการ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร
- 7) ประพฤติตนในทางที่ถูกที่ควร เป็นต้นว่า เปิดใจกว้างยอมรับวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้กลุ่มเกษตรกรก้าวหน้า

8) ทำธุรกิจกับกลุ่มเกษตรกรด้วยความรักดี พยายามสนใจและใช้บริการของกลุ่มเกษตรกร และชักชวนคนอื่นให้เข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร

1.5.2 คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร

1) ทำการแทนกลุ่มเกษตรกรในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ดำเนินการทางด้านการปฏิบัติงานให้กับนิติบุคคล ซึ่งก็คือกลุ่มเกษตรกร

2) แสดงตัวให้สมาชิกได้ทราบว่ามิใครบ้างที่เป็นคณะกรรมการ และจะติดต่อกับคณะกรรมการได้อย่างไร

3) ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในนามของกลุ่มเกษตรกร

4) ติดต่อกิจการกับสถาบันต่างๆ แทนกลุ่มเกษตรกร

5) กิดค้นหาวิธีการในการพัฒนาสังคมร่วมกับหน่วยงานอื่น

6) ใกล้ชิดกับสมาชิกเพื่ออำนวยความสะดวก และช่วยเหลือสมาชิกที่มี

ความเดือดร้อน

7) รักษาเผยแพร่เกียรติคุณของกลุ่มเกษตรกร

8) เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกและกลุ่มเกษตรกร

9) บริหาร การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร บังคับบัญชาผู้จัดการกลุ่มเกษตรกรให้สามารถปฏิบัติงานไปได้เป็นผลดีต่อสถาบัน และสมาชิกทั้งหมด

10) กำกับดูแลการเงินของกลุ่มเกษตรกรให้ได้ประโยชน์สูงสุด พิจารณาการลงทุนให้กับกลุ่มเกษตรกรในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเกษตรกรและสมาชิกอย่างแท้จริง

11) ดูแลให้มีการสนองผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกในสัดส่วนที่เป็นธรรมมากที่สุด

12) กำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานของกลุ่มเกษตรกรให้สอดคล้องกับการบริหารงานตลอดจนการบริหารงบประมาณทางการเงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

13) กำหนดระเบียบที่เป็นคุณต่อการบริการงาน ตลอดจนการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

14) ระดมความคิด มีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของกลุ่มเกษตรกร

15) ตรวจสอบดูแลผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเกษตรกรอย่างใกล้ชิด ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลและในส่วนที่เกี่ยวกับระบบงาน

- 16) พัฒนาบุคคลในกลุ่มเกษตรกรทุกระดับให้ทรงคุณค่า มีประสิทธิภาพแก่กลุ่มเกษตรกร เพื่อความก้าวหน้าของกลุ่มเกษตรกร
- 17) สนับสนุนให้มีแรงจูงใจในการเข้าร่วมขบวนการกลุ่มเกษตรกร เข้าใจหลักการกลุ่มเกษตรกร หวังเห็นกลุ่มเกษตรกรในฐานะเป็นเจ้าของกลุ่มเกษตรกร
- 18) สังเกตและศึกษาการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรอื่น วิทยาการใหม่ๆ ที่อาจจะนำมาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารกลุ่มเกษตรกร
- 19) ติดตามความเคลื่อนไหวของภาวะการณ์ทางการเงิน ตลอดจนสภาพการณ์ทั่วไปอันมีส่วนที่จะกระทบต่อกลุ่มเกษตรกร
- 20) จัดระบบงาน การใช้อุปกรณ์ การใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างสอดคล้องและกลมกลืน รวดเร็ว และประหยัดมีปริมาณและคุณภาพ

2. บริบทกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

กลุ่มเกษตรกรจดทะเบียนตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ.2547 ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จัดตั้งเป็นประเภท ทำสวน ทำนา ทำไร่ เลี้ยงสัตว์ และประมง ซึ่งมีสถานที่จดทะเบียนอยู่ใน 8 อำเภอของจังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วย อำเภอบางน้ำเปรี้ยว อำเภอพนมสารคาม อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา อำเภอกองเขื่อน อำเภอราชสาส์น อำเภอสนามชัยเขต อำเภอท่าตะเกียบ และอำเภอบางปะกง มีกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจจำนวน 19 แห่ง ซึ่งมีปริมาณธุรกิจ 203,119,638.76 บาท และสมาชิกจำนวน 2,424 คน ดังตารางที่ 2.1 สรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2561

ตารางที่ 2.1 สรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561

ประเภท	จำนวนกลุ่ม (แห่ง)	จำนวน สมาชิก (คน)	ปริมาณธุรกิจ (บาท)
1. กลุ่มเกษตรกรทำนา	11	926	17,295,436.42
2. กลุ่มเกษตรกรทำสวน	4	1,312	207,588,405.57
3. กลุ่มเกษตรกรทำไร่	2	68	360,000.00
4. กลุ่มเกษตรกรทำประมง	2	118	4,875,796.77
รวม	19	2,424	203,119,638.76

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา (2561, น.35)

จากตารางที่ 2.1 พบว่ากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทราปี พ.ศ.2561 มีจำนวน 4 ประเภท คือ กลุ่มเกษตรกรทำนา จำนวน 11 แห่ง กลุ่มเกษตรกรทำสวน จำนวน 4 แห่ง กลุ่มเกษตรกรทำไร่ จำนวน 2 แห่ง และกลุ่มเกษตรกรทำประมง จำนวน 2 แห่ง ซึ่งมีสมาชิกจำนวน 2,424 คน มีปริมาณธุรกิจรวมทุกธุรกิจ 203,119,638.76 บาท ประกอบด้วย

1. รับฝากเงิน จำนวน 571,833.00 บาท
2. สินเชื่อ จำนวน 10,851,017.40 บาท
3. จัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 13,198,659.33 บาท
4. รวบรวมผลผลิตและแปรรูป จำนวน 205,484,955.57 บาท
5. บริการและอื่น จำนวน 13,173.46 บาท

จะพบว่า กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561 ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจประเภทรวบรวมผลผลิตและแปรรูป จำนวน 205,484,955.57 บาท คิดเป็นร้อยละ 89.29 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมดของกลุ่มเกษตรกร ส่วนธุรกิจที่รองลงมา คือ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 13,198,659.33 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.74 ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรเป็นการช่วยเหลือราคาพืชผลทางการเกษตรแก่สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรอย่างแท้จริง ปริมาณธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่จะอยู่ที่ประเภทของกลุ่มเกษตรกรทำสวน เนื่องจากมีจำนวนกลุ่มถึง 19 กลุ่มทำให้มีปริมาณธุรกิจมากตามจำนวนกลุ่ม

ผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2561 กลุ่มเกษตรกรแต่ละประเภท มีผลการดำเนินงานดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปฐานะการเงินของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561

ประเภท	สินทรัพย์	สินเชื่อ	ทุนเรือนหุ้น	กำไร(ขาดทุน)
1. กลุ่มเกษตรกรทำนา	14,271,375.98	1,744,108.08	2,196,550.00	322,285.60
2. กลุ่มเกษตรกรทำสวน	27,366,664.02	9,039,427.08	26,451,650.00	(2,095,869.82)
3. กลุ่มเกษตรกรทำไร่	388,558.48	83,897.76	40,600.00	35,793.88
4. กลุ่มเกษตรกรทำประมง	1,385,190.53	48,792.25	204,400.00	(4,210.79)
รวม	43,411,789.01	10,916,225.17	28,893,200.00	(1,742,001.13)

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา (2561,น.37)

จากตารางที่ 2.2 พบว่า กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทราปี พ.ศ.2561 มีจำนวน 4 ประเภท มีสินทรัพย์ จำนวน 43,411,789.01 บาท สินเชื่อจำนวน 10,916,225.17 บาทของกลุ่มเกษตรกร จำนวน 32,495,563.84 บาท (ทุนของสมาชิก 28,893,200.00 บาท) ส่วนผลการดำเนินงาน ผลกำไรในภาพรวม จำนวน (1,742,001.13) บาท จากผลการดำเนินของกลุ่มเกษตรกร ดังนี้

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

ตารางที่ 2.3 ผลการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	จำนวนสมาชิก (คน)	ผลการจัดมาตรฐาน กลุ่มเกษตรกร
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	64	ผ่าน
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	71	ผ่าน
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหอมทอง	59	ผ่าน
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	155	ผ่าน
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	30	ผ่าน
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน	87	ผ่าน

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	จำนวนสมาชิก (คน)	ผลการจัดมาตรฐาน กลุ่มเกษตรกร
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	31	ผ่าน
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	72	ไม่ผ่าน
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว	163	ไม่ผ่าน
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขานินซ้อ	109	ไม่นำมาจัด*
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	85	ผ่าน
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง	318	ไม่ผ่าน
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบลคูยาศ	211	ผ่าน
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเกียบ	648	ไม่ผ่าน
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราคลองตะเกรา	135	ไม่ผ่าน
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าถ่าน	48	ผ่าน
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแห่น	20	ไม่นำมาจัด*
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	73	ผ่าน
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	45	ผ่าน

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา (2561,น.37)

หมายเหตุ:* ไม่นำมาจัดมาตรฐานเนื่องจากกลุ่มเกษตรกรหยุดดำเนินกิจการ

จากตารางที่ 2.3 ผลการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561 จะพบว่า กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 12 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 63.16 และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.32 และไม่นำมาจัดจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.53 ซึ่งกลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรเสียประโยชน์ในการให้บริการกับสมาชิกที่มีความต้องการแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ

3. แนวคิดการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร

3.1 หลักเกณฑ์การจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร

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

1) คณะกรรมการดำเนินการจัดให้มีการจัดทำบคูลรอบ 12 เดือนแล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชีตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย

2) ไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง

3) มีการทำธุรกิจหรือบริการอย่างน้อย 1 ชนิด

4) มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน เว้นแต่มีภัย

ธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและกลุ่มเกษตรกรโดยรวม

5) มีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามกฎหมาย

กลุ่มเกษตรกรที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์เพียงข้อใดข้อหนึ่ง ให้จัดเป็นกลุ่มเกษตรกรระดับต่ำกว่ามาตรฐาน กรณีกลุ่มเกษตรกรที่จัดตั้งใหม่ไม่เกิน 1 ปี หยุดดำเนินงาน เลิก ชำระบัญชี หรือล้มละลายโดยสั่งให้จังหวัดเป็นส่วนที่ไม่นำมาจัดมาตรฐาน การประเมินการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรสามารถดำเนินการได้ หลังจากมีการประชุมใหญ่ ได้ทันที โดยศึกษาข้อมูลผ่านระบบประเมินมาตรฐานสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรและทำการประกาศผลการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรทั้งหมด ณ วันที่ 1 กันยายน ของปีงบประมาณ

3.2 การพัฒนาและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านมาตรฐานแต่ละข้อ

3.2.1 คณะกรรมการดำเนินการจัดให้มีการจัดทำบคูลรอบ 12 เดือนแล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชีตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 1 เนื่องจาก

1) ผู้สอบบัญชีไม่สามารถสอบบัญชีเพื่อรับรองงบการเงินได้ เนื่องจากเอกสารด้านบัญชีไม่ถูกต้องและครบถ้วน

2) กลุ่มเกษตรกรไม่มีกรรมการ/พนักงานที่ทำหน้าที่จัดทำบัญชี และรายละเอียด

3) ขาดการกำหนดระเบียบที่จำเป็นขึ้นถือใช้

4) กลุ่มเกษตรกรไม่มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ

การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 1 ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ดำเนินการศึกษาอบรมการจัดทำบัญชีให้กับคณะกรรมการหรือสมาชิก เพื่อให้สามารถจัดทำบัญชีได้
- 2) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำจังหวัด เพื่อเป็นวิทยากรในการศึกษาอบรมการจัดทำบัญชี
- 3) ให้กรรมการหรือสมาชิกที่มีความรู้ในการจัดทำบัญชีสอนซึ่งกันและกัน
- 4) หาบุคลากรของกรรมการหรือสมาชิกที่สามารถจัดทำบัญชีมาจัดทำบัญชีให้
- 5) จัดจ้างเจ้าหน้าที่บัญชี

3.2.2 ไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 2 เนื่องจาก

- 1) กลุ่มเกษตรกรไม่ดำเนินการตามระเบียบที่กำหนด เช่น ระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายเงิน
- 2) กลุ่มเกษตรกรไม่มีการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ
- 3) กลุ่มเกษตรกรไม่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่กรรมการไว้ชัดเจน

การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 2 ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ควรมีการจัดระบบการควบคุมภายใน
- 2) ควรมีการตรวจสอบการดำเนินการในการรับจ่ายเงินสดและมีการลงบัญชีรับจ่าย
- 3) การประชุมในทุกระดับควรมีการชี้แจงการดำเนินการรายรับรายจ่าย การหมุนเวียนของเงินเพื่อความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

3.2.3 มีการทำธุรกิจหรือการบริการอย่างน้อย 1 ชนิด สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 3 เนื่องจาก

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

การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 3 ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) แนะนำให้มีการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจให้กับกลุ่มเกษตรกร
- 2) แนะนำส่งเสริมอาชีพให้กับกลุ่มเกษตรกรและสมาชิก
- 3) แสวงหาจุดเด่นของกลุ่มเกษตรกรที่สามารถปรับปรุงพัฒนาสู่การมี

อาชีพและมีรายได้ของกลุ่มเกษตรกร

- 4) แสวงหาแหล่งเงินทุนให้กับกลุ่มเกษตรกรเพื่อดำเนินธุรกิจ

3.2.4 มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน ตามกฎหมาย

สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 4 เนื่องจาก

- 1) ขาดการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกรรมการกับสมาชิก
 - 2) กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถนัดประชุมใหญ่สมาชิกได้
- การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 4 ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) แนะนำส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรและ

บทบาทการเป็นเจ้าของของกลุ่มเกษตรกรให้กับสมาชิก

- 2) ส่งเสริมความใกล้ชิดระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรโดยฝ่ายกิจกรรม

ต่างๆ

- 3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การประชุมใหญ่สามัญประจำปีให้สมาชิกทราบ

จัดกิจกรรม เชิญชวนการเข้าร่วมประชุม มีการแจกรางวัลต่างๆ

3.2.5 มีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามกฎหมาย

สาเหตุที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านข้อที่ 5 เนื่องจาก

- 1) กลุ่มเกษตรกรไม่ได้ปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยการจัดสรรกำไรสุทธิ

ประจำปี

การแก้ไขเพื่อกลุ่มเกษตรกรผ่านข้อที่ 5 ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ปรับปรุงแก้ไข แสวงหาวิธีการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรให้

ประสบผลสำเร็จให้มีกำไรจากการดำเนินงานจนสามารถจัดสรรกำไรได้ตามกฎหมาย

- 2) วิเคราะห์การดำเนินการของกลุ่มเกษตรกรวิเคราะห์การเกิดผลกำไร

ผลขาดทุน หาวิธีการดำเนินการแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้ประสบผลสำเร็จ

3.3 โครงการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกร เพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนใน

การผลิตและการตลาด

กลุ่มเกษตรกรเป็นองค์กรเกษตรกรที่มีความสำคัญ ที่รัฐต้องให้การสนับสนุน เกษตรกรได้รวมตัวกันจัดตั้งเป็นสถาบันเกษตรกรในรูปแบบนิติบุคคล จดทะเบียนในลักษณะ กลุ่มเกษตรกร ปัจจุบันมีจำนวน 5,618 แห่ง มีสมาชิกจำนวน 618,841 ครอบครัว มีปริมาณธุรกิจรวม 10,667.74 ล้านบาท แบ่งเป็นการให้เงินกู้ยืม 1,313.56 ล้านบาท จัดหาปัจจัยการผลิต 1,348.10 ล้านบาท รวบรวมผลผลิต 6,936.01 ล้านบาท แปรรูปผลผลิต 808.72 ล้านบาท และอื่นๆ 261.35 ล้านบาท จุดเด่นของกลุ่มเกษตรกร คือ มีขนาดเล็ก มีการจัดการให้ความช่วยเหลือกันตามลักษณะ แบบพื้นบ้าน ไม่มุ่งเน้น การแสวงหากำไรจากสมาชิก ทำให้ไม่สามารถสร้างเครดิตให้กับแหล่งเงินทุนในระบบ ที่จะให้เงินทุนหรือเงินกู้กับกลุ่มเกษตรกร โดยตรงในแต่ละแห่ง ได้ยังจำเป็นต้องพึ่ง แหล่งเงินทุนจากภาครัฐเป็นหลัก โดยเฉพาะกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร เป็นแหล่งเงินทุนหลักที่สำคัญ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน

ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานส่งเสริมและพัฒนา กลุ่มเกษตรกร จึงได้จัดทำ แนวทางการสร้างเงินทุนภายในกลุ่มเกษตรกร โดยจัดทำโครงการสร้างความเข้มแข็ง ให้กับกลุ่มเกษตรกร เพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการผลิตและการตลาดขึ้น เพื่อเสริมสร้างสภาพคล่องเงินทุนให้กับกลุ่มเกษตรกร และลดความเสี่ยงให้สามารถชำระหนี้และคืนเงินลงทุนได้สำเร็จ จึงพิจารณาให้เฉพาะกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร โดยพิจารณาให้ตามศักยภาพของ สถานะการเงินของแต่ละกลุ่มเกษตรกร และสภาพของกิจกรรมการผลิตและการตลาดที่นำเสนอ ตามโครงการ และหรือที่มีประวัติเดิมว่า เคยกู้เงินกองทุนสงเคราะห์เกษตรกรให้สามารถใช้เครดิต จากวงเงินกู้เดิมได้

ตามที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีนโยบายที่จะช่วยเหลือเกษตรกรในการลด ต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรให้สูงขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการรวมตัว ของเกษตรกรเพื่อวางแผนการผลิตทางการเกษตร และจัดหาผลประโยชน์ร่วมกัน อาทิ ปุ๋ย นับเป็น ปัจจัยทางการเกษตรที่สำคัญต่อการผลิตของเกษตรกร ซึ่งความต้องการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่องทุกปี จากการขยายการส่งเสริมการผลิต โดยเฉพาะปุ๋ยเคมี ซึ่งต้องนำเข้าจากต่างประเทศ แม้ว่าราคาจะเพิ่มสูงขึ้นก็ตามแต่ความต้องการใช้ยังมีอัตราเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้ เกษตรกร ยังมีความต้องการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่ไปด้วย แต่ปัจจุบันปริมาณการใช้มีน้อยมาก ดังนั้น หลักการ สำคัญในการให้เงินกู้ยืมแก่กลุ่มเกษตรกรแต่ละกลุ่ม จึงต้องยึดหลักความมีอิสระในการตัดสินใจใน การจัดหาปัจจัยการผลิต การแปรรูป เพื่อดำเนินการผลิตและการตลาดด้วยความสมัครใจเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มมูลค่าผลผลิตการเกษตรจากตัวเกษตรกรเอง

ปัจจุบันเกษตรกรได้รับความเดือดร้อนจากการที่ต้นทุนการผลิต ได้แก่ ปุ๋ย น้ำมัน เชื้อเพลิงและอาหารสัตว์ เป็นต้น รวมทั้งแรงงานในครัวเรือนก็ลดลง ทำให้เกษตรกรต้องมีค่าใช้จ่ายในการจ้างแรงงานซึ่งเป็นต้นทุนการผลิตอย่างหนึ่ง ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้น และระดับราคาสินค้าเกษตร มักมีปัญหาราคาตกต่ำโดยเฉพาะปีใดที่ผลผลิตออกสู่ตลาดมาก ตลาดในประเทศไม่สามารถรองรับผลผลิตได้เพียงพอ การแก้ไขปัญหาสินค้าเกษตรตกต่ำเป็นการแก้ไขปัญหาระยะสั้น บางครั้งมิได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ต้องรอให้เกษตรกรเรียกร้องการช่วยเหลือ ซึ่งเกษตรกรควร จะได้รับความช่วยเหลืออย่างครบวงจร นอกจากจะสนับสนุนเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ หรือปลอดดอกเบี้ย ในการจัดหาปัจจัยการผลิตทั้งพืชและสัตว์แล้วควรสนับสนุนเงินทุนในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น เพื่อเป็น ค่าใช้จ่ายค่าจัดการแรงงานคน และแรงงานครอบครัว เพื่อให้มีกิจกรรมการรวบรวมผลผลิตไป จำหน่าย และการแปรรูปผลผลิตร่วมกัน รวมทั้งเงินทุนหมุนเวียนในการรวบรวมและแปรรูป ผลผลิตทางการเกษตร

การให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มเกษตรกรในรูปของการสนับสนุนสินเชื่อ เพื่อเป็น เงินทุนหมุนเวียนในการจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตร รวบรวมและแปรรูปผลผลิตที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งในด้านปริมาณ และมีระยะเวลาที่เหมาะสม จะสามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรสมาชิกที่ ได้รับการสนับสนุนเงินทุนได้สูงขึ้น และเกษตรกรสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้ง สามารถทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดจากวิธีการระบบสหกรณ์จากการรวมกันซื้อและจัดหาปัจจัย การผลิตทางการเกษตร การรวบรวมผลผลิต และการตลาดผลผลิต

3.3.1 วัตถุประสงค์

- 1) สนับสนุนเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรเฉพาะที่มีมาตรฐาน เพื่อให้มีเงิน กู้ยืมใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในแต่ละปี รวม 5 ปี
- 2) เพื่อส่งเสริมเกษตรกรให้สามารถจัดหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตรที่มี คุณภาพ และราคายุติธรรม ตรงตามความประสงค์ของเกษตรกรเอง เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต ของเกษตรกร รวมทั้งสร้างรายได้เพิ่มจากการรวบรวมผลผลิตเพื่อจำหน่าย หรือแปรรูปผลผลิต ร่วมกัน
- 3) สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้กับเกษตรกร เพื่อร่วมกันแก้ไข ปัญหาและสร้างความยั่งยืนในการเพิ่มทุนภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรมีศักยภาพ และความเข้มแข็งต่อไป

3.3.2 เป้าหมาย

สนับสนุนเงินทุนเพื่อเป็นเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาตรฐาน ใช้เงินกู้หมุนเวียนในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี ในแต่ละรอบการผลิตตามชนิดการผลิตของพืช สัตว์ และประมง ปีละ 2,000 กลุ่ม ในพื้นที่ 77 จังหวัด (การให้เงินกู้ยืม จำนวน 1,000 ล้านบาทในแต่ละปี สามารถใช้หมุนเวียนตามรอบการผลิตดังกล่าว เมื่อกู้ยืมแล้วมีการชำระหนี้เสร็จสิ้น ตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์ ก็สามารถยื่นขอเงินกู้ใหม่ได้อีกภายในระยะเวลาของโครงการเพื่อใช้หมุนเวียนในกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มเดิม และกลุ่มใหม่)

3.3.3 ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี นับแต่วันที่กรมส่งเสริมสหกรณ์เบิกเงินทุนจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ปี 2559 – 2564)

4. แนวคิดของแมคคินซี

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman , Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร จึงเป็นที่มาของศัพท์คำหนึ่งว่า Mckansey's 7S แบบจำลอง 7-S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน และเป้าหมายที่ต้องการ

แนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7's Framework) ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารเป็นหลักสากล ประกอบไปด้วย

1) *Structure* (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่ง โครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงไร ถ้าไม่ยืดหยุ่นหรือมีความยืดหยุ่นน้อย โอกาสความสำเร็จก็มีน้อย

2) *Strategy (กลยุทธ์)* หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ โดยพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ และกลยุทธ์นั้นกระจายออกไปใน sector ต่างๆ หรือไม่เอา strategy กระจายออกมาเป็น BSC เลย

3) *Staff (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน)* หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พนักงานมีคุณภาพใหม่ มาโดยระบบเส้นสายหรือไม่

4) *Style (รูปแบบ)* หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหารเป็นอย่างไร ถ้ามีพิธีการ ไม่สำเร็จ

5) *System (ระบบ)* หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ การวางระบบงาน

6) *Shared value (ค่านิยมร่วม)* หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กรความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน

7) *Skill (ทักษะ)* หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขายการให้บริการ บุคลากรมีทักษะในการทำงานหรือไม่ (สำหรับความแตกต่างระหว่าง Knowledge คือ รู้เฉยๆ กับ skill ที่หมายถึง รู้แล้วทำให้คนอื่นเชื่อด้วย และนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ด้วย

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

การบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7-S Framework) ได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้าง องค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลกตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกาผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้างยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัย หรือที่เรียกว่า 7S ซึ่งหมายถึง ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) *กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)* หรือยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนใน ขณะนี้ องค์กรมี เป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็น

ผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็น แนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2) *โครงสร้างองค์การ (Structure)* คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตาม กระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3) *ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)* ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่งอันวย ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

4) *บุคลากร (Staff)* ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

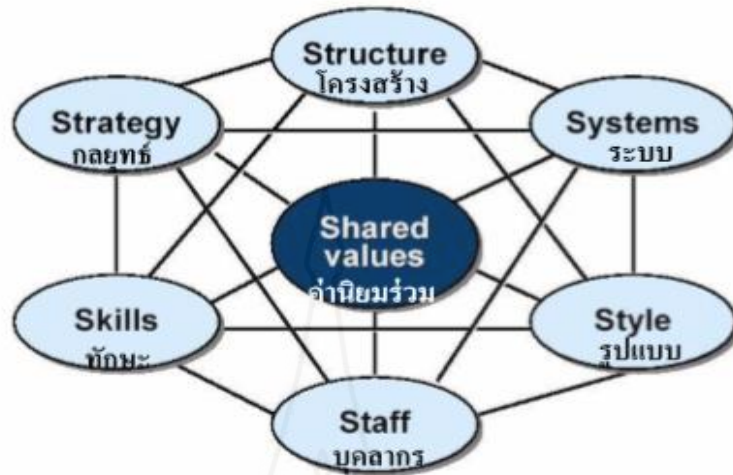
5) *ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)* ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอันอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6) *รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)* แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7) *ค่านิยมร่วม (Shared values)* ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรไว้ดังนี้

ค่านิยมในการทำงานจัดเป็นค่านิยมวิถีปฏิบัติ หมายถึง ความเชื่อพื้นฐานที่มีอำนาจทางตรงและสนับสนุนพฤติกรรมทางสังคมและการทำงานของมนุษย์โดยบุคคล จะแสดงออกถึงพฤติกรรมทางสังคมและการทำงานตามความเชื่อที่เขาเชื่อว่ามีค่าและมีความสำคัญต่อเขา (วิลเลียม จีระพรพาณิชย์, 2541; สุนทรีย์ โคมิน และสนิท สมัครการ , 2522; England, 1975; Super & John, 1970) ค่านิยมการทำงานจึงเป็นความรู้สึกพึงพอใจ ที่บุคคลมักจะแสวงหาจากงานที่ทำหรือเป็นความพึงพอใจอันเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความเชื่อของบุคคลที่เชื่อว่าสิ่งนั้นมีค่าและมีความสำคัญต่อการทำงาน ซึ่งความเชื่อนั้นแต่ละคนจะให้ความสำคัญไม่เท่าเทียมกัน บางคนอาจให้ความสำคัญอย่างมากต่อบางอย่าง แต่บางคนก็ให้ความสำคัญน้อยมากในเรื่องเดียวกัน

จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552) ค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรได้กลายเป็นรากฐานของระบบบริหารงาน และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่ารากฐานวัฒนธรรม องค์กร รากฐานวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้ง หรือบริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวัน ขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง กรอบ 7 – S ของ McKinsey 7 - S Framework



ภาพที่ 2.2 กรอบ 7 – S ของ McKinsey 7 - S Framework

ที่มา : สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, McKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย

7 ประการในการประเมินองค์กร. (สืบค้นจาก

https://www.etda.or.th/etda_website/mains/display/459).

จากภาพที่ 2.2 กรอบ 7 – S ของ McKinsey 7 - S Framework ทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยม จะสามารถช่วยในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรให้สามารถตอบสนองความต้องการของมวลสมาชิกในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เข้มแข็งและในอนาคตอาจจะพัฒนาเป็นสหกรณ์ที่มีแนวทางในการพัฒนาตลอดเวลา

5. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร

5.1. แนวคิดทรัพยากรในการบริหารกลุ่ม

ในการดำเนินธุรกิจใดๆก็ตาม ต้องอาศัยหลายๆปัจจัยประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมในการประกอบธุรกิจ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี 4 ประเภท หรือที่เรียกว่า 4M ได้แก่

1) คน (Man) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้นๆ

2) *เงิน (Money)* เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาประกอบเพื่อให้เกิดธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจจะใช้ปริมาณเงินที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจนั้นมีขนาดเล็กหรือใหญ่.

3) *วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material)* ซึ่งในการผลิตสินค้า ต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิต ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด

4) *การจัดการ (Management)* ซึ่งการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ควรมีการวางแผน การจัดการองค์กร ภาวะเป็นผู้นำ และการควบคุม

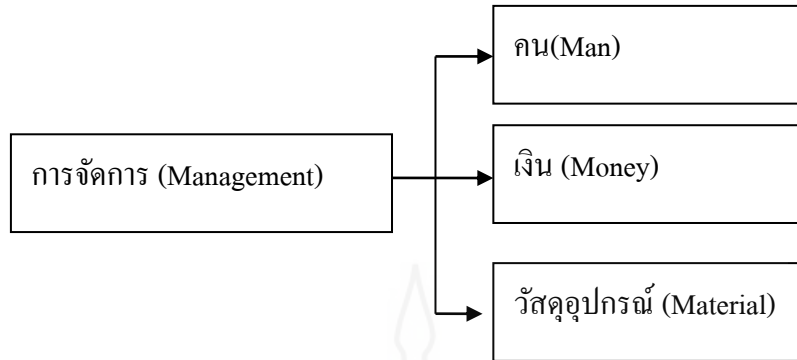
ทรัพยากรการบริหารโดยทั่วไป ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ทั้งนี้อาจจะรวมถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการอื่นด้วยก็ได้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยการผลิตและปฏิบัติการหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตหรือบริหาร

1) *คน (Man)* หรือทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากร พนักงาน เจ้าหน้าที่ของกิจการหรือสหกรณ์ทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงเจ้าของกิจการด้วย ถ้าเป็นผู้บริหารกิจการเอง บุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจและสหกรณ์ไปสู่เป้าหมาย

2) *เงิน (Money)* หรือเงินทุน เป็นเงินทุนที่กิจการต้องมีเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเงินทุนอาจจะจัดหามาจากทุนของตนเองหรือจากเจ้าของ หรือกู้ยืม หรือระดมทุนโดยวิธีการอื่น เพื่อการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการของกิจการในเวลาที่ต้องการ และต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุดด้วย ซึ่งเงินทุนนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการจัดหาปัจจัยการผลิต เงินเดือน ค่าจ้างของบุคลากร เงินลงทุนสร้างโรงงาน อาคาร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

3) *วัสดุอุปกรณ์ (Material)* เป็นวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือเครื่องจักร ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้กิจการสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

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



ภาพที่ 2.3 ทรัพยากรการบริหารกลุ่ม

ที่มา : ส่งเสริม หอมกลิ่น (2558 : น. 1 - 33)

จากแผนภาพที่ 2.3 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร มีการนำหลัก 4M มาใช้ในการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้คณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรสามารถพัฒนาเกษตรกรให้มีความมั่นคงและเป็นที่น่าเชื่อถือแก่สมาชิกและบุคคลภายใน

นอกจากนี้ ขวัญกำลังใจ (Moral) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก เพราะการทำงานใดๆ ด้วยใจนั้นหมายความว่า งานนั้นย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าการที่ต้องทำด้วยความจำใจ

5.2 แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน กลุ่มงาน หรือการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ ให้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficient) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพครอบคลุมถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด เหมาะสมและคุ้มค่า (Cost - effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) นั้น หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

สำหรับกระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่างๆ สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

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

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

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจของสหกรณ์ปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้สหกรณ์ติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตของสหกรณ์มากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาวะแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งกัน จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจสหกรณ์คือ การวางแผนที่เหมาะสมเห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

2) การจัดการองค์การ (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์การ คือ การใช้ความพยายามโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์การ หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและของธุรกิจที่มีการจัดองค์การที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์การที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและบุคลากรให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์การ

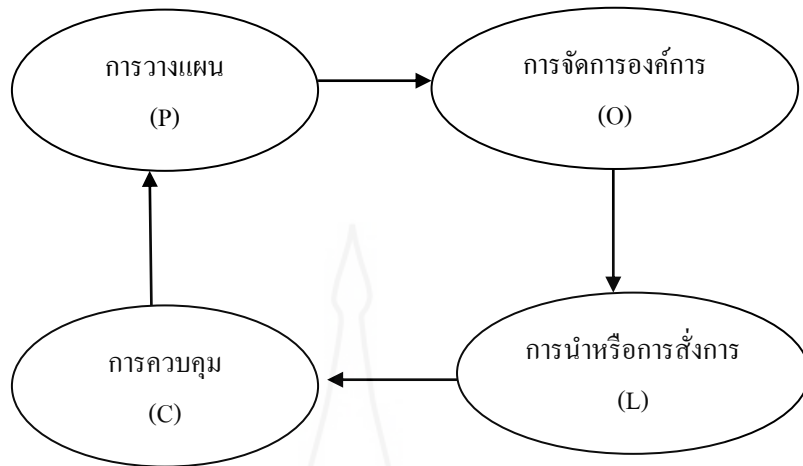
การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน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

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการ การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์การจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า

3) *การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing)* เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกัน ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแก่ได้ยาก การนำหรือการสั่งการ จึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ

4) *การควบคุม (Controlling)* การใช้ทรัพยากรต่างๆขององค์การถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์การดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์การหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จหลีกเลี่ยงจากการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์การเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

การควบคุมเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย



ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารจัดการ (POLC)

ที่มา : สงเสริม หอมกลิ่น (2558 : น.5 - 53)

จากภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารจัดการ (POLC) คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกร มีการนำองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่ม ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุม นำไปใช้ในการบริหารกลุ่มเกษตรกรให้มีความประสบความสำเร็จของ กลุ่ม เพื่อพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรมีความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับในอนาคต

5.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การจัดการ หมายถึง การทำงานที่มีการประสานงานของบุคคลและทรัพยากร อื่นๆ โดยผ่านกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งงาน และการควบคุม เพื่อให้บรรลุถึง วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกรณีการจัดการ ประกอบด้วย ลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) *บุคคล* ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะเป็นผู้ที่จัดการทรัพยากรอื่นๆ และ ยังเป็นผู้ที่ดำเนินการจัดการในระหว่างกลุ่มบุคคลด้วยกัน เช่น กำหนดว่าใครเป็นผู้นำสั่งการ ใครจะ เป็นผู้ตาม และใครเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง

2) *กระบวนการดำเนินการ* คือ การแบ่งภาระหน้าที่งาน การจัดการให้ย่อยลงมี การดำเนินการที่ละขั้นตอนที่ต่อเนื่องหมุนเวียนกันอย่างมีระบบ เพื่อช่วยให้ค้นหาข้อเท็จจริง และ ผลกระทบที่มีต่อส่วนต่างๆ อันจะช่วยแก้ไขได้ทันเหตุการณ์

3) *การประสานงานของกลุ่ม* กลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกันจะต้องร่วมมือต่อกันเพื่อ การจัดการที่ประสบผลสำเร็จ หากแต่ละคนต่างทำงานกันไปคนละทิศละทางโดยไม่มี การประสานงาน กระบวนการจัดการก็ไม่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

4) *จุดประสงค์ในการทำงาน* เป็นเหตุผลของการร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บุคคลทำรวมกลุ่มกันประสานงานกันในการใช้ทรัพยากร และการร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อดำเนินการในทิศทางเดียวกัน ในการบริหารองค์กรทุกประเภท ซึ่งเป็นองค์กรบริหารหรือองค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผนของสังคมย่อมต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหารทั้งสิ้น โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นทรัพยากรหลักในการบริหาร เพราะมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่ทำให้กิจกรรมทั้งปวงขององค์กรดำเนินการได้ การบริหารอาจจะมองไว้สองแนวทาง คือ การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ และในฐานะที่เป็นภารกิจ ในฐานะกระบวนการอาจมีหลายแนวคิด แต่แนวคิดหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันค่อนข้างแพร่หลายเป็นกระบวนการบริหารที่รู้จัก ซึ่งมีคำย่อว่า POSDCORB ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

(1) *การวางแผน (Planning)* หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีทางปฏิบัติเป็นการล่วงหน้าเพื่อความสำเร็จตามความต้องการ หากมีการวางแผน หรือวางแผนผิดพลาด อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ ในการวางแผนจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนปฏิบัติการ

(2) *การจัดองค์กร (Organizing)* หมายถึง หน้าที่ในการกำหนดกิจกรรมที่ต้องการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยการจัดทำโครงสร้างของงาน ลักษณะงาน และกำหนดอัตราค่าจ้าง

(3) *การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)* หมายถึง การกำหนดจำนวน และคุณสมบัติของคนที่ต้องการ สำหรับงานประเภทต่างๆ เช่น การรับคนเข้าทำงาน การคัดเลือก

(4) *การอำนวยการ (Directing)* หมายถึง การใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานเรียบร้อยตามความต้องการ อาจต้องจูงใจบุคลากรให้ทำงานไปในทิศทางที่ส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุด

(5) *การประสานงาน (Coordinating)* หมายถึง การร่วมมือช่วยเหลือในหมู่คณะ เพื่อให้การดำเนินงานเรียบร้อยตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังรวมถึงการจัดระเบียบงานให้สอดคล้องเพื่อไม่ให้มีการทำงานอย่างเดียวกันซ้ำซ้อน

(6) *การรายงานผล (Reporting)* เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์แก่ประชาชน เน้นให้ข้อมูลแก่บุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือผู้สนใจที่มาติดต่อสอบถาม โดยมีกำหนดระยะเวลาการรายงานอาจเป็นรายเดือน รายงวด หรือรายปี

(7) *การงบประมาณ (Budgeting)* เป็นการควบคุมการดำเนินงานวิธีหนึ่ง ซึ่งต้องสอดคล้องกับการวางแผน เพราะถ้ามีงบประมาณไม่เพียงพออาจทำให้แผนงานไม่ประสบผลตาม

จุดมุ่งหมาย การจัดทำงบประมาณต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการบริหารงบประมาณ ตลอดจนต้องมีการตรวจสอบงบประมาณนั้น และต้องทำต่อเนื่องกัน ไปทั้งปี

สมคิด บางโม (2542 , น.61) มีความเห็นว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กร และนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การจัดการองค์การมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1) การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
- 2) การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
- 3) การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

การจัดการมิใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป แต่เพียงอย่างเดียวในภาวะปัจจุบัน ซึ่งวิทยาการก้าวหน้าการจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วยมิใช่ประสบการณ์ แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ คือ (สมคิด บางโม. 2542,น.32-33)

- 1) คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง จะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุดได้กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้ง คน เงิน วัสดุสิ่งของ และเวลา
- 2) คุณค่าในด้านประสิทธิผลการทำงานให้ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือที่คาดหวังไว้เรียกว่า การจัดการนั้นมีประสิทธิผล แต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้ อาจไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้หากไม่ใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วยในการจัดการ
- 3) คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และ ให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
- 4) คุณค่าด้านความเป็นธรรมการจัดการงานหากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการ โดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่างๆ เป็นหลักย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้น โดยมิได้ตั้งใจทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงาน ไม่ดีซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย
- 5) คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียงผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกสาขางานและในทุกระดับย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตนเองปราศจากหลักเกณฑ์เล่นพวกพ้อง ดังนั้น การศึกษาวิชาการบริหารและการจัดการจะช่วยให้มีความเข้าใจลึกซึ้งมองเห็นลู่ทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

จากความหมายของการจัดการสรุปได้ว่าการจัดการจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ได้แก่ คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ วัสดุสิ่งของ (Materials) อุปกรณ์เครื่องใช้เครื่องมือต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่และการบริหารจัดการ (Management)

ธงชัย สันติวงษ์ (2538 , น.4) ให้ความหมายว่า งานบริหาร คือ การจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดๆ ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบ และดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน (ทั้งที่เป็นตัวคน วัสดุ เงินทุน ฯลฯ) ของกลุ่มหรือหน่วยงานเพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการจะประกอบไปด้วยหน้าที่ 4 หน้าที่ คือ การวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั้น การจัดองค์กรจะเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานการนำจะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมจะเป็นการติดตามผลการทำงานและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

5.4 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีคุณภาพ

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

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

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

การทำงานอย่างมีคุณภาพจึงต้องอาศัย “ความตั้งใจทำงาน” ด้วย คือตั้งใจทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก การที่เราจะทำงานใดๆ ได้อย่างถูกต้อง รู้เป้าหมาย รู้ทิศทางและรู้จริงในงานนั้นๆ รู้ว่าจะต้องทำงานนั้นๆ อย่างไรบ้าง มีวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอนอย่างไร ต้องอาศัยข้อมูลอะไรบ้าง ในการทำหรือตัดสินใจ จุดที่ควรระมัดระวังเป็นพิเศษมีอะไรบ้าง จุดที่มีโอกาสผิดพลาดอยู่ที่ใด การทำงานอย่างมีคุณภาพ จึงต้องมีการวางกลยุทธ์หรือวางแผนไว้ล่วงหน้า และทำตามแผนที่วางไว้ อย่างมุ่งมั่น เพื่อให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยไม่มีข้อผิดพลาด ผลงานที่มีคุณภาพ หรือผลสำเร็จของงานมักจะเกิดจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายคน ความมีคุณภาพในงานของคนคนหนึ่งจึงมีผลกระทบต่อคุณภาพงานของคนอื่นๆ อย่างต่อเนื่องเป็นทอดๆ ไป ดังนั้น การทำงานเป็นทีมก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างผลงานที่มีคุณภาพด้วย

คุณภาพงานเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปรับปรุงงานถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างาน ที่รับผิดชอบด้านการผลิต หรือให้บริการ เพราะต้องมุ่งเน้นที่การผลิต หรือให้บริการที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ การปรับปรุงงานอย่างง่าย ๆ ก็คือ การแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่งๆ ซึ่งเป็นการแสวงหาวิธีทำงานที่ง่ายกว่า และดีกว่าเดิมด้วยการขจัดความสูญเปล่าด้านพลังงาน เวลา สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เป็นต้น การปรับปรุงงานอย่างได้ผล ควรจะเริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงงาน พร้อมทั้ง การกระตุ้นจูงใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่เกิดความอยากทำการปรับปรุง (วิธีทำ) งานของตนเองด้วยการปรับปรุงงานอย่างได้ผล จะมีด้วยกัน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เลือกงานที่จะปรับปรุง แม้ว่างานทุกงานสามารถที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่เราควรจะมองเลือกงานที่ปรับปรุงแล้วเกิดประโยชน์สูงสุด หรือชัดเจนสุดก่อนงานอื่นๆ ตัวชี้วัด หรือจุดที่จะแสดงให้เห็นปัญหา หรืองานที่สมควรต้องปรับปรุงแล้ว ได้แก่ งานที่ล่าช้าไม่ เป็นไปตามกำหนด งานที่ต้องทำซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย งานที่มีของเสียเกิดขึ้นมาก งานที่มีต้นทุนการผลิตสูง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เลือกงาน (ที่มีปัญหา) ที่จะปรับปรุงได้แล้ว เราก็จะต้องรวบรวมรายละเอียด หรือข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้นให้ได้มากที่สุด ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานนั้นอย่างละเอียด พิจารณาผลที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ โดยทั่วไปแล้ว มักจะใช้แผนภูมิ การเคลื่อนไหลของกระบวนการ (Flow Process Chart) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อเท็จจริงและวิเคราะห์ขั้นตอนในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานหลังจากรวบรวมข้อมูล หรือข้อเท็จจริง ในวิธีการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้แล้ว เราก็จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินงานนั้นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป แผนภูมิแสดงการเคลื่อนไหวของกระบวนการที่เขียนขึ้นในขั้นตอนที่ 2 จะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ความไม่มีประสิทธิภาพของวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน และการพิจารณาตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือสิ้นเปลืองต่างๆ ได้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดวิธีการทำงานใหม่ การวิเคราะห์งานในขั้นตอนที่ 3 จะทำให้เรามองเห็นโอกาสในการปรับปรุงงานในขั้นตอนที่ 4 จึงเป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของวิธีการทำงานให้ดีขึ้น (การปรับปรุงงาน) หลักสำคัญที่มักจะใช้กันทั่วไปสำหรับการปรับปรุงงาน หรือกำหนดวิธีทำงานใหม่ ก็คือ การกำจัด (Eliminating) การรวม (Combining) การจัดลำดับใหม่ (Rearrangement) และการทำให้ง่ายขึ้น (Simplifying) ในขั้นตอนการทำงานต่างๆ

ขั้นตอนที่ 5 ขอความเห็นชอบในวิธีการทำงานใหม่ การคิดวิธีการทำงานใหม่ขึ้นมาแล้วยังไม่พอ เราจะต้องโน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงานเห็นด้วยว่า วิธีการปรับปรุงงานนั้นๆ จะใช้ได้ผล หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย เราจะต้องเสนอขอความเห็นชอบก่อน เราจึงควรรายงานให้ผู้บริหารที่จะตัดสินใจได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และจะต้องเตรียมพร้อมในการนำเสนอรายงานการปรับปรุงด้วย

ขั้นตอนที่ 6 ปฏิบัติงานตามวิธีใหม่และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การอนุมัติให้ทำตามวิธีการใหม่ (ที่ปรับปรุงแล้ว) ยังไม่ใช่จุดสิ้นสุดของกระบวนการปรับปรุงงาน เราต้องนำวิธีการใหม่นี้ไปลงมือปฏิบัติแล้วดูผลต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย เช่น ความร่วมมือ ปฏิบัติงานต่อด้านผลงานทางด้านคุณภาพ ต้นทุน หรือ เวลา การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ จะเป็นการปรับแต่งจุดบกพร่อง หรือปัญหาต่างๆ ของวิธีการทำงานใหม่ให้หมดไป เพื่อจะได้ตามผลที่คาดไว้

5.5 แนวคิดการบริหารจัดการกลุ่ม

การบริหารจัดการกลุ่มมีผู้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้ (วัชรา ปลอดภัย, 2560, น.33)

5.5.1 กลุ่มต้องเลือกตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่แทนกลุ่มกิจการต่างๆ ที่กลุ่มต้องการ คณะกรรมการจำนวนเท่าใดขึ้นอยู่กับความจำเป็นและกิจกรรมของกลุ่มเอง คณะกรรมการจะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานกำหนดนโยบายและพัฒนาการทำงานของกลุ่ม และต้องมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการแต่ละคนไว้

5.5.2 ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกิจการที่กลุ่มจะต้องทำให้ชัดเจนเพื่อให้สมาชิกกลุ่มทุกคนได้ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่

กำหนดไว้ดังตัวอย่าง เช่น กลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะระดมเงินทุนของกลุ่มให้ได้จำนวนหนึ่ง เพื่อนำไปลงทุนดำเนินกิจการ กลุ่มต้องช่วยกันคิดว่าแต่ละคนจะร่วมลงทุนได้คนละเท่าไร ภายในระยะเวลาที่ต้องการ ซึ่งทุกคนอาจต้องช่วยกันประหยัดและเก็บออมโดยการลดหรือตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ทุกคนได้ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น

5.5.3 สมาชิกกลุ่มทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพราะกลุ่มไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง กลุ่มเป็นของทุกคน ทุกคนต้องช่วยกันคิด ช่วยกันทำงาน ต้องลงทุนลงแรงร่วมกัน และต้องช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงต้องช่วยกันดูแลการทำงานของคณะกรรมการที่กลุ่มเลือกขึ้นมา ด้วยการดำเนินการถูกต้องตามที่กลุ่มกำหนดหรือไม่

การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มเป็นหลักการดำเนินงานที่สำคัญมุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักถึงความสำคัญ และบทบาทของตน ซึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้รับบริการร่วมในขณะเดียวกัน จึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้และผู้รับ มิใช่เข้ามาเป็นสมาชิกเพียงเพื่อหวังแสวงหาผลประโยชน์จากกลุ่มเท่านั้น

การมีส่วนร่วมของสมาชิกอาจกระทำได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การร่วมทุน การสะสมทุน การประชุมกลุ่มย่อย หรือเสวนาเพื่อระดมความคิดเห็น การร่วมทำธุรกิจหรือกิจกรรม

5.5.4 การทำงานของกลุ่มต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ เพราะกิจกรรมของกลุ่มเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของส่วนร่วม การมีระบบที่ตรวจสอบความถูกต้องได้ ทำให้ทุกฝ่ายเชื่อถือศรัทธา เมื่อเกิดข้อผิดพลาดก็จะทำให้ล่วงรู้โดยเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ วิธีต่างๆ ก็คือ ต้องมีการจดบันทึกรายรับรายจ่ายให้ชัดเจน มีเอกสารเป็นหลักฐาน และงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินของกลุ่มควรมีผู้รับผิดชอบชัดเจนและเป็นผู้ที่กลุ่มไว้วางใจ ผู้ดูแลด้านการเงินและการทำบัญชีควรเป็นคนละคนกัน

5.5.5 การแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม เมื่อกิจกรรมของกลุ่มก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไร กลุ่มต้องช่วยกันพิจารณาจัดสรรหรือแบ่งปันอย่างยุติธรรม เพราะทุกคนต่างมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกลุ่มและร่วมในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งนอกจากจะแบ่งส่วนมากน้อยตามทุนและกิจกรรมที่สมาชิกทำกับกลุ่มแล้ว กลุ่มควรแบ่งส่วนไว้เป็นทุนกลางของกลุ่ม เพื่อขยายงาน และพัฒนากิจกรรมของกลุ่มต่อไป

5.5.6 การควบคุมกลุ่มโดยสมาชิก กลุ่มควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน เป็นประจำเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รู้ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ ผลการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยกันคิดแก้ไขให้ดีขึ้น อย่างน้อยควรมีการประชุมปี

ละครั้ง เพื่อพิจารณาวางแผนงานในปีต่อไป ทำความตกลงร่วมกันในเรื่องต่างๆ ของกลุ่มรวมทั้งควรสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่กรรมการ เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสนในการบริหารกิจการของกลุ่มไม่ผูกขาดอยู่กับบุคคลกลุ่มเดียว

โดยสรุป การบริหารจัดการกลุ่มต้องเริ่มจากการเลือกตั้งคณะกรรมการของกลุ่ม จากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์และกิจการที่กลุ่มจะต้องทำให้ชัดเจน ซึ่งสมาชิกกลุ่มทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การรวมทุน การสะสมทุน การประชุมกลุ่มย่อย การร่วมทำธุรกิจ เป็นต้น โดยที่การทำงานของกลุ่มต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ มีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม และมีการควบคุมโดยสมาชิก

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนะ อมรวัฒน์ (2560 : บทคัดย่อ) แนวทางการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรนับเป็นเครื่องมือวัดที่สำคัญเครื่องมือหนึ่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการประเมินศักยภาพการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรเป็นการเบื้องต้น ซึ่งผลจากการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่มเกษตรกร และการพัฒนาเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจะต้องศึกษาวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหา อุปสรรค เพื่อให้ทราบปัญหาสาเหตุที่แท้จริงของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านมาตรฐานเพื่อจะได้วางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่อไป

วาสนา คำบุตร (2560 : บทคัดย่อ) แนวทางการส่งเสริมพัฒนาเกษตรกรในจังหวัดอุบลราชธานี การจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรเป็นเครื่องมือที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้ในการวัดการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรเบื้องต้น และวัดประสิทธิภาพในการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ควบคู่กัน โดยให้เป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำคัญตัวหนึ่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด โดยมุ่งหวังใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินศักยภาพในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ด้วยเหตุนี้การส่งเสริมเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จะต้องศึกษาแนวทางการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านมาตรฐานในแต่ละข้อให้ชัดเจน เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรนำไปสู่การปฏิบัติและบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

วัชรมา ปลอดภัย (2560 : บทคัดย่อ) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ในการศึกษาจะพบว่ากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพรส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน แต่เพื่อป้องกันการไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของกรมส่งเสริมสหกรณ์

จึงต้องมีการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ซึ่งกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ ในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร จากการศึกษาด้าน โครงสร้างมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และด้านทักษะ แบบด้านค่านิยม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรควรนำแนวทางในการพัฒนา การบริหารงานกลุ่มเกษตรกรตามหลักของ McKinsey's 7 S Framework ใช้ในการบริหารงานให้ กลุ่มเกษตรกรสามารถพัฒนาการบริหารงานให้เป็นที่พึงพอใจกับมวลสมาชิก

สุพรรณิ ใจห้าว (2560 : บทคัดย่อ) การส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรทำสวนไม้เรียงสู่กลุ่มเกษตรกร ดีเด่นระดับชาติ ซึ่งการพัฒนาของกลุ่มเกษตรกรให้สู่กลุ่มเกษตรกรดีเด่นระดับชาติ กลุ่มเกษตรกรต้องมีการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งที่ผ่านมากลุ่ม เกษตรกรมีการดำเนินธุรกิจมีข้อบกพร่อง ขาดการบริหารจัดการที่ดี เกิดวิกฤตศรัทธา การมีส่วนร่วม ร่วมสมาชิกลดลง ได้ดำเนินการวิเคราะห์กิจการของกลุ่มเกษตรกร หากฟื้นฟูกิจการกลุ่มเกษตรกร ทำสวนไม้เรียงให้ดีขึ้น ได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพก็จะสามารถแก้ไขปัญหาหลายในพื้นที่ โดยการแปรรูปเพิ่มมูลค่า สร้างช่องทางการตลาด ลดต้นทุนการผลิตแก่เกษตรกรสมาชิกลด ค่าใช้จ่ายในครัวเรือนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ดวงภา เพชรแท้ (2559 : บทคัดย่อ) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อ การผลิตบ้านทับซุง ตำบลห้วยเหนียว อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และ 2) เพื่อศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านทับซุง ตำบลห้วยเหนียว อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดย วิจัยเชิงปริมาณ ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อ การผลิตบ้านทับซุง ตำบลห้วยเหนียว อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี และมีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ตลอดจนใช้การสัมภาษณ์ในส่วนของวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีการสัมภาษณ์ ตัวแทนคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหาร จัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านทับซุง คือ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงาน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านทับซุงมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานได้ทันตาม ระยะเวลาที่กำหนด 2) ด้านการอนุมัติเงินกู้ คณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตบ้านทับซุง พิจารณานุมัติค่าของเงินของสมาชิกเสร็จทันตามระยะเวลาและสมาชิกเกิดความพอใจ 3) การติดตาม เร่งรัดหนี้สินสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตบ้านทับซุงส่วนใหญ่ชำระเงินคืนตามระยะเวลาที่ กำหนดโดยมีคณะกรรมการฯ ทำหน้าที่ ติดตามอย่างเคร่งครัด และ 4) การส่งเสริมการออมทรัพย์ และการพัฒนาอาชีพกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตช่วยส่งเสริมการออมทรัพย์ในหมู่บ้าน โดยการรับสมัคร

สมาชิกเพิ่มเพื่อให้มีการระดมเงิน เพิ่มขึ้น เพื่อช่วยเหลือในการพัฒนาอาชีพของผู้ที่มีโอกาสทางการเงิน น้อยช่วยให้สามารถมีรายได้ เพิ่มขึ้น

นฤมล พึ่งกิจ , วัชรินทร์ อินทพรหม , เติชิต ตริชัย และ ลีริกร ฉัตรภูติ (2559 : บทคัดย่อ) การพัฒนากลุ่มอาชีพผู้การเป็นวิสาหกิจชุมชนในเขตเทศบาลตำบลพุดเตย จังหวัดเพชรบูรณ์ การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการของกลุ่มอาชีพ ศึกษาแนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพ ผู้การเป็นวิสาหกิจชุมชน ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการดำเนินการของกลุ่มอาชีพในเขตเทศบาลตำบลพุดเตย จังหวัดเพชรบูรณ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาสภาพ การดำเนินงานด้านข้อย่อยพบว่า สภาพการดำเนินงาน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ ด้านผู้นำกลุ่มอาชีพ ด้านสวัสดิการสมาชิกและชุมชน ด้านการเงินและบัญชี ด้านการวางแผนการดำเนินงาน ตามลำดับ ส่วนสภาพการดำเนินงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม มี 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารสมาชิกกลุ่มอาชีพ ด้านคุณภาพสินค้าหรือการบริการของกลุ่มอาชีพ ด้านการจัดการสินค้าหรือบริการ ด้านการพัฒนากลุ่มอาชีพ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานกลุ่มอาชีพตามภารกิจของกลุ่มอาชีพ ด้านการบริหารการตลาดเท่ากับการจัดการความรู้และข้อมูล และด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ตามลำดับ (2) แนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพต่อกกลุ่มผู้การเป็นวิสาหกิจชุมชนในเขตเทศบาลตำบลพุดเตย จังหวัดเพชรบูรณ์ มี 4 แนวทาง ดังนี้ แนวทางด้านการบริหารกระบวนการ แนวทางด้านความตระหนัก แนวทางด้านการเรียนรู้ แนวทางด้านความร่วมมือ (3) การดำเนินการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในเขตเทศบาลตำบลพุดเตย จังหวัดเพชรบูรณ์ สามารถสร้างคุณสมบัติของกลุ่มอาชีพต่อกตามแนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพเพื่อนำไปขอจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนในเขตเทศบาลตำบลพุดเตย จังหวัดเพชรบูรณ์

ปรียาพร สุบงกช , กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (2559 : บทคัดย่อ) รูปแบบการบริหารการพัฒนา กลุ่มสตรีเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน จังหวัดเพชรบูรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย มีบทบาทในการขับเคลื่อนพลังประชาชน ไปสู่เป้าหมายเพื่อทำให้ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ ผลการวิจัย พบว่า (1) การบริหารการพัฒนา กลุ่มสตรีเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการจัดองค์กร รองลงมา ได้แก่ ด้านการวางแผน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการปรับปรุง แก้ไข และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งสูงสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของชุมชน รองลงมาด้านการพึ่งตนเองของชุมชน ด้านที่มีการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งต่ำสุด ได้แก่ ด้านการจัดการตนเองของชุมชน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการพัฒนา กลุ่มสตรีกับการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการพัฒนา กลุ่มสตรี

กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r=0.686$) (3) รูปแบบการบริหาร การพัฒนากลุ่มสตรีเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนจังหวัดเพชรบุรี พบว่า กลุ่มสตรีควรมี การประชุม โดยการนำเอาข้อมูลของชุมชนมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน การดำเนินงาน เพื่อ ตอบสนองความต้องการของชุมชน มีการพิจารณาแบ่งงานตามหน้าที่และความถนัดของแต่ละคน ใช้การประชุม การทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม ร่วมกับการขอความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งในและ นอกชุมชนเพื่อเป็นเครือข่ายใน การทำงาน ทั้งนี้ควรให้คนในชุมชนได้ร่วมกันทบทวนการดำเนินงาน ตามแผนให้มี การสรุปความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่พบเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสนับสนุน และแก้ไขกิจกรรม และควรปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

อรรณพ เรื่องกัลป์วงศ์, สรวรรณ เรื่องกัลป์วงศ์, วรรณภา ศรีพงศ์ และปวีณา สปีลเลอร์ (2557 : บทคัดย่อ) การพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายเกษตรกรรมชาตชุมชน วัดญาณสังวราราม วรมหาวิหาร อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี การจัดการเครือข่ายเกษตรกรรมชาตชุมชนใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกด้าน อันดับแรก คือ ด้านความเข้มแข็งของผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ส่วนด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นอันดับสุดท้าย บทบาทภาครัฐที่มีต่อเครือข่ายเกษตรกรรมชาตชุมชนใน ภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ประเด็น อันดับแรก คือ ด้าน การสนับสนุนของสถาบันวิชาการ รองลงมา คือ ด้านนโยบายการส่งเสริมของรัฐ ส่วนความเข้มแข็ง ของเครือข่ายเกษตรกรรมชาตชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ใน ระดับมากในทุกประเด็น อันดับแรก คือ ด้านสังคม รองลงมา คือ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านเศรษฐกิจ

ยุพากรณ์ จงเจริญ (2555 : บทคัดย่อ) การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิด ของแมคคินซี ศึกษาศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 การศึกษาพบว่า โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคคล ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม และองค์ประกอบ ด้านรูปแบบอยู่ในระดับดี ส่วนด้านจุดแข็งด้าน โครงสร้างการบริหารงานที่เป็นเอกภาพ บุคลากรมีคุณวุฒิสูง มีขวัญกำลังใจ ในการทำงาน มีเทคโนโลยี อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกมีความทันสมัย แต่มีจุดอ่อนอยู่ที่ด้าน โครงสร้างการบริหารงานที่ปรับเปลี่ยน บ่อยครั้งการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง อัตรากำลังบุคลากรและ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ มีโอกาสในการนำผู้สูงอายุที่มีศักยภาพเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา มีเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน การเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนการสอน และมีอุปสรรค ด้านการขาดความต่อเนื่อง และมีความสับสน ในนโยบายและการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลง ไปตาม การเมือง

รียัฐิตามันภักดีหิรัญ (2555 : บทคัดย่อ) ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ทำสวนยางพาราท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา สมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพารา มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างเหมาะสม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคน ด้านเงิน ด้านทรัพยากร และด้านการจัดการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพของสมาชิกกลุ่มกับความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีวิธีดำเนินการศึกษาโดยใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวนทั้งหมด 19 กลุ่ม มีสมาชิกทั้งหมดจำนวน 2,424 คน ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2561

1.2 กลุ่มตัวอย่าง การเลือกกลุ่มตัวอย่างของประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนประชากร

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับค่าความคลาดเคลื่อน 0.05

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

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

$$n = \frac{2,424}{1+2,424(0.05)^2}$$

$$n = 343$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เท่ากับ 343 คน

ขั้นที่ 2 เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดแล้ว ทำการสุ่มตัวอย่างจากสมาชิก โดยกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละกลุ่ม โดยใช้สูตร ดังนี้

สูตร จำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

$$= \frac{\text{จำนวนสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดละเชิงเทรา} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด}}$$

เมื่อนำจำนวนสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรที่เป็นกลุ่มประชากรในการศึกษามาคำนวณตามสูตรเป็นรายกลุ่ม จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนสมาชิกและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกลุ่มประชากรในการศึกษา

รายชื่อกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดละเชิงเทรา	จำนวนสมาชิก (ราย)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ราย)
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	64	9
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	71	10
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหอมทอง	59	8
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	155	22
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	30	4
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน	87	12
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	31	4
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	72	10
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองขาว	163	23
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	109	15
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	85	12
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง	318	45
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบลคูยหายหมี	211	30
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเกียบ	648	92
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราคลองตะเกรา	135	19
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าถ่าน	48	7
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแห่น	20	3

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา	จำนวนสมาชิก (ราย)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ราย)
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	73	10
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	45	6
รวม	2,424	343

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การดำเนินการศึกษครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สถานะ/ตำแหน่งในกลุ่ม ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม รายได้จากอาชีพหลักเฉลี่ยต่อเดือน และหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเกษตรกรแล้วมีรายได้เพิ่มเฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งเป็นแบบคำถามลักษณะปลายปิดและปลายเปิด

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร เป็นการสอบถามถึงการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ภายใต้อัตลักษณ์ของ McKinsey (McKinsey's 7S Framework) 7 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ร่วมกับเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร และด้านขวัญกำลังใจ เป็นคำถามปลายปิด มีคำตอบให้เลือกแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดให้แต่ละข้อมีคะแนน 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดค่าเฉลี่ยคะแนนแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง กลุ่มเกษตรกรมีการดำเนินงานในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง กลุ่มเกษตรกรมีการดำเนินงานในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง กลุ่มเกษตรกรมีการดำเนินงานในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง กลุ่มเกษตรกรมีการดำเนินงานในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง กลุ่มเกษตรกรมีการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านทุนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร และด้านอื่นๆ เป็นคำถามแบบปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการช่วยเหลือสมาชิก ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.2.1 ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ออกแบบแล้ว ปรีกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาว่า ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.2.2 ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้กับสมาชิกกลุ่มเกษตรกรจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำมาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.772 ดังนั้น แบบสอบถามฉบับนี้จึงนำไปใช้ได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกำหนดประเภทข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มประชากรทั้ง 19 กลุ่มเกษตรกร โดยเก็บแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 343 ราย โดยกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละกลุ่มเกษตรกร เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มเกษตรกรแล้ว ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) หากพบประชากรที่มีคุณสมบัติตามต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลจนได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานประจำปีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา รายงานของผู้สอบบัญชี ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกร บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และนำแบบสอบถามมาลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยแยกวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

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

4.2 ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ดังนี้

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

การตอบจะให้ผู้ตอบคำถามทุกข้อ โดยแต่ละข้อเลือกระดับที่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงมากที่สุด ผู้ตอบได้คะแนนตามระดับที่เลือกตอบแต่ละข้อ แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความ ใช้สูตรดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตรากว้างชั้น (Class Interval)} &= \frac{\text{พิสัย (Range)}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{การศึกษาครั้งนี้ กำหนดคะแนนสูงสุด} &= 5 \\ \text{คะแนนต่ำสุด} &= 1 \\ \text{จำนวนชั้น} &= 5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตรอัตรากว้างชั้น (Class Interval)} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ได้ช่วงคะแนนและความหมายดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.21 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ระดับมาก
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับน้อย
1.00 – 1.80	ระดับน้อยที่สุด

4.3 ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดฉะเชิงเทราให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Questions) ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและการจัดลำดับ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้ศึกษา ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร

สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ตามหลักทรัพยากรการบริหาร และเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร

1.1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ตามหลักทรัพยากรการบริหาร

1.1.1 ด้านบุคลากร แสดงดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านบุคลากรของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	จำนวน	จำนวน	จำนวน
	คณะกรรมการ	สมาชิก	เจ้าหน้าที่
	(คน)	(คน)	(คน)
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	5	64	-
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	7	71	-
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหอมทอง	5	59	-
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	5	155	-
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	7	30	-

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	จำนวน คณะกรรมการ (คน)	จำนวน สมาชิก (คน)	จำนวน เจ้าหน้าที่ (คน)
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน	10	87	-
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	5	31	-
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	5	72	-
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว	5	163	-
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	5	109	-
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	5	85	-
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง	5	318	2
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบลคูยายหมี	11	211	2
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเกียบ	5	648	3
15. กลุ่มเกษตรกรทำยางพาราคลองตะเกรา	9	135	2
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าถ่าน	5	48	-
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแห่น	5	20	-
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	5	73	-
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	5	45	1
รวม	114	2,424	10

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่บริหารงานโดยคณะกรรมการที่เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ไม่มีเจ้าหน้าที่กลุ่มเกษตรกร การทำงานในหน้าที่ต่างๆ มอบหมายงานให้คณะกรรมการทำหน้าที่ด้านต่างๆ ของกลุ่มเกษตรกร เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรเพียงพอในการจ้างเจ้าหน้าที่/พนักงาน และการทำงานแบบกลุ่มเกษตรกรเป็นการช่วยเหลือกันในการลดต้นทุนในการประกอบอาชีพ สำหรับการทำงานได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทราบ้าง และอาจได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์ในพื้นที่ในการช่วยดำเนินงานเกี่ยวกับเอกสาร ส่วนกลุ่มเกษตรกรที่มีพนักงาน จำนวน 5 กลุ่ม คือ กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบลคูยายหมี กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเกียบ กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราคลองตะเกรา และกลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง ซึ่งกลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง

มีธุรกิจรวบรวมยางพารา เป็นธุรกิจหลักของกลุ่มเกษตรกร แต่ละปีกลุ่มเกษตรกรมีกำไร แต่ในปี พ.ศ.2561 กลุ่มเกษตรกรมีกำไร/(ขาดทุน) (12,519.70) บาท เนื่องจากเกิดผลกระทบจากราคายางตกต่ำ การจ้างพนักงานเป็นการจ้างต่อเนื่องจากปีที่มีกำไร ส่วนกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบลคูยวมหิมิมีธุรกิจให้เงินกู้ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมยางพารา ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของกลุ่มเกษตรกร แต่ละปีกลุ่มเกษตรกรมีกำไร ในปี พ.ศ.2560 กลุ่มเกษตรกรมีกำไร 270,972.36 บาท และในปี พ.ศ.2561 กลุ่มเกษตรกรมีกำไร 9,813.16 บาท กลุ่มเกษตรกรมีกำไรลดลงเนื่องจากเกิดผลกระทบจากราคายางตกต่ำ ส่วนกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเกียบ มีธุรกิจรวบรวมยางพารา เป็นธุรกิจหลักของกลุ่มเกษตรกร แต่ละปีกลุ่มเกษตรกรมีกำไร แต่ในปี พ.ศ.2560 - 2561 กลุ่มเกษตรกรปีบัญชีไม่ได้ การจ้างพนักงานเป็นการจ้างต่อเนื่องจากปีที่มีกำไร ส่วนกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราคลองตะเกรา มีธุรกิจรวบรวมยางพารา เป็นธุรกิจหลักของกลุ่มเกษตรกร แต่ละปีกลุ่มเกษตรกรมีกำไร แต่ในปี พ.ศ.2561 กลุ่มเกษตรกรมีกำไร/(ขาดทุน) (2,093,163.28) บาท เนื่องจากเกิดผลกระทบจากราคายางตกต่ำ การจ้างพนักงานเป็นการจ้างต่อเนื่องจากปีที่มีกำไร ส่วนกลุ่มเกษตรกรทำประมงบางปะกง มีธุรกิจจัดหาน้ำมันดีเซลมาจำหน่าย เป็นธุรกิจหลักของกลุ่มเกษตรกร แต่ละปีกลุ่มเกษตรกรมีกำไร แต่ในปี พ.ศ.2561 กลุ่มเกษตรกรมีกำไร/(ขาดทุน) (26,117.46) บาท เนื่องจากเกิดผลกระทบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำราคาน้ำมันปรับขึ้นลงทำให้ไม่สามารถควบคุมราคาได้ การจ้างพนักงานขายน้ำมันเป็นการจ้างต่อเนื่องจากปีที่มีกำไร

1.1.2 ด้านทุนดำเนินการ แสดงดังตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ทุนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	สินทรัพย์	หนี้สิน	หน่วย : บาท
			ทุนของกลุ่มเกษตรกร
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	641,639.24	120,000.00	521,639.24
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	575,663.42	189,564.88	386,098.54
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหอมทอง	816,727.72	167,100.00	649,627.72
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	6,744,128.38	767.00	6,743,361.38
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	174,353.84	57,250.00	117,103.84
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน	678,089.09	48,737.50	629,351.59
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	207,238.81	45,602.18	161,636.63
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	836,212.69	105,336.99	730,875.70

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุนของ กลุ่มเกษตรกร
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว	2,386,314.14	589,528.21	1,796,785.93
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	147,555.57	63,097.36	84,458.21
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	1,063,453.08	357,123.96	706,329.12
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง	7,453,556.18	5,001,831.00	2,451,725.18
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบล คูยายหมี	771,187.06	16,856.56	754,330.50
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพารา ท่าตะเกียบ *	-	-	-
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพารา คลองตะเกรา	19,141,920.78	4,020,739.52	15,121,181.26
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าถ่าน	388,558.48	83,897.76	304,660.72
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแห่น **	-	-	-
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	553,775.25	42,000.00	511,775.25
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	831,415.28	6,792.25	824,623.03
รวม	43,411,789.01	10,916,225.17	32,495,563.84

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา (2561,น.37)

หมายเหตุ : * กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเกียบปิดบัญชีไม่ได้

** กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแห่นหยุดดำเนินการ

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มเกษตรกรมีสินทรัพย์รวม 43,411,789.01 บาท มีหนี้สิน 10,916,225.17 บาท และมีทุนของกลุ่มเกษตรกร 32,495,563.84 บาท ส่วนที่มีทุนของกลุ่มเกษตรกรมากกว่าหนี้สินจำนวน 16 กลุ่ม ถือเป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีสภาพคล่องในการชำระหนี้และการให้บริการในธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ เนื่องจากเป็นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย และมีหนี้สินมากกว่าทุนของกลุ่มเกษตรกร จำนวน 1 กลุ่ม เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรได้กู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทำให้กลุ่มเกษตรกร 1 กลุ่มนี้มีหนี้สินสูง กลุ่มเกษตรกรดำเนินงานปิดบัญชีไม่ได้ 1 กลุ่ม และกลุ่มเกษตรกรหยุดดำเนินการ 1 กลุ่ม ถ้าไม่มี

เงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์จะทำให้กลุ่มเกษตรกร แต่ในรายละเอียดมีหนี้สินมากกว่าทุนของกลุ่มเกษตรกร จำนวน 2,550,105.82 บาท

1.1.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ แสดงดังตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 วัสดุอุปกรณ์ของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ที่ตั้งกลุ่มเกษตรกร		วัสดุอุปกรณ์	
	มี	อื่นๆ	ไม่มี	อื่นๆ
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่		รองประธาน	/	
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว		ประธาน	/	
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหมอนทอง		ประธาน	/	
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	/			ฉางข้าวเปลือก, ลานตาก,ที่ดิน
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา		ประธาน	/	
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน		ประธาน		ฉางข้าวเปลือก, ลานตาก,ที่ดิน ,เครื่องซัง,เครื่อง สีข้าว
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่		ประธาน	/	
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา		ประธาน		ฉางข้าวเปลือก ,โรงสี
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว	/			ฉาง เอนกประสงค์ ,ปั้มน้ำมัน,ลาน ตาก,ฉาง ข้าวเปลือก, โกดัง,โรงอบ ,ตาซัง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ที่ตั้งกลุ่มเกษตรกร		วัสดุอุปกรณ์	
	มี	อื่นๆ	ไม่มี	อื่นๆ
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	/			ฉางข้าวเปลือก, ลานตาก, โรงสี, เครื่องสี, เครื่อง อัดเม็ด
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน		เหรียญก		เครื่องซัง
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระบัง	/			รถไพล์คิลท์, อาคารรวมยาง
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบลคูยาศ		เช่า		เครื่องซัง
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ	/			รถไพล์คิลท์, เครื่องซัง
15. กลุ่มเกษตรกรทำยางพาราคลองตะเกรา	/			รถไพล์คิลท์, โรงงานลมควัน
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าถ่าน		ประธาน	/	
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแหน	/		/	
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง		ประธาน	/	
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง		ประธาน		บิมน้ำมัน
รวม	7	12	8	11

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มเกษตรกรจำนวน 11 กลุ่ม มีวัสดุอุปกรณ์แต่ไม่ได้นำมาใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้ และกลุ่มเกษตรกรจำนวน 8 กลุ่ม ไม่มีวัสดุอุปกรณ์เนื่องจากไม่มีกำไรเพียงพอในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ส่วนการทำงานส่วนใหญ่อาศัยบ้านประธานกรรมการ บ้านรองประธาน บ้านเหรียญก และเช่า โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการประสานงานให้ ส่วนกลุ่มเกษตรกรที่มีวัสดุอุปกรณ์ส่วนใหญ่มีธุรกิจหลักในการให้สินเชื่อจำนวน 6 กลุ่ม คือ กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน ธุรกิจรวบรวมยางพารา จำนวน 4 แห่ง คือ กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระบัง กลุ่มเกษตรกรทำสวน

ขางพาราตำบลผู้ย้ายหมี กลุ่มเกษตรกรทำสวนขางพาราท่าตะเียบ กลุ่มเกษตรกรทำขางพาราคลองตะเกรา และธุรกิจจัดหาน้ำนั้นมาจำหน่ายจำนวน 1 กลุ่ม คือ กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง

1.1.4 ด้านการบริหารจัดการ แสดงดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 การบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	การวางแผน (P)	การจัดการองค์การ (O)	การนำหรือการสั่งการ (L)	การควบคุม (C)
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	/	/	/	/
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	/	/	/	/
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหมอนทอง	/	/	/	/
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	/	/	/	/
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	/	/	/	/
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน	/	/	/	/
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	/	/	/	/
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	/	/	/	/
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว	/	/	/	/
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	/	/	/	/
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	/	/	/	/
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง	/	/	/	/
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนขางพาราตำบลผู้ย้ายหมี	/	/	/	/
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนขางพาราท่าตะเียบ	/	/	/	/
15. กลุ่มเกษตรกรทำขางพาราคลองตะเกรา	/	/	/	/
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าถ่าน	/	/	/	/
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแหน	/	/	/	/
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	/	/	/	/
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	/	/	/	/
รวม	19	19	19	19

จากตารางที่ 4.4 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้บริหารไม่ได้จ้างพนักงานมีแต่ข้าราชการและพนักงานราชการช่วยในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ได้วางแผนการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรที่แน่นอนมีเพียงการนำเสนอแผนที่ประชุมใหญ่อนุมัติตามที่คณะกรรมการเสนอ โดยการนำผลการดำเนินงานปีก่อนเป็นตัวตั้ง แต่ละปีจะเป็นการประมาณการผลการดำเนินงานที่ได้กำไรเพิ่มจากปีก่อน ปริมาณธุรกิจเพิ่มจากปีก่อน ส่วนด้านการจัดองค์การกลุ่มเกษตรกรมีเพียงโครงสร้างของคณะกรรมการ พร้อมมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากไม่มีการจ้างพนักงานของกลุ่มเกษตรกรการสั่งการและการควบคุมคณะกรรมการบริหารงานไม่ได้สั่งการแต่มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการให้คำปรึกษาในการบริหารงานและตรวจสอบการดำเนินงาน

สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ส่วนใหญ่บริหารโดยคณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรและได้รับการช่วยเหลือจากส่วนราชการ เช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ฉะเชิงเทรา เป็นต้น ในการช่วยเหลือให้กลุ่มเกษตรกรสามารถดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรบริหารงานแบบไม่หวังผลกำไร ทำให้ไม่สามารถจ้างพนักงานเพื่อช่วยเหลือในการบริหารงานแทนคณะกรรมการได้ มีเพียง 5 กลุ่ม ที่มีเงินทุนและกำไรเพียงพอในการจ้างพนักงานและซื้ออุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรมากทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถดำเนินงานด้วยเงินทุนภายในของกลุ่มเกษตรกรต้องมีการพึ่งพาทุนภายนอก เช่น เงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

1.2 เกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในปี พ.ศ.2561 จำนวน 12 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 63.16 และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 26.32 และไม่นำมาจัดจำนวน 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 10.52 คือ

1.2.1 คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดทำงบดุลรอบ 12 เดือนแล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชีตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย เพราะกลุ่มเกษตรกรไม่มีพนักงานบัญชีแต่ได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทราในการช่วยปิดบัญชี ซึ่งกลุ่มเกษตรกรสามารถส่งบให้กับผู้สอบบัญชีรับรองบได้แต่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ฉะเชิงเทราไม่สามารถรับรองบได้ภายในกำหนดเวลา เนื่องจากบางกลุ่มเกษตรกรส่งเอกสารที่ไม่ถูกต้องและไม่สมบูรณ์ให้สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ฉะเชิงเทรารับรองบ

ภายในกำหนดให้ถูกต้องตามมาตรฐานบัญชี และที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรมีการบริหารงานที่มีกิจกรรมน้อยทำให้ไม่ค่อยซับซ้อนเกี่ยวกับเอกสาร ในปีที่ผ่านมามีกลุ่มเกษตรกรที่ผู้สอบสามารถรับรองภายในเวลา 150 วัน ได้จำนวน 17 กลุ่มเกษตรกร คิดเป็นร้อยละ 89.47 และไม่สามารถรับรองภายในกำหนดเวลาได้จำนวน 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 10.53 ตามตารางที่ 4.2 รายชื่อกลุ่มเกษตรกร ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลการรับรองงบการเงินของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดละโว้ ปี พ.ศ.2561

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ปีบัญชี	วันที่ รับรอง
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	31 มี.ค.	29 มี.ย. 61
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	31 มี.ค.	23 ก.ค. 61
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหมอนทอง	31 มี.ค.	9 ส.ค. 61
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	31 มี.ค.	20 ส.ค. 61
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	31 มี.ค.	23 ก.ค. 61
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน	31 มี.ค.	23 ก.ค. 61
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	31 มี.ค.	11 มี.ย. 61
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	31 มี.ค.	17 ธ.ค. 61
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว	31 มี.ค.	24 ก.ค. 61
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	31 มี.ค.	7 ส.ค. 61
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	31 มี.ค.	7 ส.ค. 61
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง	31 มี.ค.	16 ส.ค. 61
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบลคูยวม	31 มี.ค.	4 พ.ค. 61
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเียบ	31 มี.ค.	-
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราคลองตะเกรา	30 มี.ย.	28 ก.ย. 61
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าถ่าน	31 มี.ค.	24 ก.ค. 61
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแหน	31 มี.ค.	-
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	30 เม.ย.	30 ส.ค. 61
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	30 ก.ย.	14 ธ.ค. 61

1.2.2 กลุ่มเกษตรกรไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง เนื่องจากการบริหารของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่บริหารแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาทางการเงินบัญชีที่ร้ายแรง ที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรที่มีปัญหา ก็สามารถแก้ไขแล้วเสร็จภายในสิ้นปีบัญชีต่อมา ในการแก้ไขคณะกรรมการมีการแก้ไขปัญหาของการเกิดข้อบกพร่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกและสถาบันการเงินในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

1.2.3 กลุ่มเกษตรกรมีการทำธุรกิจหรือการบริการอย่างน้อย 1 ชนิด ระหว่างปี พ.ศ.2560 กับ ปี พ.ศ.2561 จะพบว่าจากปี พ.ศ.2560 กลุ่มเกษตรกรไม่ได้ดำเนินธุรกิจจำนวน 2 กลุ่ม และในปี พ.ศ.2561 มีกลุ่มเกษตรกรไม่ได้ดำเนินธุรกิจจำนวน 4 กลุ่ม และมีกลุ่มเกษตรกร 15 กลุ่ม มีการดำเนินธุรกิจในการให้บริการสมาชิก จะพบว่า กลุ่มเกษตรกรมีปริมาณธุรกิจเพิ่มจากปีก่อนจำนวน 8 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 42.11 กลุ่มเกษตรกรมีปริมาณธุรกิจลดลงจากปีก่อนจำนวน 7 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 36.84 และกลุ่มเกษตรกรไม่ได้ดำเนินธุรกิจจำนวน 4 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 21.05 เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรไม่มีทุนเพียงพอในการให้บริการกับสมาชิก และสมาชิกบางส่วนมีแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินที่สามารถให้บริหารมากกว่ากลุ่มเกษตรกร ในการประกอบอาชีพ ปริมาณธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร ตามตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ปริมาณธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2560 - 2561

หน่วย : บาท

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ปริมาณธุรกิจ ปี 2560	ปริมาณธุรกิจ ปี 2561	ผลต่าง
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	1,595,000.00	1,650,000.00	55,000.00
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	1,398,960.00	1,398,960.00	0.00
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหอมทอง	2,145,520.00	2,561,800.00	416,280.00
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	3,927,700.00	4,579,129.46	651,429.46
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	161,500.00	161,500.00	0.00
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน	730,000.00	535,000.00	(195,000.00)
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	300,000.00	400,000.00	100,000
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	0.00	0.00	0.00
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองขาว	4,022,873.60	5,423,695.56	1,400,821.96
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	518,230.40	0.00	(518,230.40)
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	1,534,292.00	585,351.40	(948,940.60)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ปริมาณธุรกิจ ปี 2560	ปริมาณธุรกิจ ปี 2561	ผลต่าง
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระบัง	120,422,227.06	81,528,372.50	(38,893,854.56)
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวนยางพารา ตำบลคู้ายามหมี	93,838,153.91	75,108,617.00	(18,729,536.91)
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพารา ท่าตะเกียบ	142,165,792.86	0.00	(142,165,792.86)
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพารา คลองตะเกรา	30,645,891.19	50,951,416.07	20,305,524.88
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ทำถ่าน	1,020,000.00	360,000.00	(660,000.00)
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแห่น	0.00	0.00	0.00
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	492,100.00	527,180.00	35,080.00
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	3,861,008.45	4,348,616.77	487,608.32

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา (2561, น.38)

1.2.4 กลุ่มเกษตรกรมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน เว้นแต่มีภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและกลุ่มเกษตรกรโดยรวม ซึ่งการประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรต้องมึงบการเงินที่ผู้สอบบัญชีรับรองแล้วภายใน 150 วัน นำเสนอที่ประชุมใหญ่ให้สมาชิกรับรอง ในการประชุมใหญ่ปีที่แล้ว กลุ่มเกษตรกรสามารถนำเสนอพิจารณารับรองบ 17 กลุ่มเกษตรกร คิดเป็นร้อยละ 89.47 และไม่สามารถเสนอที่ประชุมใหญ่รับรองได้ จำนวน 2 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 10.53 ซึ่งการประชุมใหญ่คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดแผนการประชุมทุกปีภายใน 150 วันหลังสิ้นสุดปีบัญชี เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่สามารถเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดแผนงานประจำปี และรับทราบผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรสามารถแสดงสิทธิในการเป็นสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร

1.2.5 กลุ่มเกษตรกรมีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตามกฎหมาย เว้นแต่มีภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและกลุ่มเกษตรกรโดยรวม จากตารางที่ 4.7 ผลการดำเนินงานระหว่างปี 2560 กับ ปี 2561 จะพบว่าจากปี 2560 กลุ่มเกษตรกรมีกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 13 กลุ่ม และในปี 2561 มีกลุ่มเกษตรกรมีกำไรจากการดำเนินงาน

จำนวน 11 กลุ่ม และจากกลุ่มเกษตรกร 19 กลุ่ม จะพบว่า กลุ่มเกษตรกรมีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มจากปีก่อน จำนวน 8 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 42.11 กลุ่มเกษตรกรมีกำไรจากการดำเนินงานลดลงจากปีก่อนจำนวน 8 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 42.11 และกลุ่มเกษตรกรไม่มีกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 3 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 15.78 เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรทำนาบางคาหยุดดำเนินการกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราทำตะเกียบปิดบัญชีไม่ได้ และกลุ่มเกษตรกรทำไร่นองแหนหยุดดำเนินการ และกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านเกณฑ์ข้อนี้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง และกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราคลองตะเกรา ซึ่งทำให้กลุ่มเกษตรกรสามารถผ่านเกณฑ์ข้อนี้ได้จำนวน 13 กลุ่ม ตามตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2560 - 2561

หน่วย : บาท

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ผลกำไร (ขาดทุน) ปี 2560	ผลกำไร (ขาดทุน) ปี 2561	ผลต่าง
1. กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	50,241.12	46,817.16	(3,423.96)
2. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	24,015.46	26,755.28	2,739.82
3. กลุ่มเกษตรกรทำนาหมอนทอง	36,068.59	36,346.07	277.48
4. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	268,187.73	209,652.45	(58,535.28)
5. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	6,872.05	2,600.71	(4,271.34)
6. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเจ็อน	6,743.67	8,724.37	1,980.70
7. กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	6,889.97	8,554.25	1,664.28
8. กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	0.00	0.00	0.00
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว	(269,113.42)	(42,117.68)	226,995.74
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	5,023.66	(32,476.53)	(27,452.87)
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	147,621.35	57,429.52	(90,191.83)
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง	(346,937.65)	(12,519.70)	334,417.95
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนสวนยางพารา	270,972.36	9,813.16	(261,159.20)
ตำบลคูยายหมี			
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราทำตะเกียบ	0.00	0.00	0.00
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพารา	(3,999,139.00)	(2,093,163.28)	1,905,975.72
คลองตะเกรา			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายชื่อกลุ่มเกษตรกร	ผลกำไร	ผลกำไร	ผลต่าง
	(ขาดทุน) ปี 2560	(ขาดทุน) ปี 2561	
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ทำถ่าน	23,462.39	35,793.88	12,331.49
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแห่น	0.00	0.00	0.00
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	39,862.64	21,906.67	(17,955.97)
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	11,712.63	(26,117.46)	(14,404.83)

ที่มา : สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา (2561, น.37)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สถานะ/ตำแหน่งในกลุ่ม และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่มเกษตรกร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกรายละเอียด ได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	n = 343
		ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	195	56.90
หญิง	148	43.10
2. อายุ		
20 – 35 ปี	26	7.60
36 – 50 ปี	96	28.00
51 - 60 ปี	147	42.90
60 ปีขึ้นไป	74	21.60

ตารางที่ 4.8 ต่อ

n = 343

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	182	53.10
มัธยมศึกษา/ปวช.	101	29.40
อนุปริญญา/ปวส.	18	5.20
ปริญญาตรี	35	10.20
ปริญญาโท	7	2.00
4. สถานภาพ		
โสด	35	10.20
สมรส	284	82.80
หม้าย/หย่าร้าง	24	7.00
5. สถานะ/ตำแหน่งในกลุ่ม		
ประธานกรรมการ	17	5.00
รองประธานกรรมการ	11	3.20
เลขานุการ	15	4.40
เหรัญญิก	8	2.30
กรรมการ	46	13.40
สมาชิก	246	71.70
6. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม		
ต่ำกว่า 1 ปี	4	1.20
1 – 3 ปี	43	12.50
3 – 5 ปี	66	19.20
6 – 10 ปี	114	33.20
11 – 15 ปี	74	21.60
เกิน 15 ปี	42	12.20

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

n = 343

7. รายได้จากอาชีพหลักเฉลี่ยต่อเดือน		
1,000 – 10,000 บาท	248	72.30
10,001 – 20,000 บาท	37	10.79
20,001 – 30,000 บาท	10	2.92
เกิน 30,001 บาท	48	13.99
8. หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเกษตรกรแล้วมีรายได้เพิ่มเฉลี่ยต่อเดือน		
100 – 1,000 บาท	177	51.60
1,001 – 2,000 บาท	14	4.08
2,001 – 3,000 บาท	19	5.54
เกิน 3,001 บาท	133	38.78

จากตารางที่ 4.8 พบว่าสมาชิกเป็นเพศชาย จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 56.90 และเพศหญิง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 ของสมาชิกทั้งหมด ช่วงอายุที่มากที่สุด คือ ช่วงอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 42.90 รองลงมา คือ ช่วงอายุเกิน 36 - 50 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ช่วงอายุระหว่าง 60 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 ส่วนช่วงอายุระหว่าง 20 - 35 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60

ระดับการศึกษา สมาชิกส่วนใหญ่เรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 53.10 รองลงมา ระดับ มัธยมศึกษา จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 ต่อด้วยระดับปริญญาตรี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 ระดับอนุปริญญา จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 และระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

สถานภาพ สมาชิกส่วนใหญ่ สมรส จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 82.80 โสด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 และหม้ายหรือหย่าร้าง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 สถานะและตำแหน่งในกลุ่ม ส่วนใหญ่สมาชิก จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 71.70 รองลงมา เป็นกรรมการกลุ่มเกษตรกร จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 ประธานกรรมการ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 เลขานุการ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 รองประธาน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 และเหรัญญิก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม ส่วนใหญ่ช่วงระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 33.20 รองลงมาอยู่ที่ช่วงระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 ช่วงระหว่าง 3 - 5 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 ช่วงระหว่าง 1 - 3 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ช่วงเกิน 15 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 ส่วนน้อยที่สุด คือ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20

รายได้จากอาชีพหลักเฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ 1,000 – 10,000 บาท จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 72.30 รองลงมามีรายได้ เกิน 30,001 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.99 รายได้ 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 10.79 ส่วนน้อยที่สุด คือ รายได้ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.92 และหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเกษตรกรแล้วมีรายได้เพิ่มเฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้เพิ่มเฉลี่ยต่อเดือน 100 – 1,000 บาท จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 51.60 รองลงมามีรายได้เพิ่มเฉลี่ยต่อเดือน เกิน 3,001 บาท จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 38.78 มีรายได้เพิ่มเฉลี่ยต่อเดือน 2,001 – 3,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.54 ส่วนน้อยที่สุด คือ มีรายได้เพิ่มเฉลี่ยต่อเดือน 1,001 – 2,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.08

2.2 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรภายใต้หลักการของ McKinney's 7S

Framework

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ภายใต้หลักการของ McKinsey's 7S Framework ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และ ด้านค่านิยมร่วม ปรากฏผลแสดงดังตารางที่ 4.9 – 4.17 x

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กลุ่มเกษตรกรมีการนำแผนธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานกลุ่ม	3.63	0.64	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาสินค้า/ปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายกับสมาชิกที่เหมาะสม	3.79	0.79	มาก
3. กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม	3.77	0.74	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านกลยุทธ์	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4. กลุ่มเกษตรกรมีการติดตามหนี้จากสมาชิกได้เหมาะสม	3.68	0.69	มาก
5. กลุ่มเกษตรกรมีการปรึกษาหารือด้านปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหากลุ่ม	3.82	0.66	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรมีการนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงแผนดำเนินงานของกลุ่มทุกปี	3.78	0.60	มาก
โดยรวม	3.74	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.74 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการปรึกษาหารือด้านปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหากลุ่ม เป็นลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาสินค้า/ปัจจัยผลิตมาจำหน่ายกับสมาชิกที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 กลุ่มเกษตรกรมีการนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงแผนดำเนินงานของกลุ่มทุกปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 กลุ่มเกษตรกรมีการติดตามหนี้จากสมาชิกได้เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรมีการนำแผนธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.63

ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านโครงสร้างองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กลุ่มเกษตรกรมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจน	3.99	0.70	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎ กติกาที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม	3.99	0.60	มาก
3. กลุ่มเกษตรกรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มที่ชัดเจน	3.80	0.59	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านโครงสร้างองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4. ทราบหน้าที่ของกรรมการและหน้าที่ของสมาชิกมากน้อยเพียงใด	3.72	0.63	มาก
5. การไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด	3.86	0.69	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรที่มีระยะเวลาการจัดตั้งกลุ่มมานานมีผลทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นประสบความสำเร็จ	3.85	0.69	มาก
โดยรวม	3.87	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ด้าน โครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.87 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจน และกลุ่มเกษตรกรมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎ กติกา ที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม เป็นลำดับแรกซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมา คือ การไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 กลุ่มเกษตรกรมีระยะเวลาการจัดตั้งกลุ่มมานานมีผลทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 กลุ่มเกษตรกรมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนที่น้อยที่สุดคือ ทราบหน้าที่ของกรรมการและหน้าที่ของสมาชิกมากน้อยเพียงใด อยู่ที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านระบบการปฏิบัติงาน

ระบบการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กลุ่มเกษตรกรมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.86	0.64	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน	3.82	0.69	มาก
3. การเข้าร่วมประชุมกลุ่มเกษตรกรเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานและปรึกษาหารือปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม	3.77	0.67	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ระบบการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4. การประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญในระดับใด	3.97	0.72	มาก
5. กลุ่มเกษตรกรมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นปัจจุบัน	3.91	0.67	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรมีการจดบันทึกรายรับ-รายจ่ายของกลุ่มไว้ ตรวจสอบ ดูแล้วพอใจ	3.86	0.68	มาก
7. การบันทึกบัญชีมีความสำคัญต่อกลุ่มเกษตรกรมากน้อย เพียงใด	3.93	0.69	มาก
โดยรวม	3.87	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านระบบการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.87 โดยปัจจัยย่อย คือ การประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญในระดับใด เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา คือ การบันทึกบัญชีมีความสำคัญต่อกลุ่มเกษตรกรมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 กลุ่มเกษตรกรมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 กลุ่มเกษตรกรมีการจดบันทึกรายรับ - รายจ่ายของกลุ่มไว้ตรวจสอบ ดูแล้วพอใจ และกลุ่มเกษตรกรมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.86 กลุ่มเกษตรกรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ส่วนที่น้อยที่สุด คือ การเข้าร่วมประชุมกลุ่มเกษตรกรเพื่อกำหนดแนวทาง การดำเนินงานและปรึกษาหารือปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหาร	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน เหมาะสม ไม่มีการผูกขาด	3.71	0.72	มาก
2. วิธีการคัดเลือกประธานกลุ่มและกรรมการบริหารกลุ่ม มีความเหมาะสมแล้ว	3.80	0.67	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3. วิธีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรกำหนดไว้ เหมาะสม	3.85	0.66	มาก
4. กลุ่มเกษตรกรได้จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนสำรองไว้เพื่อ ขยายทุนดำเนินงานเหมาะสม	3.72	0.73	มาก
5. กลุ่มเกษตรกรจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้สมาชิกที่ทำธุรกิจกับ กลุ่มเกษตรกรเหมาะสม	3.57	0.84	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรมีข้อติดขัดในการจัดสรรผลกำไรและเงิน เฉลี่ยคืนมากนักน้อยเพียงใด	3.14	0.91	ปานกลาง
7. กลุ่มเกษตรกรมีแผนการระดมเงินทุนจากสมาชิก	3.38	0.77	ปานกลาง
8. กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการทุจริต	3.80	0.71	มาก
โดยรวม	3.62	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ด้านรูปแบบ
การบริหารอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.17 โดยปัจจัยย่อย คือ วิธีการสมัครเข้าเป็น
สมาชิกกลุ่มเกษตรกรกำหนดไว้เหมาะสม เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ วิธีการ
คัดเลือกประธานกลุ่มและกรรมการบริหารกลุ่มมีความเหมาะสมแล้ว และกลุ่มเกษตรกรของท่านมี
แนวทางในการป้องกันปัญหาการทุจริต ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 กลุ่มเกษตรกรได้จัดสรร
กำไรสุทธิเป็นทุนสำรองไว้เพื่อขยายทุนดำเนินงานเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 กรรมการบริหาร
กลุ่มเกษตรกรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเหมาะสม ไม่มีการผูกขาด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 กลุ่มเกษตรกร
จัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้สมาชิกที่ทำธุรกิจกับกลุ่มเกษตรกรเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 กลุ่มเกษตรกร
มีแผนการระดมเงินทุนจากสมาชิก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 น้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรของท่านมีข้อ
ติดขัดในการจัดสรรผลกำไรและเงินเฉลี่ยคืนมากนักน้อยเพียงใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรู้ความสามารถ	3.73	0.69	มาก
2. กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรับผิดชอบ	3.91	0.59	มาก
3. กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความซื่อสัตย์สุจริต	3.95	0.61	มาก
4. กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรักองค์กร	3.95	0.61	มาก
5. กลุ่มเกษตรกรมีการให้ความรู้แก่กรรมการใหม่	3.69	0.62	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรมีการพัฒนาความรู้แก่กรรมการอยู่เสมอ	3.67	0.59	มาก
โดยรวม	3.81	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.81 โดยปัจจัยย่อย คือ กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความซื่อสัตย์สุจริต และกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรักองค์กร เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.95 รองลงมา คือ กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรู้ความสามารถ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 กลุ่มเกษตรกรมีการให้ความรู้แก่กรรมการใหม่ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 น้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรมีการพัฒนาความรู้แก่กรรมการอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านทักษะ

ด้านทักษะ	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กลุ่มเกษตรกรมีทักษะ ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ด้านการผลิต หรือด้านอื่นๆ	3.62	0.64	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีการพัฒนาทักษะการบริหารงานของ กรรมการ	3.66	0.61	มาก
3. กลุ่มเกษตรกรมีให้เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างของกลุ่มสมาชิก หรือ กรรมการไปเพิ่มพูนความรู้	3.65	0.69	มาก
4. กลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะ โดยการศึกษาดูงาน และ ฝึกอบรม	3.43	0.76	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ด้านทักษะ	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
5. ส่วนราชการที่รับผิดชอบส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่ม ทักษะ โดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	3.62	0.73	มาก
โดยรวม	3.59	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านทักษะ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.59 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการพัฒนาทักษะ การบริหารงานของกรรมการ เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีให้ เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างของกลุ่ม สมาชิก หรือกรรมการ ไปเพิ่มพูนความรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 กลุ่มเกษตรกร มีทักษะ ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ด้านการผลิต หรือด้านอื่นๆ และส่วนราชการที่ รับผิดชอบส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะ โดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 น้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะ โดยการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.43

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านค่านิยม

ด้านค่านิยม	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. นโยบายของกรรมการมีบทบาทในการบริหารงานให้ กลุ่มเกษตรกรมากขึ้นเพียงใด	3.76	0.65	มาก
2. การถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญ	3.88	0.65	มาก
3. การนำเงินมาฝากกับกลุ่มเกษตรกรมากขึ้นเพียงใด	3.18	0.83	ปานกลาง
4. การมาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกรในระดับใด	3.66	0.74	มาก
5. สมาชิกกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เข้าประชุมมีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันสม่ำเสมอ	3.62	0.73	มาก
6. สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความสามัคคีกัน	3.84	0.65	มาก
7. กลุ่มเกษตรกรได้รับความร่วมมือจากสมาชิกมากขึ้น เพียงใด	3.63	0.67	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ด้านค่านิยม	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
8. กลุ่มเกษตรกรของท่านเข้าร่วม/สนับสนุน กิจกรรมทาง ศาสนา/งานเทศกาลในชุมชนมากน้อยเพียงใด	3.67	0.69	มาก
9. การที่เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำให้คุณภาพชีวิตของ สมาชิกดีขึ้น	3.64	0.73	มาก
โดยรวม	3.65	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านค่านิยม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.65 โดยปัจจัยย่อย คือ การถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญ เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือ สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความสามัคคีกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 นโยบายของกรรมการมีบทบาทในการบริหารงานให้กลุ่มเกษตรกรมากน้อยเพียงใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 กลุ่มเกษตรกรเข้าร่วม/สนับสนุน กิจกรรมทางศาสนา/งานเทศกาลในชุมชนมากน้อยเพียงใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 การมาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกรในระดับใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 การที่เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำให้คุณภาพชีวิตของสมาชิกดีขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 กลุ่มเกษตรกรได้รับความร่วมมือจากสมาชิกมากน้อยเพียงใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 สมาชิกกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เข้าประชุมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และน้อยที่สุด คือ การนำเงินมาฝากกับกลุ่มเกษตรกร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

2.3 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรภายใต้เกณฑ์มาตรฐาน

กรมส่งเสริมสหกรณ์

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปรากฏผลแสดงดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร

ด้านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กลุ่มเกษตรกรมีความจำเป็นในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ภายนอก	3.53	0.68	มาก
2. กลุ่มเกษตรกรมีแผนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม	3.66	0.68	มาก
3. กลุ่มเกษตรกรมีการทำธุรกิจหรือการบริการ	3.62	0.78	มาก
4. กลุ่มเกษตรกรมีแผนในการประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกร ภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี	3.90	0.69	มาก
5. กลุ่มเกษตรกรสามารถส่งงบแสดงฐานะการเงินให้ผู้สอบ รับรองภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี	3.89	0.69	มาก
6. กลุ่มเกษตรกรไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการ ข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง	3.50	0.96	มาก
7. กลุ่มเกษตรกรมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายใน กำหนดเวลา 150 วัน	3.94	0.67	มาก
8. กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการเกิดการทุจริต	3.86	0.66	มาก
9. กลุ่มเกษตรกรมีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไร สุทธิประจำปีตามกฎหมาย	3.80	0.76	มาก
10. กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่าน เกณฑ์มาตรฐาน	3.84	0.71	มาก
โดยรวม	3.75	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้าน
เกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.75 โดยปัจจัยย่อย คือ
กลุ่มเกษตรกร มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.94 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีแผนในการประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรภายใน 150 วันหลัง
สิ้นปีบัญชี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 กลุ่มเกษตรกรสามารถส่งงบแสดงฐานะการเงินให้ผู้สอบรับรอง
ภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการป้องกันปัญหา
การเกิดการทุจริต ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 กลุ่มเกษตรกรมีแนวทางในการพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่าน
เกณฑ์มาตรฐาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 กลุ่มเกษตรกรมีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิ

ประจำปีตามกฎหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 กลุ่มเกษตรกรมีแผนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 กลุ่มเกษตรกรมีการทำธุรกิจหรือการบริการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 กลุ่มเกษตรกรมีความจำเป็นในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มเกษตรกรไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

2.4 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านขวัญและกำลังใจ

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านขวัญและกำลังใจ ปรากฏผลแสดงดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านขวัญและกำลังใจ

ด้านขวัญและกำลังใจ	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรมีสัมพันธภาพที่ดีกับ เจ้าหน้าที่/สมาชิก	3.97	0.71	มาก
2. คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรได้รับคำตอบแทน ต่างๆเมื่อกลุ่มเกษตรกรมีผลกำไร	3.30	0.91	ปานกลาง
3. คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรได้รับคำยกย่อง ชมเชยจากสมาชิกทำให้เกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อ กลุ่มเกษตรกร	3.83	0.69	มาก
โดยรวม	3.70	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรด้านขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.70 โดยปัจจัยย่อย คือ คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรมีสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้าหน้าที่/สมาชิก เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา คือ คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรได้รับคำยกย่องชมเชยจากสมาชิกทำให้เกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อกลุ่มเกษตรกร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และน้อยที่สุด คือ คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรได้รับคำตอบแทนต่างๆ เมื่อกลุ่มเกษตรกรมีผลกำไร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

จากข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะในการแก้ไขข้อดัดขาด หรือปัญหาในการดำเนินงานกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ในด้านบุคลากร ด้านทุนดำเนินงาน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ด้านบุคลากร	
1.1 ไม่มีคนอยากเป็นกรรมการ คนรุ่นใหม่ไม่ชอบทำงานกลุ่ม	10
1.2 สมาชิกไม่ให้ความสำคัญ ไม่เข้าร่วมกิจกรรม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับกลุ่ม	8
1.3 สมาชิกเป็นคนสูงอายุ	7
1.4 คณะกรรมการไม่มีค่าตอบแทน	1
1.5 ไม่มีงบจัดจ้างเจ้าหน้าที่	7
1.6 กรรมการมีความเห็นขัดแย้งกันในกลุ่ม	1
1.7 กรรมการขาดความรู้ความชำนาญ	4
2. ด้านทุนดำเนินงาน	
2.1 กลุ่มไม่มีทุน/มีทุนน้อย	54
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์	
3.1 ไม่มีสำนักงาน	32
3.2 ขาดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้การเกษตร เครื่องจักรกลหนัก โต๊ะ เครื่องชั่ง โกดัง ฉาง	19
4. ด้านการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร	
4.1 กรรมการมีความรู้่น้อย ขาดความรู้ในการบริหาร	5
4.2 สมาชิกไม่ค่อยเข้าร่วม ไม่ให้ความร่วมมือ	5
4.3 ไม่มีคนอยากเป็นกรรมการ	1
4.4 กลุ่มมีกำไรน้อย	2
4.5 ติดตามหนี้	1

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะ	จำนวน
5. ด้านอื่นๆ	
5.1 ภาครัฐควรพากลุ่มเกษตรกรไปศึกษาดูงาน	6
5.2 การดูแลช่วยเหลือและสนับสนุนจากภาครัฐในด้านต่างๆ	12

3.1 ด้านบุคลากร ปัญหาส่วนใหญ่ของกลุ่มเกษตรกร คือ ไม่มีคนอยากเป็นกรรมการ คนรุ่นใหม่ไม่อยากทำงานกลุ่ม ปัญหารองลงมา คือ สมาชิกไม่ให้ความสำคัญ ไม่เข้าร่วมกิจกรรม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับกลุ่ม สมาชิกเป็นคนสูงอายุ กลุ่มเกษตรกรไม่มีงบประมาณเจ้าหน้าที่ กรรมการขาดความรู้ความชำนาญ และปัญหาน้อยที่สุด คือ ปัญหาคณะกรรมการไม่มีค่าตอบแทน และมีความเห็นขัดแย้งกันในกลุ่ม ควรให้ความรู้ความเข้าใจ โดยจัดโครงการอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการ สมาชิกเก่าและใหม่อยู่เสมอเกี่ยวกับการประกอบอาชีพหรือการเพิ่มความรู้ในอาชีพ บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2 ด้านทุนดำเนินงาน ปัญหาหลักของกลุ่มเกษตรกร คือ ไม่มีทุน/มีทุนน้อย ไม่เพียงพอในการในการบริหารและในการช่วยเหลือสมาชิก เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรมีทุนดำเนินงานน้อยและไม่มีความน่าเชื่อถือทำให้ไม่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ ได้ จึงอยากให้คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนของกรมส่งเสริมสหกรณ์

3.3 ด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาส่วนใหญ่ของกลุ่มเกษตรกร คือ ไม่มีสำนักงาน ปัญหารองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรขาดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้การเกษตร เครื่องจักรกลหนัก โต๊ะเครื่องชั่ง โกดัง ฉาง เนื่องด้วยกลุ่มเกษตรกรมีขนาดเล็ก การบริหาร ส่วนใหญ่จึงเป็นไปในรูปแบบของคณะกรรมการร่วมกันบริหาร กลุ่มเกษตรกรไม่มีสำนักงาน จึงมีความต้องการให้คณะกรรมการเห็นถึงความสำคัญของที่ทำการกลุ่มที่เหมาะสม โดยมีการจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างอาคาร และกลุ่มเกษตรกรยังขาดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกล โกดัง ฉาง คณะกรรมการควรจัดหาหรือขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อนำมาให้บริการแก่สมาชิกและเป็นการลดต้นทุนแก่กลุ่มเกษตรกร

3.4 ด้านการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร ปัญหาส่วนใหญ่ของกลุ่มเกษตรกร คือ กรรมการมีความรู้ที่น้อย ขาดความรู้ในการบริหาร สมาชิกไม่ค่อยเข้าร่วมและไม่ให้ความร่วมมือ กลุ่มมีกำไรน้อย และปัญหาน้อยที่สุด คือ ไม่มีคนอยากเป็นกรรมการ และปัญหาในการติดตามหนี้

กลุ่มเกษตรกรควรมีการสำรวจความต้องการของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร และควรจัดให้มีฝ่ายจัดการเพื่อช่วยในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรให้เหมาะสม

3.5 ด้านอื่นๆ ปัญหาที่กลุ่มเกษตรกรต้องการ คือ การดูแลช่วยเหลือและสนับสนุนจากภาครัฐในด้านต่างๆ และต้องการให้ภาครัฐพากลุ่มเกษตรกรไปศึกษาดูงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการประกอบอาชีพของสมาชิก ต้องการให้คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับการประกอบอาชีพเสริม และจัดหาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำมาดำเนินธุรกิจ



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงาน และแนวทางการพัฒนากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งทำให้สมาชิกและคณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกร ทราบถึงสภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานและวางแผนพัฒนากลุ่มเกษตรกร โดยสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา

ผลการศึกษา มีกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจจำนวน 19 กลุ่ม แยกเป็นกลุ่มเกษตรกรทำสวน จำนวน 4 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรทำนา จำนวน 11 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรทำประมง จำนวน 2 กลุ่ม และกลุ่มเกษตรกรทำไร่ จำนวน 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1.1 สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรตามหลักทรัพยากรการบริหาร ส่วนใหญ่มีสภาพการบริหารงานโดยคณะกรรมการในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ดังนี้

1) **ด้านบุคลากร** กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่บริหารงานโดยคณะกรรมการที่เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ ไม่มีเจ้าหน้าที่กลุ่มเกษตรกร การทำงานในหน้าที่ต่างๆ มอบหมายงานให้คณะกรรมการทำหน้าที่ด้านต่างๆ ของกลุ่มเกษตรกร เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรเพียงพอในการจ้างพนักงาน และการทำงานแบบกลุ่มเกษตรกรเป็นการช่วยเหลือกันในการลดต้นทุนในการประกอบอาชีพ สำหรับการทำงานได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทราบ้าง และได้รับการช่วยเหลือจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ฉะเชิงเทรา หรือสหกรณ์ในพื้นที่ในการช่วยดำเนินงานเกี่ยวกับเอกสาร

2) **ด้านทุนดำเนินการ** กลุ่มเกษตรกรมีสินทรัพย์รวม 43,411,789.01 บาท มีหนี้สิน 10,916,225.17 บาท และมีทุนของกลุ่มเกษตรกร 32,495,563.84 บาท ส่วนที่มีทุนของกลุ่มเกษตรกรมากกว่าหนี้สินจำนวน 16 กลุ่ม ถือว่าเป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีสภาพคล่องในการชำระ

หนี้และการให้บริการในธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำ เนื่องจากเป็นทุนที่ไม่มีดอกเบี้ย หนี้สินมากกว่าทุนของกลุ่มเกษตรกร จำนวน 1 กลุ่ม

3) *ด้านวัสดุอุปกรณ์* กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่มีวัสดุอุปกรณ์แต่ไม่ได้นำมาใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้ ส่วนการทำงานส่วนใหญ่อาศัยบ้านประชานกรรมการบ้านรองประชาน บ้านற்றுญุก และเช่า โดยอาศัยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการประสานงานให้

4) *ด้านการบริหารจัดการ* การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้รับการช่วยเหลือจากส่วนราชการ กลุ่มเกษตรกรมีเพียงโครงสร้างของคณะกรรมการ พร้อมมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรบริหารงานแบบไม่หวังผลกำไร ทำให้ไม่สามารถจ้างพนักงานเพื่อช่วยเหลือในการบริหารงานแทนคณะกรรมการได้ มีเพียง 5 กลุ่ม ที่มีเงินทุนและกำไรเพียงพอในการจ้างพนักงานและซื้ออุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งที่ผ่านมา กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีกำไรมากทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถดำเนินงานด้วยเงินทุนภายในของกลุ่มเกษตรกรต้องมีการพึ่งพาทุนภายนอก เช่นเงินกู้จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ การสั่งการและการควบคุม คณะกรรมการบริหารงานไม่ได้สั่งการแต่มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในการให้คำปรึกษาในการบริหารงานและตรวจสอบการดำเนินงาน

1.1.2 ผลการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ.2561

กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 12 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 63.16 และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 5 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 26.32 และไม่นำมาจัด จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.52 ซึ่งกลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรเสียประโยชน์ในการให้บริการกับสมาชิกที่มีความต้องการแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ ดังนี้

คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดทำบคุลรอบ 12 เดือนแล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย เพราะกลุ่มเกษตรกรไม่มีพนักงานบัญชีแต่ได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ในการช่วยปิดบัญชี ซึ่งกลุ่มเกษตรกรสามารถส่งบให้กับผู้สอบบัญชีรับรองบได้แต่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ฉะเชิงเทราไม่สามารถรับรองบได้ภายในกำหนดเวลา

กลุ่มเกษตรกร ไม่มีข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวข้องกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง เนื่องจากการบริหารของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่บริหารแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาทางการเงินบัญชีที่ร้ายแรง ที่ผ่านมา กลุ่มเกษตรกรที่มีปัญหาที่สามารแก้ไขแล้วเสร็จภายในสิ้นปีบัญชีต่อมา

กลุ่มเกษตรกรมีการทำธุรกิจหรือบริการอย่างน้อย 1 ชนิด ระหว่างปี พ.ศ.2560 กับ ปี พ.ศ.2561 จะพบว่าจากปี พ.ศ.2560 มีกลุ่มเกษตรกรไม่ได้ดำเนินธุรกิจจำนวน 2 กลุ่ม แต่ในปี พ.ศ.2561 มีกลุ่มเกษตรกรไม่ได้ดำเนินธุรกิจ จำนวน 4 กลุ่ม และมีกลุ่มเกษตรกร 15 กลุ่ม มีการดำเนินธุรกิจในการให้บริการสมาชิก

กลุ่มเกษตรกรมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน เว้นแต่มีภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและกลุ่มเกษตรกรโดยรวม ซึ่งการประชุมใหญ่ คณะกรรมการมีการกำหนดแผนการประชุมทุกปีภายใน 150 วันหลังสิ้นสุดปีบัญชี เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่สามารถเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดแผนงานประจำปี และรับทราบผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรสามารถแสดงสิทธิในการเป็นสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกรมีกำไรสุทธิประจำปีและมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ตามกฎหมาย เว้นแต่มีภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและกลุ่มเกษตรกรโดยรวม ซึ่งกลุ่มเกษตรกรมีกำไรจากการดำเนินงาน จำนวน 11 กลุ่ม จากจำนวน 19 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรไม่มีกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 3 กลุ่ม เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรทำนาบางคาหยุดดำเนินการ กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราทำตะเกียบปิดบัญชีไม่ได้ และกลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแหนหยุดดำเนินการ และกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านเกณฑ์ข้อนี้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง และกลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราลองตะเกรา ซึ่งทำให้กลุ่มเกษตรกรสามารถผ่านเกณฑ์ข้อนี้ได้จำนวน 13 กลุ่ม

ดังนั้น สาเหตุและปัญหาหลักในการที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดทำงบดุลรอบ 12 เดือนแล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชี สหกรณ์ตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย เพราะกลุ่มเกษตรกรไม่มีพนักงานบัญชีแต่ได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทราในการช่วยปิดบัญชี และกลุ่มเกษตรกรมีการบริหารงานที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน เพราะเนื่องจากสมาชิกไม่มาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกร ส่วนในอนาคตถ้ากลุ่มเกษตรกรไม่ได้รับการช่วยเหลือเงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนในการให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ อาจจะ ทำให้กลุ่มเกษตรกรบางแห่งไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรอาจจะต้องเลิก

กลุ่มเกษตรกรได้ในอนาคต เมื่อกลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรเสียประโยชน์ในการให้บริการกับสมาชิกที่มีความต้องการแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ

1.2 ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการการบริหารของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัด

ฉะเชิงเทรา

1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 343 คน ประกอบด้วย สมาชิกเพศชาย จำนวน 195 คน และเพศหญิง จำนวน 148 คน อายุส่วนใหญ่ คือ ช่วงอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 147 คน รองลงมา คือ ช่วงอายุเกิน 36 - 50 ปี จำนวน 96 คน ช่วงอายุระหว่าง 60 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน ส่วนช่วงอายุระหว่าง 20 - 35 ปี จำนวน 26 คน ระดับการศึกษาสมาชิกส่วนใหญ่ เรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 182 คน รองลงมา ระดับ มัธยมศึกษา จำนวน 101 คน สถานภาพส่วนใหญ่ สมรส จำนวน 284 คน สถานะและตำแหน่งในกลุ่ม ส่วนใหญ่สมาชิก จำนวน 246 คน รองลงมา เป็นกรรมการกลุ่มเกษตรกร จำนวน 46 คน ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง/ร่วมดำเนินการในกลุ่ม ส่วนใหญ่ช่วงระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 114 คน รองลงมาอยู่ที่ช่วงระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 74 คน รายได้จากอาชีพหลักเฉลี่ยต่อเดือนของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรอยู่ที่เดือนละ 1,000 - 10,000 บาท หลังจากเข้าร่วม โครงการส่วนใหญ่สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นเดือนละประมาณ 100 – 1,000 บาท เนื่องจากการเข้าร่วมกลุ่มจะทำให้สามารถลดต้นทุนในการประกอบอาชีพเกี่ยวกับการซื้อปุ๋ยราคาที่ถูกกว่าท้องตลาด และมีแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ

1.2.2 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรภายใต้หลักการของ McKinsey's 7S

Framework

1) ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านกลยุทธ์ (Strategy) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.74 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการปรึกษาหารือด้านปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของกลุ่ม เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีการวางแผนจัดหาสินค้า/ปัจจัยผลิตมาจำหน่ายกับสมาชิกที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

2) ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.87 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจน และกลุ่มเกษตรกรมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎ

กตिका ที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมา คือ การไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

3) ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.87 โดยปัจจัยย่อย คือ การประชุมใหญ่ กลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญในระดับใด เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา คือ การบันทึกบัญชีมีความสำคัญต่อกลุ่มเกษตรกรมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

4) ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านรูปแบบการบริหาร (Style) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 4.17 โดยปัจจัยย่อย คือ วิธีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรกำหนดไว้เหมาะสม เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ วิธีการคัดเลือกประธานกลุ่มและกรรมการบริหารกลุ่มมีความเหมาะสมแล้ว และกลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการทุจริต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

5) ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านบุคลากร (Staff) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.81 โดยปัจจัยย่อย คือ กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความซื่อสัตย์สุจริต และกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรักองค์กร เป็นลำดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา คือ กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

6) ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านทักษะ (Skill) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.59 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการพัฒนาทักษะการบริหารงานของกรรมการ เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีให้เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างของกลุ่ม สมาชิก หรือกรรมการไปเพิ่มพูนความรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

7) ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านค่านิยม (Shared Values) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.65 โดยปัจจัยย่อย คือ การถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญ เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือ สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความสามัคคีกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

1.2.3 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรภายใต้เกณฑ์มาตรฐานกรมส่งเสริมสหกรณ์

ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ตามเกณฑ์มาตรฐาน กลุ่มเกษตรกรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.75 โดยปัจจัยย่อย คือ กลุ่มเกษตรกรมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมา คือ กลุ่มเกษตรกรมีแผนในการประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

1.2.4 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านขวัญและกำลังใจ

ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.70 โดยปัจจัยย่อย คือ คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรมีสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้าหน้าที่/สมาชิก เป็นลำดับแรก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา คือ คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรได้รับคำยกย่องชมเชยจากสมาชิกทำให้เกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อกลุ่มเกษตรกร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

1.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

ปัญหาของการบริหารกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเกษตรกรขนาดเล็ก เป็นการบริหารงานแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีการจ้างพนักงานการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรดำเนินงานแล้วมีกำไรน้อย มีธุรกิจน้อย สมาชิกมาใช้บริการน้อย และทุนดำเนินงานน้อย ซึ่งที่ผ่านมาทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในรูปแบบเงินกู้อัตราดอกเบี้ยต่ำ เช่น เงินกู้กองทุนสงเคราะห์กลุ่มเกษตรกร ในแต่ละโครงการมีระยะเวลา 5 ปี ปลอดดอกเบี้ย โดยมีเงื่อนไขกลุ่มเกษตรกรที่สามารถเข้าร่วมโครงการต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และที่สำคัญ คือ กลุ่มเกษตรกรมีวงเงินกู้ยืมที่ได้รับการเห็นชอบจากนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำจังหวัดน้อย เพราะกลุ่มเกษตรกรมีทุนเรือนหุ้นร่วมกับทุนสำรองน้อย ทำให้ไม่สามารถกู้ยืมได้ตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งที่ผ่านมามีบางกลุ่มต้องการเงินกู้ยืมจำนวนมาก แต่วงเงินกู้ยืมไม่มากพอทำให้สมาชิกไม่ได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอกในอัตราดอกเบี้ยต่ำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ คณะกรรมการต้องมีการพัฒนา กลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานหรือรักษาเกณฑ์มาตรฐานกรมส่งเสริมสหกรณ์ และควรมีการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกนำเงินมาลงทุนในส่วนของทุนเรือนหุ้นกลุ่มเกษตรกร เพื่อจะได้สามารถเพิ่มวงเงินกู้ยืมให้ได้จำนวนมาก และสามารถกู้ยืมเงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการให้บริการอย่างทั่วถึงแก่สมาชิกของกลุ่มเกษตรกร

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า สภาพการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ส่วนใหญ่กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา บริหารงานโดยคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรไม่มีกำไรเพียงพอในการจ้างพนักงาน และธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรยังมีไม่มาก จึงไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงาน ในด้านของทุนดำเนินงาน กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่มีทุนดำเนินงานที่ไม่เพียงพอในการให้บริการกับสมาชิกจึงต้องมีการกู้ยืมเงินกองทุนสงเคราะห์จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้บริการในธุรกิจตามความต้องการของสมาชิก ด้านวัตถุประสงค์ กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่มีวัตถุประสงค์ ต้องเช่าหรือพึ่งพาวัตถุประสงค์จากหน่วยงานราชการในการช่วยดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ด้านการจัดการกลุ่มเกษตรกรมีการบริหารงาน ซึ่งมีเพียงโครงสร้างของคณะกรรมการ พร้อมมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ เนื่องจากไม่มีการจ้างพนักงานของกลุ่มเกษตรกร การสั่งการและการควบคุม คณะกรรมการบริหารงานไม่ได้สั่งการแต่มีผู้ตรวจสอบกิจการทำหน้าที่ตรวจสอบการ สอดคล้องกับ แนวคิด ทรัพยากรในการบริหารกลุ่ม ตามหลัก 4 M เพื่อใช้ในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารกลุ่มเกษตรกรให้มีการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จต้องมีการนำหลัก ทรัพยากรการบริหาร (4M) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เข้าถึงสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับ วัชรา ปลอดใหม่ (2560) ที่ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัด ชุมพรซึ่งการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรนั้น กลุ่มเกษตรกรต้องมีการพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งที่ผ่านมากลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานเนื่องจากกลุ่ม ไม่สามารถส่งงบให้ผู้สอบรับรองงบภายใน 150 วันหลังสิ้นปีบัญชี หากกลุ่มเกษตรกรสามารถ พัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ กลุ่มเกษตรกรจะสามารถ ได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ

สาเหตุและปัญหาหลักในการที่กลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คือ คณะกรรมการดำเนินการไม่สามารถจัดทำงบดุลรอบ 12 เดือนแล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชี สหกรณ์ตรวจสอบได้ภายใน 150 วัน ตามกฎหมาย เพราะกลุ่มเกษตรกรไม่มีพนักงานบัญชีแต่ได้รับการช่วยเหลือจากพนักงานราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทราในการช่วยปิดบัญชี และกลุ่มเกษตรกรมีการบริหารงานที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน เพราะเนื่องจากสมาชิกไม่มาใช้ บริการกับกลุ่มเกษตรกร ส่วนในอนาคตถ้ากลุ่มเกษตรกรไม่ได้รับการช่วยเหลือเงินจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนในการให้กลุ่มเกษตรกรกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ อาจจะ

ทำให้กลุ่มเกษตรกรบางแห่งไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ จะทำให้กลุ่มเกษตรกรอาจจะต้องเลิกกลุ่มเกษตรกรได้ในอนาคต ซึ่งกลุ่มเกษตรกรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรเสียประโยชน์ในการให้บริการกับสมาชิกที่มีความต้องการแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ ชนะ อมรวัฒน์ (2560) ที่ทำการศึกษาแนวทางการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร นับเป็นเครื่องมือวัดที่สำคัญเครื่องมือหนึ่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการประเมินศักยภาพ การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรเป็นการเบื้องต้น ซึ่งผลจากการจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการบริหารจัดการ จุดอ่อน จุดแข็ง ของกลุ่มเกษตรกร และการพัฒนาของกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจะต้องศึกษาวิเคราะห์สาเหตุปัญหา อุปสรรค เพื่อให้ทราบปัญหา สาเหตุที่แท้จริงของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ผ่านมาตรฐานเพื่อจะได้วางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรนำหลักการวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคของแต่ละกลุ่ม ไปแก้ไขและพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลผล หลักการของ McKinsey's 7S Framework จำนวน 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ร่วมกับด้านการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกรตามตัวชี้วัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนใหญ่จะอยู่ในความคิดเห็นระดับมาก สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรยังมีความพึงพอใจในการบริหารงานของคณะกรรมการกลุ่มในการพัฒนา กลุ่มเกษตรกรให้เป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกในการช่วยเหลือการประกอบอาชีพของตนเอง เพื่อให้สามารถลดต้นทุนในการประกอบอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ วัชร ปลอดภัย (2560) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพร ในการศึกษาจะพบว่า กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชุมพรส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน แต่เพื่อป้องกันการไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงต้องมีการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ซึ่งกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร จากการศึกษา ด้านโครงสร้างมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และด้านทักษะแบบด้านค่านิยมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรควรนำแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรตามหลักของ McKinsey's 7 S Framework ใช้ในการบริหารงานให้กลุ่มเกษตรกรสามารถพัฒนาการบริหารงานให้เป็นที่พึ่งพอกับมวลสมาชิก และจะทำให้กลุ่มเกษตรกรสามารถนำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารกลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) กลุ่มเกษตรกรมีการปรึกษาหารือด้านปัญหาอุปสรรคของกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของกลุ่ม โดยคณะกรรมการมีการจัดประชุมเพื่อนำปัญหาอุปสรรคที่กลุ่มประสบเจอมาร่วมกันหาหรือเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา เช่น ราคาผลิตผลเกษตรตกต่ำ โครงการช่วยเหลือจากรัฐบาล เป็นต้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่มเกษตรกรและช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรเกิดความมั่นใจในการร่วมกันแก้ปัญหาของคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรทำให้เกิดการมาใช้บริการของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรและร่วมทำธุรกิจกับกลุ่มมากขึ้น ช่วยเหลือสมาชิกในการประกอบอาชีพทางการเกษตร และมีการช่วยเหลือสมาชิกในการลดต้นทุนในการประกอบอาชีพ เพื่อพัฒนาการให้บริการของกลุ่มเกษตรกรให้ตรงตามความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) กลุ่มเกษตรกรมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจน และกลุ่มเกษตรกรมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎ กติกา ที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม โดยคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจนและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มเกษตรกรหรือผู้ที่มีความสนใจสามารถเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานในรูปแบบกลุ่ม ที่สามารถพัฒนาเพิ่มรายได้ ลดต้นทุนในการผลิต และช่วยเหลือราคาสินค้าการเกษตรที่สมาชิกประกอบอาชีพอยู่ และสามารถลดความเสี่ยงในการบริหารงาน เนื่องจากคณะกรรมการของกลุ่มมีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ กฎ กติกา ที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในกลุ่มเกษตรกร เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรมีความมั่นคงและพัฒนาให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) การประชุมใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรนับว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากการประชุมใหญ่จะมีอำนาจในการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับกิจการของกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ การรับสมาชิกเข้าใหม่ และสมาชิกออกจากกลุ่ม การกำหนดวงเงินซึ่งกลุ่มเกษตรกรอาจกู้ยืมสำหรับปีหนึ่งๆ กำหนดบำเหน็จ ค่าพาหนะ เบี้ยเลี้ยง และค่าเช่าที่พัก ของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ หัวหน้าหน่วย และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยตามที่เห็นสมควร มีการเลือกตั้งคณะกรรมการเพื่อเข้ามาบริหารงานหรือถอดถอนกรรมการดำเนินการทั้งคณะหรือรายตัว การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการประจำปี การพิจารณาอนุมัติงบดุล และรายงานกิจการประจำปี การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี การพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับ การพิเคราะห์และปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำจังหวัด ผู้สอบบัญชี พนักงานเจ้าหน้าที่ หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมาย การพิจารณาการร่วมทุนในการประกอบกิจการกับกลุ่มเกษตรกรอื่น การพิจารณาลงมติให้กลุ่มเกษตรกรควบเข้ากันกับกลุ่มเกษตรกรอื่น การพิจารณาให้ความร่วมมือและประสานกับส่วน

ราชการในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการเกษตรตลอดจนการรับคำแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการและการศึกษาฝึกอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการกลุ่มเกษตรกร การพิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และทำให้ทราบผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นเวทีที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมแสดงความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) กลุ่มเกษตรกรมีวิธีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรซึ่งกำหนดไว้เหมาะสม ในการบริหารงานของรูปแบบกลุ่มเกษตรกร เมื่อมีประชาชนต้องการมาสมัครเป็นสมาชิก กลุ่มเกษตรกรได้กำหนดคุณสมบัติการสมัครสมาชิกไว้อย่างเหมาะสม ซึ่งในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร สมาชิกถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารหากไม่มีการคัดเลือกสมาชิกตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้แล้ว ย่อมทำให้มีผลต่อการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร เช่น การกู่ฮ้ม การติดตามทวงหนี้ การให้ความร่วมมือ เป็นต้น

ด้านบุคลากร (Staff) กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความซื่อสัตย์สุจริต และกรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรักองค์กร นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่บุคลากรที่เลือกมาให้ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการต้องมีคุณสมบัติในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรักองค์กร เนื่องจากการบริหารงานนอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เสียสละเวลาส่วนตัวแล้ว ยังต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรักองค์กรด้วย เพื่อจะได้นำพากลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จไม่โกงกิน และไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

ด้านทักษะ (Skill) กลุ่มเกษตรกรมีการพัฒนาทักษะการบริหารงานของกรรมการ โดยการพัฒนาทักษะ และการจัดให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีการศึกษาดูงานเกี่ยวกับอาชีพเกษตรกรที่ประกอบอาชีพอยู่ โดยการพัฒนาทักษะ เช่น การให้คณะกรรมการดำเนินการได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ เป็นต้น เพื่อนำมาความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดแก่สมาชิก สามารถแก้ไขปัญหาที่กลุ่มเกษตรกรประสบ ส่วนตัวสมาชิกมีการจัดทัศนศึกษาให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการดำรงชีวิตและเพิ่มรายได้ ลดรายจ่ายของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร

ด้านค่านิยม (Shared Values) การถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรมีความสำคัญ ซึ่งการถือหุ้นนับว่าเป็นการระดมทุนจากสมาชิกเพื่อนำไปบริหารให้เกิดผลกำไร เพื่อนำผลกำไรที่ได้รับมาจัดสรรคือให้แก่สมาชิกตามสัดส่วนหุ้นที่ถือ ทำให้กลุ่มเกษตรกรมีความมั่นคงและเป็นที่พักของมวลสมาชิกในอนาคตได้ การถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรสิ่งสำคัญอยู่ที่สมาชิกของกลุ่มเกษตรกร ถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในการระดมทุนกลุ่มเกษตรกร จะทำให้คณะกรรมการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรสามารถนำหุ้นไปบริหารให้เกิดประโยชน์และผลกำไรแก่สมาชิก เช่น จัดหาปุ๋ยใน

ราคายุติธรรมมาจำหน่ายแก่สมาชิก หรือการรวบรวมผลผลิตส่งออก เป็นต้น ทำให้สมาชิกลดต้นทุนในการผลิต เกิดการต่อรองราคาที่เหมาะสมและเกิดความพึงพอใจ กลุ่มเกษตรกรสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรบริหารงานให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานได้

ด้านเกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ภายในกำหนดเวลา 150 วัน ซึ่งการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของกลุ่มเกษตรกรนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารกลุ่มเกษตรกร ต้องมีงบการเงินที่ผู้สอบบัญชีรับรองแล้วภายใน 150 วัน นำเสนอที่ประชุมใหญ่ให้สมาชิกรับรองงบ คณะกรรมการดำเนินการมีการกำหนดแผนการประชุมทุกปีภายใน 150 วันหลังสิ้นสุดปีบัญชี เพื่อให้ที่ประชุมใหญ่สามารถเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดแผนงานประจำปี และรับทราบผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรสามารถแสดงสิทธิในการเป็นสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร และทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่ตกเกณฑ์มาตรฐานกรมส่งเสริมสหกรณ์

ด้านขวัญและกำลังใจ คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรมีสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้าหน้าที่/สมาชิก ทำให้สมาชิก/เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานและรักองค์กร เกิดความผูกพันกับกลุ่มไม่อยากจะลาออก และต้องการอยู่ร่วมกันพัฒนากลุ่มต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะการนำไปใช้ และข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

3.1.1 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา คณะกรรมการมีการจัดประชุมเพื่อนำปัญหาอุปสรรคที่กลุ่มประสบมาร่วมกันหารือเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้กับกลุ่มเกษตรกรและช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรเกิดความมั่นใจ เกิดการมาใช้บริการและร่วมทำธุรกิจกับกลุ่มมากขึ้น สิ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่า คือ การประชุมใหญ่ ซึ่งจะมีอำนาจในการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับกิจการของกลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นเวทีที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมแสดงความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน และกลุ่มเกษตรกรมีวิธีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ซึ่งกำหนดไว้เหมาะสมในการบริหารงานของรูปแบบกลุ่มเกษตรกร

3.1.2 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรภายใต้หลักการของ Mckinsey's 7S

Framework โดยคณะกรรมการควรมีการนำหลักของ Mckinsey's 7S Framework ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ กลุ่มเกษตรกรควรมีการนำแผนธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานกลุ่ม ด้านโครงสร้าง กรรมการและสมาชิกควรทราบบทบาทและหน้าที่ตนเอง ด้านระบบปฏิบัติงาน กลุ่มเกษตรกรควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานและปรึกษาหารือปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม ด้านรูปแบบการบริหาร กลุ่มเกษตรกรควรมีการบริหารให้เกิดผลกำไรเพื่อนำไปสู่การจัดสรรผลกำไรและเงินเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก ด้านบุคลากร กลุ่มเกษตรกรควรมีการพัฒนาความรู้แก่กรรมการอยู่เสมอ ด้านทักษะ กลุ่มเกษตรกรควรมีการเพิ่มทักษะโดยการศึกษาดูงานและฝึกอบรม และด้านค่านิยมร่วม สมาชิกควรให้ความสำคัญกับกลุ่มเกษตรกรโดยการนำเงินมาฝากกับกลุ่มเกษตรกรเพื่อเป็นการระดมทุนและทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับกลุ่มเกษตรกร

3.1.3 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรภายใต้เกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มเกษตรกร

โดยกลุ่มเกษตรกรไม่ควรซื้อสิ่งของของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการข้อบกพร่องทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง เพราะจะทำให้กลุ่มเกษตรกรตกเกณฑ์มาตรฐานกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการให้บริการงานของกลุ่ม ตามโครงการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกรเพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการผลิตและการตลาด ซึ่งเป็นนโยบายที่จะช่วยเหลือเกษตรกรในการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรให้สูงขึ้น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรเพื่อวางแผนการผลิตทางการเกษตร และจัดหาผลประโยชน์ร่วมกัน อาทิ ปุ๋ย นับเป็นปัจจัยทางการเกษตรที่สำคัญต่อการผลิตของเกษตรกร โดยเป้าหมายต้องการสนับสนุนเงินทุนเพื่อเป็นเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาตรฐาน ซึ่งเป็นเงินกู้หมุนเวียนใช้ในระยะเวลา 1 รอบการผลิต หรือไม่เกิน 2 ปี ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนเงินกู้ยืมให้กับกลุ่มเกษตรกรเฉพาะกลุ่มเกษตรกรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้มีเงินกู้ยืมใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในแต่ละปี รวม 5 ปี โดยไม่คิดอัตราดอกเบี้ยจากกลุ่มเกษตรกร

3.1.4 การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรด้านขวัญและกำลังใจ คณะกรรมการ

ดำเนินการกลุ่มเกษตรกรควรได้รับค่าตอบแทนต่างๆ เมื่อกกลุ่มเกษตรกรมีผลกำไร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้คณะกรรมการในการทำงาน เมื่อคณะกรรมการมีขวัญและกำลังใจจะทำให้การบริหารงานของกลุ่มเกษตรกรเกิดประสิทธิภาพนำพากลุ่มเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาขับเคลื่อนกลุ่มเกษตรกรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยนำผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

3.2.2 ควรมีการศึกษาประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร ด้วยเกณฑ์มาตรฐานอื่น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2545). คำแนะนำ: การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544. กรุงเทพฯ. : สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
- คู่มือกรมส่งเสริมสหกรณ์. (2559). *โครงการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มเกษตรกร เพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการผลิตและการตลาด*
- จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2552). แผนที่ยุทธศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา
- ชนะ อมรวัฒน์. (2560). *แนวทางการส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน. กรมส่งเสริมสหกรณ์*
- ดวงนภา เพชรแท้. (2559). *ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านทับซุง ตำบลห้วยเหนียว อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). *องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพฯ : แมเนจเม้น เซ็นเตอร์ บางกอก.*
- นฤมล พึ่งกิจ, วัชรินทร์ อินทพรหม, เตชิต ตรีชัย และสิริกร นัตถภูติ. (2559). *การพัฒนากลุ่มอาชีพผู้การเป็นวิสาหกิจชุมชนในเขตเทศบาลตำบลพุดเตย จังหวัดเพชรบูรณ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*
- ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์. (2559). *หลักเกณฑ์การจัดมาตรฐานกลุ่มเกษตรกร พ.ศ.2560*
- ประกาศสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา. (2561). *ผลการจัดระดับมาตรฐานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ประจำปี พ.ศ.2561*
- ปรียาพร สิบงข, กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์. (2559). *รูปแบบการบริหารการพัฒนากลุ่มสตรีเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน จังหวัดเพชรบูรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน. กระทรวงมหาดไทย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ.2547 จัดพิมพ์โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 จัดพิมพ์โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562 จัดพิมพ์โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- มณีนรดี สุพร. (2554). *กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)* สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/461173>
- ยุพาภรณ์ จงเจริญ. (2555). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซี กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.*
กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- ริย์ฐิตา มั่นภักดีหิรัญ. (2555). *ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร ทำสวนยางพาราท่าตะเียบ จังหวัดฉะเชิงเทรา มหาวิทยาลัยบูรพา*
- ลัดดา พิศาลบุตร วรชัย สิงห์ฤกษ์. (2558) *การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์.*
ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วรเทพ ไวยาวิโรจน์. (2550). *บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ดำเนินการ , โครงสร้างองค์กร และการกระจายอำนาจการบริหารงาน, การวินิจฉัยและการอนุมัติเงินกู้, การตรวจสอบการใช้เงินกู้และการบริหารเงินกู้. คู่มือคณะกรรมการ ดำเนินการและคณะกรรมการเงินกู้, มหุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด, นนทบุรี.*
- วาสนา คำบุตร. (2560). *แนวทางการส่งเสริมพัฒนา กลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดอุบลราชธานี.*
กรมส่งเสริมสหกรณ์
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). *แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีคุณภาพ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊ค.
- วัชร ปลอดภัยใหม่. (2560). *แนวทางการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกร ในจังหวัดชุมพร.*
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิไล จิระพรพาณิชย์. (2541). *ค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทย และพนักงานชาวอเมริกันในประเทศไทย : กรณีศึกษาบริษัทในธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมี. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต) , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ*
- วิไล วีระปรีช จงจิตต์ หลีกภัย และประจิต หาวัตร. (2551) *การบัญชี.* (พิมพ์ครั้งที่ 24) กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์กรและการจัดการ.*(พิมพ์ครั้งที่ 6) เอ็ดสันเพรสโปรดักส์
- สมคิด บางโม. (2542). *องค์กรและการจัดการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมพงษ์ พรอุปถัมภ์. (2545). *การสอบบัญชี.* กรุงเทพฯ: ชรรมนิติ

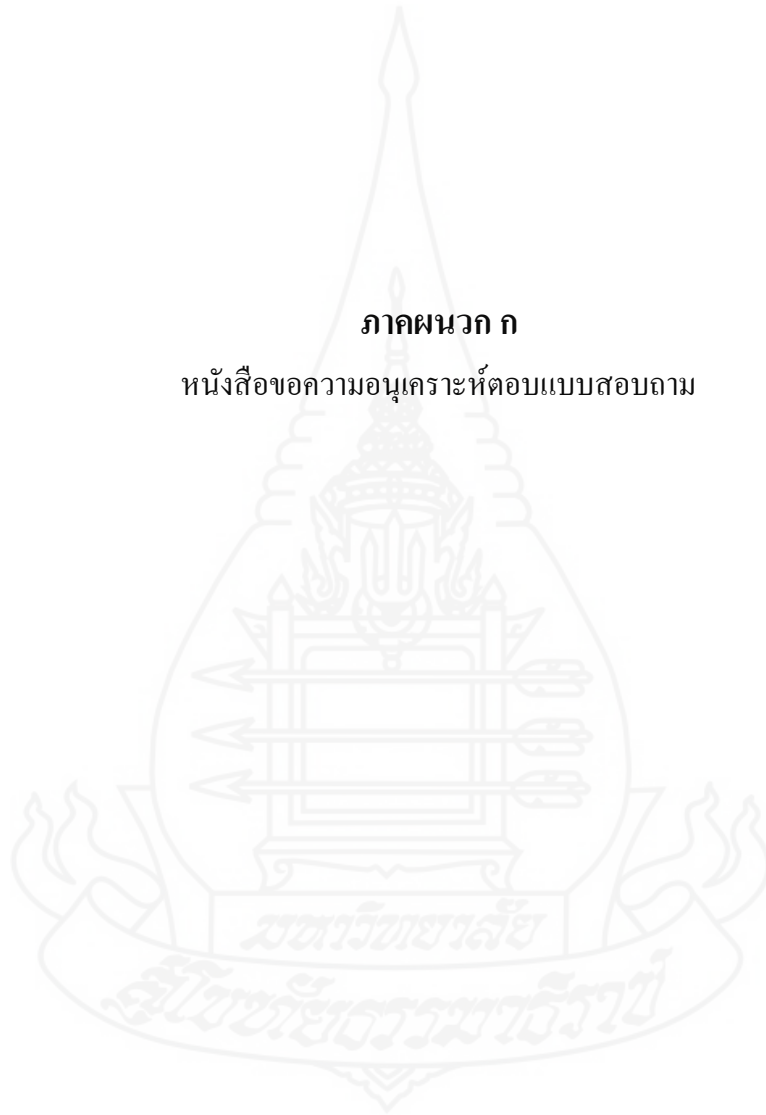
- ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2558) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจและสหกรณ์ ใน *ประมวลสาราชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุนทรื โคมิน และสนิท สมักรการ. (2522). *ค่านิยมและระบบค่านิยมไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพรรณิ ใจห้าว. (2560). *การส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรทำสวน ไม้เรียงสู่กลุ่มเกษตรกรดีเด่นระดับชาติ กรมส่งเสริมสหกรณ์*
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, McKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการ ในการประเมินองค์กร. สืบค้นจาก https://www.etcha.or.th/etcha_website/mains/display/459.
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา. (2561). *รายงานผลการดำเนินงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561*. จัดพิมพ์โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา
- อรรณพ เรืองกัลปวงศ์,สรารวรรณ์ เรืองกัลปวงศ์,วรรณาด ศรีพงส์ และปวีณา สปีลเลอร์. (2557). *การพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายเกษตรกรธรรมชาติชุมชน วัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*
- เอ็นนู ซื่อสุวรรณ. (2561).คุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ใน *ประมวลสาราชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์* (หน่วยที่ 2).นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เอกสารเผยแพร่กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). *อุดมการณ์ หลักการ วิธีการ และคุณค่าของสหกรณ์*.
- England , G.W. (1975). *The manager and his values : An International Perspective from the United States , Japan , Korea , India and Australia*. Cambridge , M.A. : Ballinger.
- Super , D.E. & John , M.J. (1970). *Occupation Psychology*. California : Wadsowth.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม



ที่ 1/2562

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รุ่นที่ 11
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
ตำบลบางคูรัด อำเภอลำทะเมนชัย
จังหวัดนครราชสีมา 31120

1 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอบขออนุมัติรายละเอียดแบบสอบถาม

เดือน (ตามรายชื่อแนบ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเรื่องการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรจังหวัดฉะเชิงเทรา

ด้วยดิฉัน นางสาวรุ่งนภา กัตติเจริญ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ รุ่นที่ 11 สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
ได้ดำเนินการศึกษาวิจัย "เรื่องการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรจังหวัดฉะเชิงเทรา" โดย
เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมการบริหารงาน ปัญหาอุปสรรคการบริหารงาน และแนวทางการพัฒนา
การบริหารงานกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา ใช้วิธีจัดเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง
ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดฉะเชิงเทรา รวมทั้งสิ้นจำนวน 343 ชุด ระยะเวลาการศึกษาวิจัย ระหว่างเดือน
พฤษภาคม กรกฎาคม 2562

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์ให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรตอบแบบสอบถาม "เรื่อง
การพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรจังหวัดฉะเชิงเทรา" รายละเอียดความสิ่งที่ส่งมาด้วย พร้อมกับขอ
ความร่วมมือกรุณาส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ ในวันที่ 15 กรกฎาคม 2562

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รุ่งนภา กัตติเจริญ

(นางสาวรุ่งนภา กัตติเจริญ)

นักศึกษานิพนธ์ปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ รุ่นที่ 11 สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

กลุ่มเกษตรกร	จำนวนแบบสอบถาม
1.กลุ่มเกษตรกรทำนาทำไร่	9
2.กลุ่มเกษตรกรทำนาบางน้ำเปรี้ยว	10
3.กลุ่มเกษตรกรทำนาหมอนทอง	8
4.กลุ่มเกษตรกรทำนาบางขนาก	22
5.กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนเกาะกา	4
6.กลุ่มเกษตรกรทำนาคลองเขื่อน	12
7.กลุ่มเกษตรกรทำนาเมืองใหม่	4
8.กลุ่มเกษตรกรทำนาบางคา	10
9. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองยาว	23
10. กลุ่มเกษตรกรทำนาเขาหินซ้อน	15
11. กลุ่มเกษตรกรทำนาท่าถ่าน	12
12. กลุ่มเกษตรกรทำสวนลาดกระทิง	45
13. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราตำบลคูยาศหมี	30
14. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราท่าตะเกียบ	92
15. กลุ่มเกษตรกรทำสวนยางพาราคลองตะเกรา	19
16. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าถ่าน	7
17. กลุ่มเกษตรกรทำไร่หนองแห่น	3
18. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์น้ำบางปะกง	10
19. กลุ่มเกษตรกรประมงบางปะกง	6
รวม	343

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



5. สถานะ/ตำแหน่งในกลุ่ม
- () ประธานกรรมการ () รองประธาน () เลขานุการ
() เภรัณญิก () 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)
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)					
1.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการนำแผนธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานกลุ่ม					
1.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการวางแผนจัดหาสินค้า/ปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายกับสมาชิกที่เหมาะสม					
1.3 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการวางแผนจัดหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม					
1.4 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการติดตามหนี้จากสมาชิกได้เหมาะสม					
1.5 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการปรึกษาหารือด้านปัญหา อุปสรรคของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของกลุ่ม					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.6 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงแผนดำเนินงานของกลุ่มทุกปี					
2. ด้านโครงสร้าง (Structure)					
2.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่ชัดเจน					
2.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับ กฎ กติกาที่ถือใช้ภายในกลุ่มที่เหมาะสม					
2.3 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการกลุ่มที่ชัดเจน					
2.4 ท่านทราบหน้าที่ของกรรมการและหน้าที่ของสมาชิกอย่างน้อยเพียงใด					
2.5 การไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งกรรมการกลุ่มเกษตรกรของท่านมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด					
2.6 กลุ่มเกษตรกรที่มีระยะเวลาการจัดตั้งกลุ่มมานานมีผลทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นประสบความสำเร็จ					
3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)					
3.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
3.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.3 ท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่มเกษตรกรเพื่อ กำหนดแนวทางการดำเนินงานและ ปรึกษาหารือปัญหาอุปสรรคของกลุ่ม					
3.4 ท่านเห็นว่า การประชุมใหญ่กลุ่มเกษตรกรมี ความสำคัญกับท่านในระดับใด					
3.5 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการบันทึกรายงาน การประชุมเป็นปัจจุบัน					
3.6 กลุ่มเกษตรกรมีการจดบันทึกรายรับ-รายจ่าย ของกลุ่มไว้ตรวจสอบ ดูแล้วพอใจ					
3.7 การบันทึกบัญชีมีความสำคัญต่อ กลุ่มเกษตรกรของท่านมากน้อยเพียงใด					
4. ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)					
4.1 กรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรมี การสับเปลี่ยนหมุนเวียนเหมาะสม ไม่มีการผูกขาด					
4.2 วิธีการคัดเลือกประธานกลุ่มและ กรรมการบริหารกลุ่มมีความเหมาะสมแล้ว					
4.3 วิธีการสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร กำหนดไว้เหมาะสม					
4.4 กลุ่มเกษตรกรได้จัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุน สำรอง ไว้เพื่อขยายทุนดำเนินงานเหมาะสม					
4.5 กลุ่มเกษตรกรจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนให้สมาชิก ที่ทำธุรกิจกับกลุ่มเกษตรกรเหมาะสม					
4.6 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีข้อดัดขาดใน การจัดสรรผลกำไรและเงินเฉลี่ยคืนมาก น้อยเพียงใด					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4.7 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแผนการระดมเงินทุนจากสมาชิก					
4.8 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางในการป้องกันปัญหาการทุจริต					
5. ด้านบุคลากร (Staff)					
5.1 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรู้ความสามารถ					
5.2 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรับผิดชอบ					
5.3 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความซื่อสัตย์สุจริต					
5.4 กรรมการกลุ่มเกษตรกรมีความรักองค์กร					
5.5 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการให้ความรู้แก่กรรมการใหม่					
5.6 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการพัฒนาความรู้แก่กรรมการอยู่เสมอ					
6. ด้านทักษะ (Skill)					
6.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีทักษะ ความรู้เฉพาะด้านการปฏิบัติงาน ด้านการผลิต หรือด้านอื่นๆ					
6.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการพัฒนาทักษะการบริหารงานของกรรมการ					
6.3 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีให้เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างของกลุ่ม สมาชิก หรือกรรมการไปเพิ่มพูนความรู้					
6.4 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการเพิ่มทักษะโดยการศึกษาดูงาน และฝึกอบรม					
6.5 ส่วนราชการที่รับผิดชอบส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรมีการเพิ่มทักษะโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)					
7.1 ท่านคิดว่านโยบายของกรรมการมีบทบาทในการบริหารงานให้กลุ่มเกษตรกรมากขึ้นเพียงใด					
7.2 ท่านคิดว่าการถือหุ้นในกลุ่มเกษตรกรที่ท่านเป็นสมาชิกมีความสำคัญ					
7.3 ท่านนำเงินมาฝากกับกลุ่มเกษตรกรมากขึ้นเพียงใด					
7.4 ท่านมาใช้บริการกับกลุ่มเกษตรกรของท่านในระดับใด					
7.5 สมาชิกกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่เข้าประชุม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันสม่ำเสมอ					
7.6 สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีความสามัคคีกัน					
7.7 กลุ่มเกษตรกรของท่านได้รับความร่วมมือจากสมาชิกมากขึ้นเพียงใด					
7.8 กลุ่มเกษตรกรของท่านเข้าร่วม / สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนา / งานเทศกาลในชุมชนมากขึ้นเพียงใด					
7.9 การที่เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทำให้คุณภาพชีวิตของสมาชิกดีขึ้น					
8. เกณฑ์มาตรฐานกลุ่มเกษตรกร (Standard)					
8.1 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีความจำเป็นในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายนอก					
8.2 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแผนในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8.3 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการทำธุรกิจหรือ การบริการ					
8.4 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแผนในการประชุม ใหญ่กลุ่มเกษตรกรภายใน 150 วันหลังสิ้นปี บัญชี					
8.5 กลุ่มเกษตรกรของท่านสามารถส่งงบแสดง ฐานะการเงินให้ผู้สอบรับรองภายใน 150 วัน หลังสิ้นปีบัญชี					
8.6 กลุ่มเกษตรกรของท่านไม่มีข้อสังเกตของ ผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับรายการข้อบกพร่อง ทางการเงินและบัญชีอย่างร้ายแรง					
8.7 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีการประชุมใหญ่ สามัญประจำปีภายในกำหนดเวลา 150 วัน					
8.8 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางใน การป้องกันปัญหาการเกิดการทุจริต					
8.9 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีกำไรสุทธิประจำปี และมีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีตาม กฎหมาย					
8.10 กลุ่มเกษตรกรของท่านมีแนวทางใน การพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรผ่านเกณฑ์ มาตรฐาน					
ด้านขวัญและกำลังใจ (Morale)					
9.1 คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรมี สัมพันธภาพที่ดีกับเจ้าหน้าที่/สมาชิก					
9.2 คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรได้รับ คำตอบแทนต่างๆเมื่อกลุ่มเกษตรกรมีผลกำไร					

ความเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9.3 คณะกรรมการดำเนินการกลุ่มเกษตรกรได้ รับค่ายกย่องชมเชยจากสมาชิกทำให้เกิด กำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อกลุ่มเกษตรกร					

**ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์
มาตรฐาน**

คำชี้แจง กลุ่มเกษตรกรของท่านมีข้อติดขัดหรือปัญหาในการดำเนินการอย่างไร และท่านมี
ข้อเสนอแนะในการแก้ไขข้อติดขัดหรือปัญหานั้นอย่างไร (โปรดระบุข้อติดขัดหรือปัญหาและ
ข้อเสนอแนะของท่าน เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานกลุ่มเกษตรกรให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
ต่อไป)

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

.....

.....

.....

2. ด้านทุนดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านอื่นๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

- ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม -



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวรุ่งนภา กลัดเจริญ
วัน เดือน ปีเกิด	8 พฤษภาคม 2524
สถานที่เกิด	จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2549
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดฉะเชิงเทรา กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ ระดับชำนาญการ

