



คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

The Managing Administration
of Maejo University Organic Agriculture Group

พนมพร เฉลิมวารรณ์

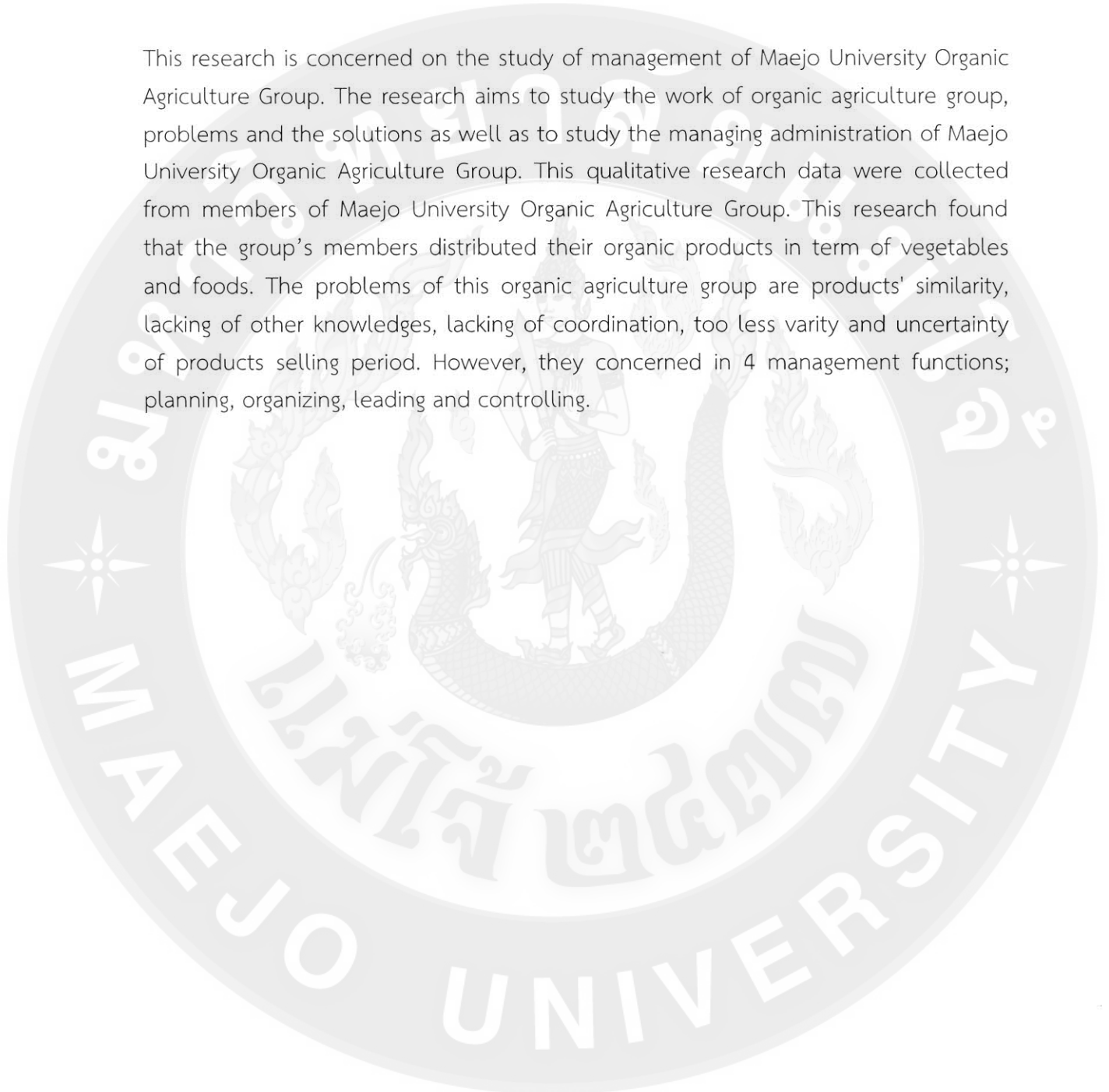
ประจำปี 2558

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาถึงการบริหารจัดการของกลุ่มภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมุ่งศึกษาการทำงานของกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์มีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างไร ปัญหาในการดำเนินงานและแนวทางแก้ไขของการดำเนินงานของกลุ่ม และแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ที่ให้ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จากการวิจัยพบว่า กลุ่มเกษตรกรได้ทำการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ อาหารที่ปรุงสุกจากวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ เพื่อตอบสนองกับความต้องการของบุคลากร นักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ และผู้บริโภคนอกให้เข้าถึงอาหารอินทรีย์ได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีปริมาณที่เพียงพอ ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น ได้แก่ การมีผลผลิตที่เหมือนกัน การมีความรู้ที่จำกัด การขาดการประสานงาน ขาดการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน และการขาดความหลากหลายของสินค้าแปรรูป การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ ประกอบด้วย การวางแผนที่เป็นแผนงานของกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ การจัดการได้กำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ การชี้แนะ โดยผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย รวมถึงมีการควบคุม โดยใช้เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน

Abstract

This research is concerned on the study of management of Maejo University Organic Agriculture Group. The research aims to study the work of organic agriculture group, problems and the solutions as well as to study the managing administration of Maejo University Organic Agriculture Group. This qualitative research data were collected from members of Maejo University Organic Agriculture Group. This research found that the group's members distributed their organic products in term of vegetables and foods. The problems of this organic agriculture group are products' similarity, lacking of other knowledges, lacking of coordination, too less varity and uncertainty of products selling period. However, they concerned in 4 management functions; planning, organizing, leading and controlling.



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจาก กลุ่ม
เกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และ
ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่องานวิจัยนี้

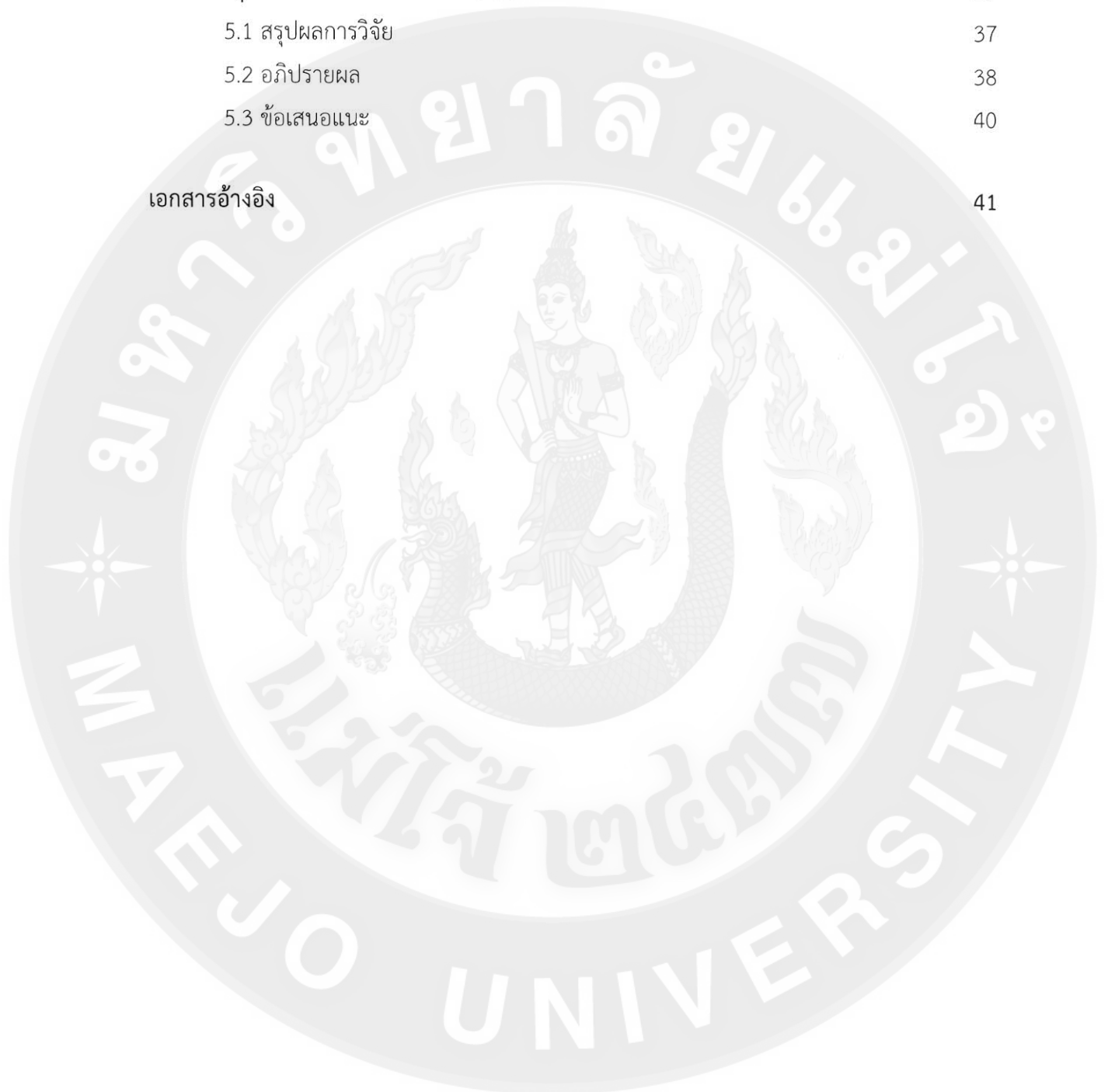
ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ให้การ
สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการทำงานวิจัยนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะ
เป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจในการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาต่อไปให้มีความทันสมัย และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

พนมพร เฉลิสุวรรณ
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปี พ.ศ. 2558

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามในการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตในการวิจัย	6
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1.1 แนวคิดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทางด้านเกษตรอินทรีย์	7
2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ	9
2.1.3 แนวคิดและทฤษฎีกลุ่มและเครือข่าย	15
2.1.4 แนวคิดเกษตรอินทรีย์	20
2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	29
2.3 นิยามศัพท์	30
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	31
3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	31
3.2 การตรวจสอบข้อมูล	32
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	32
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย	33
4.1.1 การทำงานของกลุ่มเกษตรกร	33

4.1.2 ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มภาคน้อยเกษตรอินทรีย์	34
4.1.3 แนวทางบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์	35
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	37
5.1 สรุปผลการวิจัย	37
5.2 อภิปรายผล	38
5.3 ข้อเสนอแนะ	40
เอกสารอ้างอิง	41



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

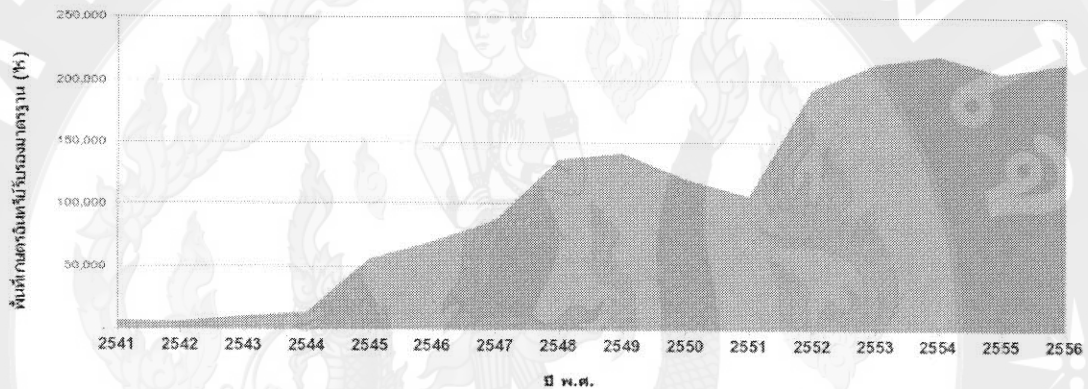
ปี พ.ศ. 2555 ที่ผ่านมามีแนวโน้มว่าเกษตรกรอินทรีย์ไทยอาจจะหดตัวลงเล็กน้อย เนื่องจากผลกระทบของปัญหาเศรษฐกิจการเมืองในประเทศ โดยเฉพาะนโยบายการประกันราคาผลผลิตการเกษตร แต่ในปี พ.ศ. 2556 เกษตรอินทรีย์ไทยเริ่มฟื้นตัว ซึ่งน่าจะเกิดขึ้นจากปัจจัยตลาดในต่างประเทศ ที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ยุโรป รวมทั้งในประเทศจีน ในภาคการผลิต มีการขยายพื้นที่โดยรวมประมาณ 3.8% โดยพื้นที่ปลูกชา-กาแฟมีการขยายตัวสูงสุด (10.2%) รองลงมาคือ ผลไม้ (6.9%) และข้าว (0.6%) ในส่วนของพืชอื่น ๆ นั้น พื้นที่การเพาะปลูกลดลงทั้งหมด การขยายตัวของการผลิตนี้สอดคล้องกับการขยายตัวของผู้ประกอบการแปรรูปเกษตรอินทรีย์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่เมื่อ 3 – 4 ปีก่อน ในส่วนของการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ของภาครัฐ หลังจากที่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ พ.ศ. 2551-2554 และแผนปฏิบัติการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ พ.ศ. 2551-2554 ได้สิ้นสุดลง ได้มีการถ่ายโอนการประสานงานและสำนักเลขานุการของคณะกรรมการเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ จากเดิมที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบ มาเป็นสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งทางสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรไม่สามารถที่จะผลักดันให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ให้แล้วเสร็จ ซึ่งปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ การขาดเสถียรภาพทางการเมือง ซึ่งทำให้ไม่สามารถจัดการประชุมคณะกรรมการเกษตรอินทรีย์แห่งชาติได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งคณะรัฐมนตรีก็มีปัญหาเร่งด่วน จนทำให้ไม่สามารถของมติคณะรัฐมนตรีอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ยกร่างขึ้น นอกจากนี้ ยังมีหลายหน่วยงานที่แสดงความไม่เห็นด้วยกับร่างแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วย (วิฑูรย์ ปัญญากุล, 2558)

นอกจากนี้ วิฑูรย์ ปัญญากุล (2558) กล่าวว่า พื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ลดลงจาก 219,309.66 ไร่ ในปี พ.ศ. 2554 เหลือ 205,385.81 ไร่ ในปี พ.ศ. 2555 (ลดลง 6.4%) แต่กลับมาฟื้นตัวเพิ่มขึ้นเป็น 213,183.68 ไร่ ในปี พ.ศ. 2556 ในส่วนของจำนวนฟาร์มเกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในช่วงเวลาดังกล่าวก็ลดลงจาก 7,499 ฟาร์ม ในปี พ.ศ. 2554 เป็น 7,189 ฟาร์ม ในปี พ.ศ. 2555 และขยับเพิ่มขึ้นเป็น 9,281 ฟาร์มในปี พ.ศ. 2556

ตารางที่ 1.1 พื้นที่เกษตรอินทรีย์

ปี พ.ศ.	ข้าว	พืชไร่	ผัก	ผลไม้	ชา/กาแฟ	ผัก/ผลไม้ผสมผสาน	สัตว์น้ำ	อื่นๆ	รวม
2541	6,281.41		-					-	6,281.41
2542	5,510.13		-					-	5,510.13
2543	7,005.26		3,518.75					-	10,524.01
2544	9,900.50		3,518.75					-	13,419.25
2545	32,841.27		22,382.30					768.75	55,992.32
2546	46,719.33		22,260.64					768.75	69,748.72
2547	52,182.75	7,859.79	13,283.60	12,777.00				768.75	86,871.89
2548	108,302.02	6,731.20	14,844.76	4,995.35				761.00	135,634.33
2549	113,213.04	6,546.65	15,121.21	4,981.83				1,077.25	140,939.98
2550	77,005.03	10,103.64	16,503.19	15,907.20				203.75	119,722.81
2551	70,485.67	11,791.13	13,820.39	8,369.92				1,500.00	105,967.10
2552	112,152.27	45,920.63	18,066.51	7,342.20				8,738.43	192,220.03
2553	138,328.03	46,682.07	7,047.70	6,751.33	5,286.00	7,832.88		1,067.34	212,995.34
2554	140,711.61	46,682.07	7,132.83	9,485.50	5,605.00	7,935.13	1,838.52	130.50	219,390.66
2555	124,964.39	46,691.44	4,443.45	7,440.04	6,689.25	12,106.50	1,779.92	1,270.83	205,385.81
2556	125,730.71	42,865.57	4,433.33	7,951.09	7,372.41	9,145.09	1,685.92	13,999.56	213,183.68
อัตราขยาย/หดตัว	0.61%	-8.19%	-0.23%	6.87%	10.21%	-24.46%	-5.28%	1001.61%	3.80%

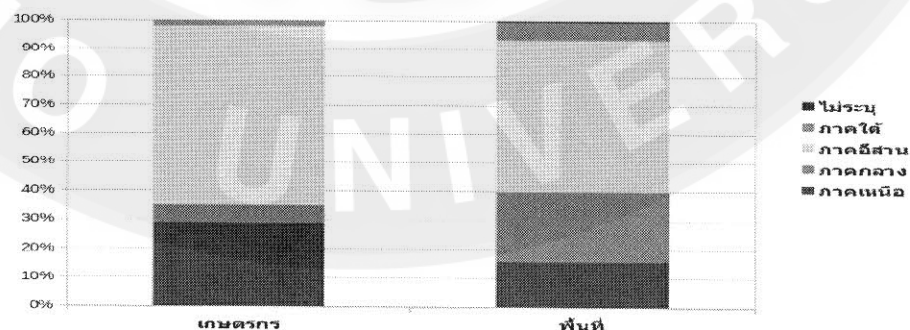
ที่มา : วิจัย ปัญญากุล (2558)



แผนภาพที่ 1.1 : การขยายตัวของพื้นที่เกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย

ที่มา : วิจัย ปัญญากุล (2558)

อย่างไรก็ตามพบว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีเกษตรกรและพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานแล้วเป็นสัดส่วนมากที่สุด ในขณะที่ภาคใต้ มีสัดส่วนของทั้งเกษตรกรและพื้นที่น้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่า ในภาคเหนือ มีสัดส่วนเกษตรกรมากถึง 29% แต่มีพื้นที่เกษตรอินทรีย์เพียง 15% ในขณะที่ภาคกลาง สัดส่วนของเกษตรกรมีอยู่น้อย (6%) แต่กลับมีพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองค่อนข้างมาก (24%) (ดูแผนภาพที่ 1.2)



แผนภาพที่ 1.2 : สัดส่วนเกษตรกรและพื้นที่เกษตรอินทรีย์ในภาคต่างๆ

ที่มา : วิจัย ปัญญากุล (2558)

สอดคล้องกับข้อมูลค่าเฉลี่ยการถือครองที่ดินของเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ ที่ค่อนข้างต่ำกว่า การถือครองเฉลี่ยของเกษตรกรทั่วไป แต่โดยภาพรวมแล้ว พื้นที่เฉลี่ยการถือครองที่ดินของเกษตรกรอินทรีย์ใกล้เคียงกันกับการถือครองของเกษตรกรทั่วไป ดังตารางข้างล่าง

ตารางที่ 1.2 การถือครองที่ดินของเกษตรกร

	เฉลี่ยการถือครองที่ดินของเกษตรกรอินทรีย์ (ไร่/คน)	เฉลี่ยการถือครองที่ดินของเกษตรกรทั่วไป (ไร่/คน)
ภาคเหนือ	12.3	20.9
ภาคกลาง	88.1	22.7
ภาคอีสาน	19.6	19.5
ภาคใต้	64.3	14.5
รวม	22.9	19.4

ที่มา : วิฑูรย์ ปัญญากุล (2558)

ถ้าเจาะลึกลงระดับจังหวัด 5 จังหวัดที่มีเกษตรกรทำการผลิตเกษตรอินทรีย์และมีพื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมากที่สุดมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพราะมีโครงการเกษตรอินทรีย์ขนาดใหญ่ที่เป็นของผู้ประกอบการเดียว แต่มีพื้นที่ทำเกษตรอินทรีย์ที่ใหญ่มาก

ตารางที่ 1.3 : พื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์

จังหวัด	พื้นที่เกษตรอินทรีย์ (ไร่)	จำนวนเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์ (ครอบครัว)	ลำดับตามพื้นที่	ลำดับตามจำนวนเกษตรกร
นครปฐม	35,190.25	199	1	5
ยโสธร	31,691.99	1375	2	2
อุบลราชธานี	28,991.08	1475	3	1
เชียงราย	23,558.86	922	4	4
สุรินทร์	20,079.80	1206	5	3

ที่มา : วิฑูรย์ ปัญญากุล (2558)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยตรวจรับรองในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ถ้านับจำนวนครอบครัว หน่วยตรวจรับรองเกษตรอินทรีย์ในประเทศจะเป็นผู้ตรวจรับรองส่วนใหญ่ (เกือบ 70%) แต่ถ้าพิจารณาจากพื้นที่ที่ได้รับการรับรอง หน่วยตรวจรับรองในประเทศได้ตรวจรับรองพื้นที่เกษตรอินทรีย์เพียงราว 40% เท่านั้น

ที่ผ่านมา ตลาดสินค้าเกษตรหรือสินค้าเกี่ยวกับด้านสุขภาพเป็นตลาดที่เน้นถึงตัวผลิตภัณฑ์ว่ามีคุณประโยชน์แก่ร่างกายของผู้บริโภค โดยในตลาดมีสินค้าที่จำหน่ายอยู่หลายประเภท ทั้งสินค้าที่เป็นพืชผักที่ปลูกโดยเกษตรกรและสินค้าที่ผ่านกระบวนการแปรรูป ซึ่งโดยแท้จริงแล้วสินค้าบางชนิดเหล่านั้นไม่สามารถรับรองได้ว่า เป็นสินค้าที่ปลอดภัยและมีประโยชน์ต่อผู้บริโภคอย่างแท้จริง ประกอบกับการที่ผู้บริโภคเกิดความสับสน ระหว่างความแตกต่างของผลผลิตอาหารปลอดภัยกับ

เกษตรอินทรีย์ ส่งผลให้ตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศมีการเติบโตได้ค่อนข้างช้า ผนวกกับการวิฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2541 ส่งผลให้ตลาดเกษตรอินทรีย์ประสบกับภาวะซบเซาในระยะเวลาหนึ่ง จนเกิดกระแสความตื่นตัวด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภค โดยเฉพาะการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพที่ผู้บริโภคตื่นตัวเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของการรักษาสุขภาพ และการบริโภคอาหารที่ปลอดภัยและมีประโยชน์ จนทำให้ธุรกิจอาหารสุขภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตั้งแต่ร้านค้ารายเล็กจนกระทั่งร้านค้าใหญ่ หน่วยงานภาครัฐได้มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุน "อาหารปลอดภัย" (เช่น ผักอนามัย ผักปลอดภัยจากสารพิษ) โดยตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยเริ่มฟื้นตัวตั้งแต่ราวปี พ.ศ. 2546 เมื่อมีการจัดประชุมนานาชาติเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย โดยสมาพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (IFOAM) และองค์การอาหารและการเกษตรแห่งสหประชาชาติ (Food and Agriculture Organization - FAO) โดยมูลนิธิสายใยแผ่นดินและกรีนเนทเป็นเจ้าภาพหลัก การมีกิจกรรมเกษตรอินทรีย์ระหว่างประเทศในครั้งนั้นกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ทั้งในการผลิต การบริโภค และการผลักดันนโยบายด้านเกษตรอินทรีย์อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ส่งผลให้มีการฟื้นตัวของตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่ทำให้เกิดการขยายตัวของตลาดเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น เช่น มีการใช้ตรารับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ รวมถึงหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ที่สนับสนุนนโยบายของเกษตรอินทรีย์ (<http://www.greennet.or.th/article/1009>)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยที่สั่งสมภูมิปัญญาความรู้ความเชี่ยวชาญทางการเกษตรมานานถึง 80 ปี เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางการเกษตรที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรอินทรีย์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ” โดยมีวัตถุประสงค์และพันธกิจในการสร้างและพัฒนาทางการเกษตรให้ยั่งยืน (<http://www.mju.ac.th/vision/vision.html>) โดยได้กำหนดทิศทางทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2569) ในการพัฒนาให้มีอัตลักษณ์ที่มีความเชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเกษตร การสั่งสมองค์ความรู้ ภูมิปัญญา ประเพณีวัฒนธรรมอันดีงาม ดังนั้น คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนามหาวิทยาลัยดังกล่าว เพื่อให้การพัฒนาคณะบริหารธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยยึดแนวทางการพัฒนา คือ คณะบริหารธุรกิจที่ยั่งยืน ภายใต้กิจกรรมต่างๆ ซึ่งรวมถึงการร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความร่วมมือทางด้านเกษตรอินทรีย์ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 15 ปี)

คณะบริหารธุรกิจ ได้ร่วมกับ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดย อ.ดร.ชมชวน บุญระหงษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และอดีตผู้อำนวยการสถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืน ผู้รับผิดชอบโครงการ ได้จัดตั้งตลาดเกษตรอินทรีย์ ภายใต้ชื่อ “กาดน้อยเกษตรอินทรีย์” เพื่อสนับสนุนโครงการความร่วมมือเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ อาหารที่ปรุงสุกจากวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ พร้อมกันนั้นได้กำหนดว่าผลผลิตอินทรีย์ดังกล่าวควรมาจากผลผลิตของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย และของเกษตรกรที่อยู่โดยรอบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่ เกษตรกรในเขตอำเภอสันทราย อำเภอแมริม อำเภอแม่แตง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (PGS) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงเพื่อตอบสนองกับความต้องการของบุคลากร นักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ และผู้บริโภคภายนอกให้เข้าถึงอาหารอินทรีย์ได้สะดวก มีความ

ปลอดภัย และมีปริมาณที่เพียงพอ โดยเกษตรกรที่มาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายในกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์ เกิดจากการที่ ดร.ชมชวน บุญระหงษ์ ได้จัดตั้งเครือข่ายศูนย์เรียนรู้ปราชญ์ชาวบ้าน และได้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกร ในเรื่องการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการฝึกทักษะทางด้านเกษตรอินทรีย์ รวมถึงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในโครงการพัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ ระหว่างวันที่ 26-27 มีนาคม 2558 ณ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เช่น การวางแผนทางการเงิน การดูข้อมูลเกี่ยวกับทำเกษตรอินทรีย์ผ่านสื่อออนไลน์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สินค้าเกษตรอินทรีย์ การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการ และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการบริหาร

จากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทางการจัดการดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่าการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ยังคงขาดความชัดเจนแน่นอน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตได้ ดังนั้น เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์เกิดการทำงานที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยจึงเสนอหัวข้อในการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1.2 คำถามการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นการหาแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีคำถามการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์มีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างไร
2. อะไรคือปัญหาในการดำเนินงานดำเนินงาน และปัญหานั้นได้ถูกแก้ไขอย่างไร
3. แนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาแนวทางการทำงานของกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์
3. เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรกรอินทรีย์

1.4 ขอบเขตของโครงการวิจัย

ในการศึกษานี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ 4 ขอบเขตด้วยกัน คือ ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตระยะเวลา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่
ภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. ขอบเขตด้านประชากร
กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าในภาคน้อยเกษตรอินทรีย์
3. ขอบเขตด้านเนื้อหา
บริบทกลุ่มเกษตรอินทรีย์ : ประวัติความเป็นมา ภาพรวมการทำงานของกลุ่มเกษตรอินทรีย์ ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน
การบริหารจัดการ : การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การควบคุม
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา
ทำการศึกษาในระยะเวลา 4 เดือน

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. ได้แนวทางการทำงานของกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์
2. ได้วิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์
3. ได้แนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ การวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเสนอแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการ ทฤษฎีกลุ่ม แนวคิดเกษตรกรอินทรีย์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย และนิยามศัพท์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1.1 แนวคิดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทางด้านเกษตรกรอินทรีย์

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความเกี่ยวข้องกับทางด้านการเกษตรตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง โดยมี ประวัติการก่อตั้งเริ่มแรกจาก "โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมหอนาง" ที่เป็นจุดเริ่มแรกของ ฐานความคิด และกิจกรรมของรัฐด้านให้การศึกษาแผนใหม่ทางการเกษตร และมีการพัฒนา ต่อมาเรื่อยๆ จนกระทั่งเป็นมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปัจจุบัน โดยยังคงรักษาและพัฒนาความ เป็นรากฐานทางด้านการเกษตรให้ก้าวหน้าและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ตั้ง วิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ โดยมีวัตถุประสงค์และพันธกิจในการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและสอดคล้องกัน

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2556) กล่าวว่า จากการศึกษาวิเคราะห์ ประเด็นท้าทายต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของโลกและประชาคมโลก ผนวกกับการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนา (พ.ศ. 2555-2569) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะ 15 ปี บทบาทและแนวโน้มการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ได้จากการระดมความคิดเห็นในเวทีต่างๆ ของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้เห็นพ้องร่วมกันว่า มหาวิทยาลัยควรเป็นไปในทิศทางอันส่งเสริมและพัฒนาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อความ ยั่งยืนของประเทศชาติและโลก ทั้งนี้ได้มีการวิเคราะห์ถึงรากเหง้าของมหาวิทยาลัยที่มี ประวัติศาสตร์อันยาวนาน พบว่ามหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญทางด้านการเกษตร การสั่งสม ความรู้ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามไว้เป็นจำนวนมาก อีกทั้งได้วิเคราะห์ถึง ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในอนาคต กอปรกับเห็นว่าเป็น แนวคิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับตัวตนและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็น ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปรัชญาการพัฒนาแบบตะวันออกที่เน้นการพัฒนาจิตใจและการ

สร้างความสุขมากกว่าการพัฒนาด้านวัตถุ รวมทั้งแนวคิดการพัฒนาหลายประการ ซึ่งโดย
สาระสำคัญแล้ว ล้วนแต่มุ่งไปในทิศทางอันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นมิตรกับ
ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เหล่านี้เป็นที่มาของกรอบแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้
ในระยะ 15 ปีที่จะมุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิต

ในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะ 15 ปี ได้มีการ
วิเคราะห์ถึงเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาในแต่ละด้านตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดย
เมื่อประมวลเป้าหมายในการพัฒนาแต่ละด้านแล้ว สามารถสรุปเป็นเป้าหมายหลักของการ
พัฒนาในภาพรวม คือ การเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งชีวิต” ซึ่งหมายความว่า มหาวิทยาลัย
มุ่งเน้นที่จะสร้างชีวิตที่ดีมากกว่าการสร้างวัตถุ โดยชีวิตที่ดีหมายถึง ชีวิตของชาวแม่โจ้ ทั้ง
บุคลากร นักศึกษา บัณฑิต และชุมชน ต้องเป็นชีวิตที่ยึดถือการเกษตรเป็นรากฐานของการ
พัฒนา ชีวิตที่เคารพและให้ความสำคัญกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ชีวิตที่ผูกพันกับ
ประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาม ชีวิตในโลกแห่งความเป็นจริงที่ต้องก้าวทัน รั้วทันเทคโนโลยี
และความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งชีวิตที่ยึดถือความดีงามและธรรมาภิบาลเป็นฐานราก เหล่านี้
อยู่ภายใต้แนวคิดการพัฒนาสู่การเป็น “แม่โจ้ : มหาวิทยาลัยแห่งชีวิต (Maejo : University
of Life)”

ในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิต ภายใต้เส้นทางยุทธศาสตร์การพัฒนา ทั้ง
3 ช่วงระยะการพัฒนา อันประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเกษตรอินทรีย์ (Organic University)
มหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) และมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศ (Eco University) ทั้งนี้
มหาวิทยาลัยจะดำเนินการทั้ง 3 ส่วน ไปพร้อมกัน หากแต่ให้ความสำคัญในแต่ละช่วงการ
พัฒนาที่แตกต่างกันดังนี้คือ

ระยะที่ 1 เป็นระยะเริ่มต้น 5 ปีแรกของการพัฒนา (พ.ศ. 2555-2559) มุ่งพัฒนาสู่
Organic University เป็นลำดับแรก โดยการปรับ เปลี่ยนแนวคิด และวิธีการในระบบเกษตร
ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นต้นแบบของการทำเกษตรอินทรีย์อย่างแท้จริง ควบคู่ไปกับการ
วางแผนพัฒนา การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยและ
ชุมชนโดยรอบ เพื่อเตรียมก้าวสู่ Green และ Eco University ในระยะต่อไป

ระยะที่ 2 คือระหว่างปีที่ 6-10 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) เชื่อว่าการปรับพื้นฐาน
การเกษตรสู่เกษตรอินทรีย์ของมหาวิทยาลัยจะเริ่มเห็นผลเป็นรูปธรรมแล้ว แต่จะยังคง
พัฒนาต่อไปโดยบูรณาการให้ครอบคลุมสู่พันธกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน เพื่อให้
มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำด้านเกษตรอินทรีย์อย่างแท้จริง โดยจะพัฒนาด้านกายภาพและ
สิ่งแวดล้อมให้เห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เป็น
ธรรมชาติการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การอนุรักษ์พลังงาน และการส่งเสริมการใช้
พลังงานทดแทน

ระยะที่ 3 คือในช่วง 11-15 ปี (พ.ศ. 2565-พ.ศ. 2569) เมื่อการพัฒนาสู่การเป็น
มหาวิทยาลัยเกษตรอินทรีย์และมหาวิทยาลัยสีเขียวเริ่มเห็นผลเป็นรูปธรรมแล้ว
มหาวิทยาลัยจะขยายผลไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวคิด จิตสำนึก และพฤติกรรมของทุกภาค
ส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา บุคลากร ศิษย์เก่า ตลอดจนชุมชน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็น
ต้นแบบแก่ชุมชนและประเทศชาติอันนำพาแม่โจ้ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิตตาม
เป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ

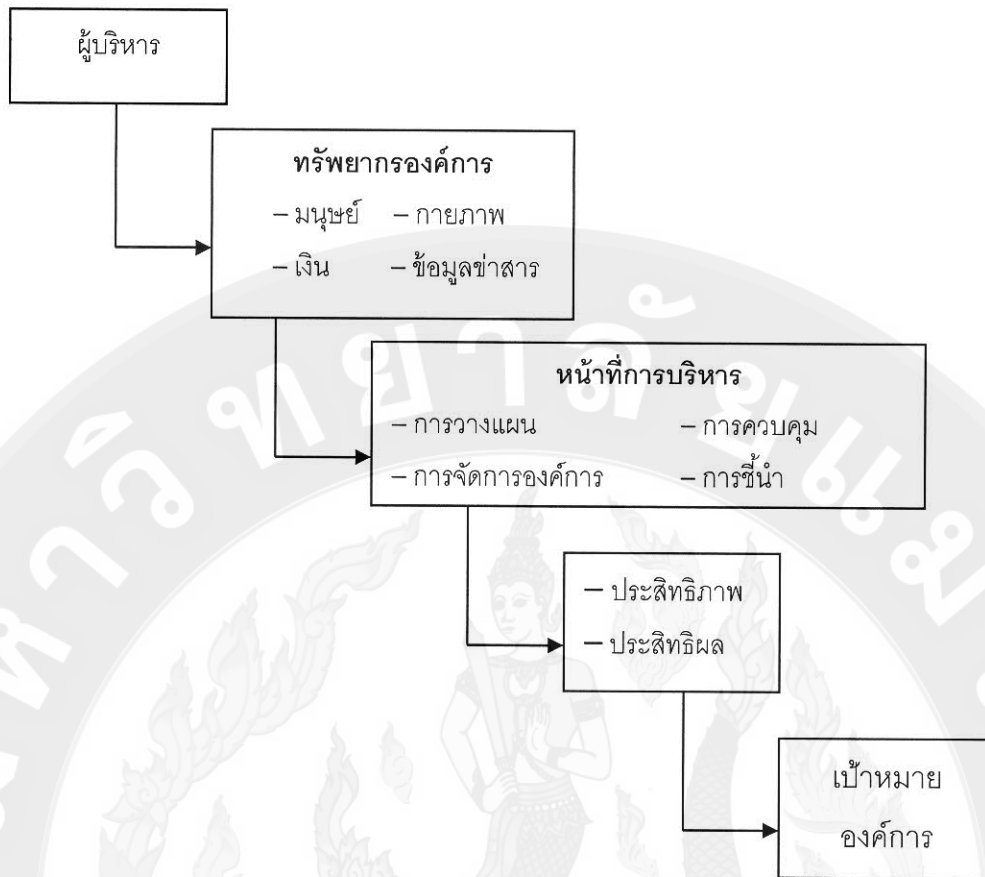
การจัดการ เป็นกระบวนการประสานการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้บุคคลเป็นผู้กระทำ เป็นภาระหน้าที่ของบุคคลใดๆ ที่จะเข้ามาจัดระเบียบหรือดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน โดยมีคน วัสดุ เป้าหมายของหน่วยงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุด รวมถึงเป็นกระบวนการวางแผน การจัดการองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆให้บรรลุตามเป้าหมาย และยังเป็นการรวบรวมและผสมผสานทรัพยากรต่างๆขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Robbins, S. P. & Coulter, M. 2002)

ศาสตร์และศิลป์ของการจัดการ

การจัดการที่เป็นศาสตร์ เป็นการนำเอาความรู้ทางด้านศาสตร์ต่างๆ ที่มีหลักเกณฑ์ มีพื้นฐานอยู่บนข้อเท็จจริงเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะจะต้องมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวความคิด ทางด้านการจัดการอย่างเหมาะสม รวมถึงนำเอาทฤษฎีทางการจัดการ ความรู้ทางคณิต สถิติ ข้อสมมุติฐาน การวิเคราะห์หลักเกณฑ์ต่างๆโดยใช้หลักความเป็นจริง โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆด้านการจัดการ และปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ๆเสมอ และเทคนิคในการจัดการที่ถูกกำหนดออกมาให้อยู่ในระบบหรือรูปแบบที่คงที่ตายตัว และใช้ข้อมูลทางคณิตศาสตร์มาวิเคราะห์ ส่วนการจัดการที่เป็นศิลป์ เป็นการจัดการที่ผสมผสาน ความสามารถต่างๆ ทั้งหลักวิชาการและทฤษฎีมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยอาศัย ประสบการณ์ การสังเกต ความคิดริเริ่ม การร่วมมือ ความตั้งใจสนใจจริงในการทำงาน ดังนั้น ศาสตร์และศิลป์ของการจัดการต้องมีความสมดุลกันจึงจะทำได้งานสำเร็จ ผู้นำองค์การ จะต้องเป็นทั้ง นักวิทยาศาสตร์ (มีความรู้ มีหลักการและพัฒนาอยู่เสมอ) และนักศิลปะ (รู้จักประยุกต์การดำเนินการ แก้ปัญหาในการจัดการต่างๆ) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539)

การจัดการธุรกิจ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539) เป็นการบริหารงานแนวใหม่ซึ่งต้องมี ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตาม วัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวังและจัดให้ออกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นอกจากนี้ Dubrin และ Ireland (1993) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการ จัดการที่ซับซ้อนในการจัดการที่ผู้บริหารต้องประสานการทำงานของคุณค่าด้วยทรัพยากร ต่างๆ โดยการจัดการเป็นกระบวนการทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้ทรัพยากร ขององค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยใช้หน้าที่ทางการบริหารเช่นการวางแผน การจัดการองค์ การชั้นนำ และการควบคุมและการจัดการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเข้าใจว่าองค์กรนั้น ทำงานอย่างไร ผู้บริหารต้องเข้าใจส่วนประกอบของกิจกรรมธุรกิจที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรด้วยความรู้สามารถ เช่นผู้จัดการต้องเข้าใจว่าสินค้าของบริษัทเป็นอย่างไร เป็นสินค้า หรือบริการที่มีการผลิต และการกระจายสินค้า และการเงินอย่างไร ดังรายละเอียดใน แผนภาพแสดงกระบวนการจัดการ



แผนภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดการ
ที่มา : Dubrin และ Ireland (1993)

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการจัดการของ Frederick W. Taylor ได้ทำการศึกษาวิธีการปฏิบัติทางการผลิตในระดับโรงงานขึ้นเป็นครั้งแรก โดยใช้หลักต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า “การจัดการที่มีหลักเกณฑ์” หลักพื้นฐานของการจัดการมีดังนี้

1. พัฒนารูปแบบปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์แทนวิธีปฏิบัติแบบเก่าซึ่งอาศัยประสบการณ์
2. ควรคัดเลือกและฝึกหัด สอน พัฒนาคณงาน อย่างมีหลักเกณฑ์
3. ควรร่วมมือกับคณงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจ
4. จัดให้มีการแบ่งงานรับผิดชอบระหว่างฝ่ายรับผิดชอบและฝ่ายแรงงาน

มากไปกว่านั้น ยังมีทฤษฎีการจัดการขององรี ฟาโย (Henri Fayol) ที่ได้ศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการจัดการที่สามารถใช้ได้กับการจัดการทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการจัดการงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดย Fayol ได้อธิบายถึงสาระสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะกระทบถึงธุรกิจ และกำหนดเป็นแบบแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) คือ การสั่งการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงาน

4. การประสานงาน (Coordinating) คือ การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) คือ การที่ต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

ทฤษฎีการจัดการของกูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick) ถือว่าเป็นหลักหรือกระบวนการที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันทั่วไปในวงการนักบริหารตั้งที่ ศาสตราจารย์ลูเทอร์ กูลิค (Luther Gulick) และศาสตราจารย์ลินเดลล์ เออร์วิค (Lundall Urwick) ได้สรุปไว้ใน “Paper on the science of administration” ในปี ค.ศ. 1937 ว่ามีกิจกรรมที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “PODSCoRB Model” ดังต่อไปนี้ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2546)

1. การวางแผน (P = Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การจัดองค์การ (O = Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การบริหารงานบุคคล (S = Staffing) หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศ การทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยการ (D = Directing) หมายถึง การอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจการวินิจฉัยสั่งการ การบังคับบัญชา และควบคุมการปฏิบัติงาน

5. การประสานงาน (Co = Coordinating) หมายถึง การประสานงานประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (R = Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการทำงานว่าก้าวท่าไปเพียงใด

7. การประมาณ (B = Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชี การใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

พาเวล (Warfel) มีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการว่า การจัดการที่ดีเป็นหลักสำคัญในการประกอบธุรกิจทุกชนิด ผู้ประกอบการจะบริหารคน เงิน วัสดุวัตถุดิบ และเครื่องจักร

หรือเครื่องมือเครื่องใช้ให้ผสมผสานกัน ในการปฏิบัติงานต้องมีการวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

มัลลิกา ต้นสอน (2544) ได้ศึกษางานด้านกระบวนการจัดการและหน้าที่การจัดการ รวบรวมสรุปแนวความคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ที่มีความเป็นสมัยใหม่ที่มีความเป็นสากล (Universal) โดยมีขั้นตอนที่เรียกว่า “กระบวนการทางการจัดการ” ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการจัดการหน้าที่แรกที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง (Direction) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ ตลอดจนกรอบความคิด (Framework) แนวทางและวิธีปฏิบัติ (Procedure) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นงานที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำโครงสร้างองค์การ (Organizing Structure) และกำหนดระบบงาน (Work System) บทบาท (Role) อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และหน้าที่ (Duty) ของบุคลากรเพื่อให้เขาปฏิบัติงานให้เป็นระบบและสอดคล้องกับภายในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างราบรื่น และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นงานสำคัญของผู้จัดการทุกคนที่ต้องจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานทั้งในด้านคุณภาพ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และปริมาณแรงงานที่ต้องการหรือที่เรียกว่า “การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)” ตลอดจนธำรงรักษาและพัฒนาแรงงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่อง

4. การนำ (Leading) เป็นการใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการชี้เป้าหมาย ชักจูง กระตุ้น และเปลี่ยนแปลง ผู้ติดตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่

5. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไขให้ดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือปรับปรุงแผนและการทำงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมจริง

อย่างไรก็ตาม ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า ปัจจัยในการจัดการ เป็นมูลเหตุพื้นฐานที่สำคัญที่ต้องสนใจด้านการจัดการ เพื่อใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. คน (Man) คือทรัพยากรบุคคล ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในแง่ปริมาณงาน คือ ผลผลิตและคุณภาพ

2. เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักรอุปกรณ์ที่จัดหา และจัดซื้ออย่างพิถีพิถัน เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

3. เงินทุน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยในกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างไม่ติดขัดเงินทุนที่จะมาใช้จ่าย จะต้องจัดหาได้อย่างเหมาะสมจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวมทั้งราคาของต้นทุนของเงินอัตราดอกเบี้ย

4. วัสดุสิ่งของ (Material) เป็นปัจจัยที่ปริมาณและมูลค่าสูง จะต้องมีการจัดหาใช้ดำเนินการผลิตหรือสร้างสินค้าตลอดเวลา

ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ตัวนี้ นับได้ว่าเป็นปัจจัยแห่งการจัดการโดยแท้จริง เนื่องจากทุกปัจจัยต้องจัดมาหาทั้งสิ้นเพื่อการใช้ปัจจัยถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลตามที่ตั้งใจและคุ้มค่า ซึ่งการนำเอาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการมาใช้ทำการผลิตและดำเนินงานนั้น โอกาสที่การดำเนินจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดยังขึ้นกับปัจจัยอีก กลุ่มหนึ่งที่ช่วยเสริมความสำเร็จให้เกิดขึ้น ได้แก่

1. ตลาด (Market) ประกอบไปด้วยผู้ผลิตที่มุ่งขายสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ตามเป้าหมาย โอกาสทางการตลาดย่อมขึ้นอยู่กับสภาวะทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของรายได้และประชากรรวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภค

2. วิธีปฏิบัติงาน (Method) หมายถึงระบบงาน กระแสการไหลของงาน ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานทั้งหลายที่จำเป็น ประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อการประหยัดต้นทุนและกำลังแรงงาน

3. การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน (Motivation) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนในองค์กรโดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานให้มากขึ้นจากปัจจัยด้านบุคคล และการส่งเสริมขวัญกำลังใจพนักงาน

4. วิธีการจัดการ (Management) เป็นกลไกและตัวประสานที่ผลักดันและกำกับให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรจัดการประเภทต่างๆ ให้สามารถดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายและผลสำเร็จตามต้องการ ทั้งนี้ในการเอาปัจจัยด้านการจัดการมาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรนั้นเพื่อสร้างความสำเร็จทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของกิจการ

องชัย สันติวงษ์ (2539) ยังได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการทางการจัดการ (Management Process) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่งานทางจัดการ (Management functions) หมายถึง หน้าที่งานแต่ละอย่างของกระบวนการบริหาร คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้ และหนทางที่จะทำให้ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติในการวางแผนผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และจะมีการคิดวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลงานต่าง ๆ และกำหนดแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ หน้าที่ของการวางแผนจึงเป็น

เครื่องช่วยให้ผู้บริหารเกิดความรอบคอบในการก้าวไป ในอนาคตโดยไม่ประมาท ผลดีของการวางแผนช่วยให้เกิดการป้องกันปัญหา

2. การจัดการองค์การ (Organizing) คือ การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกับเป็นอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์การ คือ การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วยกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยเป็นแผนก หรือเป็นกอง การมอบหมายงานอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่ดีจึงต้องสามารถชี้ชัดได้ว่าใครต้องทำงานใด และใครจะต้องทำรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมีระเบียบในขณะปฏิบัติงานเป็นกลุ่มได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ สะดวก และราบรื่น โดยมีขั้นตอนการจัด 2 ขั้นตอน คือ การจัดกลุ่มงานที่จำเป็นเพื่อการทำงานตามเป้าหมาย และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อการทำงานต่าง ๆ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน หลักการและนโยบายของหน้าที่การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่จะใช้ยึดถือปฏิบัติก็คือ การพยายามทำให้เป็นไปตามหลัก “put the right man on the right job” หรือการพยายามทำให้ทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อม และเหมาะสมกับงานที่ทำให้มากที่สุดตลอดเวลานั่นเอง

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้นำหรือผู้บริหารในการบังคับบัญชาให้ทำงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างองค์การดำเนินไปโดยราบรื่น มีการประสานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดีนั้น คือ ต้องฝึกทักษะให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถโน้มน้าวและชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทในการทำงานนั่นเอง ซึ่งในการสร้างความเข้าใจโดยมีทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) นับว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็น และการเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวสามารถประยุกต์ศิลปะการสั่งการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามสถานการณ์ได้

5. การควบคุม (Controlling) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า การทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญนั้น จะต้องมีการวัดผลงานสิ่งที่ได้ มี การเปรียบเทียบผลงานกับเป้าที่ตั้งไว้ และดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือมีเหตุการณ์ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผน ด้วยกลไกของการควบคุมดังกล่าวนี้การควบคุมจึงต้องมีการพิจารณาตกลงปลงใจให้ชัดว่าจะวัดผลงานอะไร จะวัดโดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัด

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าหลักพื้นฐานในการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการจัดการบริหารงานที่สำคัญในการประกอบธุรกิจทุกชนิด

2.1.3 แนวคิดทฤษฎีกลุ่มและเครือข่าย

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม

กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะของกลุ่มที่สำคัญมี 4 ประการได้แก่ ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่ามาปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน ซึ่งการที่บุคคลในองค์การมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การจึงนับว่าเป็นกลุ่มเช่นเดียว (Baron and Greenberg , 1990)

การที่บุคคลรวมกลุ่มกันทำงานในองค์การ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ได้แก่ การทำให้รู้สึกปลอดภัย (Security) ทำให้เกิดสถานภาพทางสังคม (Status) ทำให้ตนเองมีคุณค่าได้รับการยอมรับนับถือ (Self-esteem) ต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation) ต้องการอำนาจ (Power) และต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ในขณะที่องค์การก็ได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มของบุคคลที่ทำงาน เพราะทำให้องค์การมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น

ประยงค์ มีใจชื้อ (2542) กล่าวถึงการแยกประเภทของกลุ่มว่ามีการแยกประเภทของกลุ่มดังนี้

1. กลุ่มเป็นทางการ

การรวมกันของบุคคลในหน่วยงานที่มีการจัดตั้งโดยถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น บริษัท สมาคม สโมสร โรงพยาบาล โรงเรียน เป็นต้น โครงสร้างกลุ่มมีความแน่นอนชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและงานให้สมาชิกของกลุ่มอย่างเป็นทางการ (หน้าที่ตามตำแหน่ง)

2. กลุ่มไม่เป็นทางการ

การรวมกันของบุคคลขึ้นอยู่กับความสมัครใจของสมาชิก อาจเกิดขึ้นภายในหรือนอกองค์การที่เป็นทางการก็ได้ มีลักษณะตรงข้ามกับกลุ่มที่เป็นทางการ เช่น กลุ่มผู้ที่มีความสนใจร่วมกัน กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มเพื่อนสนิท กลุ่มมิตรภาพ เป็นต้น

3. กลุ่มปฏิบัติการ

กลุ่มบุคคลที่ได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง มีลักษณะค่อนข้างเป็นทางการ เช่น กลุ่มผู้ตรวจการ กลุ่มตำรวจปราบจลาจล หน่วยปฏิบัติการพิเศษ กลุ่มทำงาน กลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขอบเขตงานของกลุ่มทำงานไม่ได้ถูกจำกัดตามสายการบังคับบัญชา แต่ขอบเขตงานสามารถข้ามสายการบังคับบัญชาได้ เช่น คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือ คณะนักวิจัยที่มาจากหลายสถาบันเพื่อมาทำงานร่วมกัน เป็นต้น

4. กลุ่มผู้สนใจร่วมกัน หรือ กลุ่มผลประโยชน์

กลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกัน เพื่อเรียกร้องสวัสดิการและค่าแรงเพิ่ม เพื่อเรียกร้องความเป็นธรรมให้ผู้อื่น เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสังคม ตอบสนองความต้องการสมาชิก ได้แก่ กลุ่มนักรบเมือง กลุ่มกวีวรรณศิลป์ กลุ่มสมาคมนักแต่งเพลง กลุ่มผู้นิยมปลูกต้นไม้ เป็นต้น

5. กลุ่มเพื่อนสนิท หรือ กลุ่มมิตรภาพ

กลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันขึ้นด้วยความรู้สึกผูกพันอย่างมิตรไมตรี ฉันทพื่อน้อง เป็นความผูกพันทางสังคมที่เกิดจาก ความรู้สึกจงรักภักดีอย่างแท้จริง อาจรวมตัวกันขึ้นมาด้วยความคล้ายคลึง หรือ ความเหมือนทางด้านต่างๆ เช่น อายุใกล้เคียงกัน อุดมการณ์ทางการเมืองคล้ายกัน มาจากสถาบันเดียวกัน ปัจจัยอื่นๆ เป็นต้น

สาเหตุที่คนเข้ากลุ่มมาจากสาเหตุหลายประการ ดังนี้

1. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เมื่อบุคคลเข้าร่วมกลุ่ม จะทำให้รู้สึกว่าปลอดภัยกว่าอยู่อย่างโดดเดี่ยว ความว้าเหว่ลดลง ตนเองแกร่งขึ้นทั้งกายและใจ รู้จักและเข้าใจตนเองมากขึ้นจากมุมมองผู้อื่น กล้าที่จะสู้กับภัยคุกคามจากภายนอกในการทำงานในองค์กร พนักงานใหม่อาจรู้สึกเหงา ว้าเหว่ ไม่คุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม จึงอาจเข้ากลุ่มเพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือ

2. ความต้องการสถานภาพ กลุ่มมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้บุคคลมีเกียรติและศักดิ์ศรี หากกลุ่มมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีย่อมจะสามารถสร้างความนับถือ ยอมรับ และสถานภาพให้แก่สมาชิกได้ เช่น การเป็นสมาชิกของวงดนตรีชื่อดัง การเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เป็นต้น

3. ความต้องการความรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเอง กลุ่มสามารถทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า ทำให้ผู้อื่นที่อยู่นอกกลุ่มเห็นคุณค่าของสมาชิกในกลุ่มได้ การได้เข้าร่วมกับกลุ่มหรือสมาชิกภาพ สามารถเพิ่มความรู้สึกแห่งคุณค่าให้แก่สมาชิก ทุกคนในกลุ่มถือว่าเป็นภราดรภาพ มีสถานภาพเท่าเทียมกัน จึงเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเพราะได้เข้ากลุ่ม

4. ความต้องการความรัก ความสามัคคี บางคนมีทรัพย์สินสมบัติมากมายแต่ก็ยังไม่ยอมลาออกจากงาน เพราะรักงานและผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ยังคงความต้องการการได้พบปะกับบุคคลระดับต่างๆในองค์กร ต้องการคงสถานภาพการเป็นสมาชิกองค์กรไว้ เป็นความต้องการของมนุษย์ทางด้านจิตใจที่ไม่สามารถหาซื้อด้วยเงิน

5. ความต้องการอำนาจ เมื่อบุคคลอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม จะมีพลังอำนาจเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ แต่ควรระวังเรื่องการใช้อำนาจและอำนาจของกลุ่ม ให้ดีงามสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมการรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดอำนาจเหนือผู้อื่นโดยไม่ต้องอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ จึงควรพิจารณาการใช้อำนาจอย่างรอบคอบ

6. ความต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย กิจกรรมบางอย่างไม่สามารถทำให้บรรลุได้เพียงคนเดียว บุคคลจะต้องเข้าร่วมกับกลุ่มเพื่อใช้พลังอำนาจของกลุ่มเป็นแรงผลักดันให้การดำเนินงานมุ่งสู่จุดหมายที่ต้องการ องค์การที่ประสบความสำเร็จยังต้องอาศัยพลังอำนาจของทีมบริหาร

นอกจากนี้ ประยงค์ มีใจชื้อ (2542) ยังได้กล่าวถึงเงื่อนไขต่างๆที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม ได้แก่

1. กลยุทธ์องค์การ

องค์การต่างๆจะต้องมีกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวกำหนดว่าขณะนี้เราอยู่ในธุรกิจอะไร / ต้องการที่จะทำธุรกิจด้านไหนต่อไป / เป็นองค์การชนิดหวังผลกำไรหรือไม่ กลยุทธ์องค์การถูกกำหนดโดยผู้บริหารขององค์การ กลยุทธ์บอกถึงแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ เช่น การลดต้นทุนประเภทต่างๆ / การปรับปรุงคุณภาพสินค้าบริการ / การขยายส่วนครองตลาด / การลดขนาดองค์การ กลยุทธ์องค์การมีอิทธิพลต่อกลุ่มทำงานในเรื่องทรัพยากรต่างๆในเรื่องของปริมาณและประเภททรัพยากรที่จะได้รับ

2. โครงสร้างอำนาจ

ทุกองค์การมีโครงสร้างอำนาจที่เป็นตัวกำหนดว่า ใครรายงานต่อใคร / ใครทำหน้าที่ตัดสินใจ / การชี้ขาดประเด็นสำคัญเป็นหน้าที่ของบุคคลหรือกลุ่ม / ความสำคัญของกลุ่มทำงาน / ผู้นำที่เป็นทางการคือใคร / ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของสมาชิกว่าใครมีขอบเขตหน้าที่อย่างไร แม้จะมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน แต่ผู้ที่มีอำนาจโดยชอบธรรมคือผู้บังคับบัญชา

3. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

องค์การต่างๆมักสร้างกฎ ระเบียบหรือแนวปฏิบัติอื่นๆเพื่อให้บุคลากรมีมาตรฐานพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน

4. ทรัพยากรขององค์การ

ถ้าองค์การมีขนาดใหญ่ มีกำไร มีทรัพยากรมหาศาล พนักงานก็จะมีอุปกรณ์ เครื่องใช้ที่ทันสมัยมีคุณภาพ ถ้าองค์การมีทรัพยากรจำกัด กลุ่มทำงานก็จะมีทรัพยากรในการทำงานที่จำกัดเช่นกัน ดังนั้น การขาดทรัพยากร (4Ms) ก็จะมีผลกระทบกับการทำงานของคนในกลุ่มทำงานอย่างมาก

5. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

การเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มทำงานอาจเข้ามาได้หลายวิธี วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมกลุ่มทำงาน จะเป็นตัวบ่งบอกว่ากลุ่มจะได้บุคคลประเภทใดเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่ม และทำงานร่วมกัน หากกลุ่มได้บุคคลที่มีความเหมาะสม มีความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์ และมีความรู้ที่เอื้อต่อการทำงาน มีส่วนสำคัญทำให้งานของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้

6. ระบบการประเมินผลงาน การให้รางวัล

ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงานคือระบบการประเมินผลงานและการให้รางวัล ดังนั้น องค์การต้องทราบว่า จ่ายผลตอบแทนให้พนักงาน

ระดับต่างๆเหมาะสมหรือไม่ ได้พิจารณาตามผลการปฏิบัติงานหรือไม่ มีอคติ
ลำเอียงในการตัดสินใจหรือไม่ มีความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด

7. วัฒนธรรมองค์การ

ทุกอย่างองค์การจะมีแนวปฏิบัติที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นตัวกำหนด
มาตรฐานพฤติกรรม พนักงานจะเข้าใจวัฒนธรรมองค์การหลังจากที่ได้ร่วมงานแล้ว
2-3 เดือน ว่าพฤติกรรมใดควรทำไม่ทำ ส่วนใหญ่วัฒนธรรมองค์การมักสร้างโดย
กลุ่มทำงาน แบบปฏิบัติเฉพาะกลุ่มหรือการแสดงออกทางพฤติกรรมที่แตกต่างจาก
มาตรฐาน เรียกว่า พฤติกรรมย่อยในองค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ
สมาชิกในองค์การ

8. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม มีความสำคัญต่อพฤติกรรมกลุ่ม
ทำงาน ซึ่งบางครั้งจะทำการตัดสินใจโดยยึดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี จะเอื้อต่องานของกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มที่เป็นลักษณะสำคัญของการดำเนินงาน
ของกลุ่มกาดน้อยเกษตรอินทรีย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้แล้ว แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายยังเป็น
ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่มด้วยเช่นกัน เครือข่ายเป็นรูปแบบ
ความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากกลุ่ม โดยที่กลุ่มจะมีขอบเขตที่ชัดเจน รู้ว่า
ใครเป็นสมาชิก ใครไม่ใช่สมาชิก ความเป็นรูปธรรม มองเห็นได้ มีโครงสร้างทางสังคมใน
ระดับหนึ่ง แต่เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขต การเชื่อม
ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจจะมองเห็นและมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ สาร
ของการเชื่อมโยงระหว่างกันที่จะช่วยให้มองเห็นรูปธรรมของเครือข่ายมี 3 ลักษณะ คือ
เครือข่ายการแลกเปลี่ยน เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ในการอยู่
ร่วมกัน เครือข่ายไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำ
หน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคน/กลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายไม่มีใครบังคับให้
ใครกระทำอะไรได้ แต่ละคน/กลุ่มองค์กรต่างก็เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้พอ ๆ กัน
ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมของเครือข่ายจึงมีความซับซ้อนกว่ากลุ่ม/องค์กรมากนัก
(Boissevain and Mitchell, 1973)

Paul Starkey (1997) กล่าวว่า เครือข่าย คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจ
แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กร
สมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน การสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้
บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือ
กันด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มี
ความเป็นอิสระ มากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบฟุ้งเฟ้อ และพบว่า เครือข่ายอาจจัดตั้งขึ้น
อย่างเป็นทางการจากหน่วยราชการหรือหน่วยงานพัฒนาเอกชน หรืออาจเกิดขึ้นแบบไม่เป็น
ทางการ ด้วยการวางแผนและการทำงานกิจกรรมร่วมกันของบุคคลหรือองค์กรที่สมัครใจ

โครงสร้างของเครือข่ายมีได้หลายรูปแบบ แต่ก็มีความสำคัญน้อยกว่ากระบวนการติดต่อกันหลายทิศทางของสมาชิกภายในเครือข่าย เครือข่ายไม่ใช่การส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อเท่านั้น แต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน ช่องทางการแลกเปลี่ยนและร่วมมือภายในเครือข่ายสามารถจัดขึ้นในลักษณะการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการทดลอง การสัมมนา การเผยแพร่เอกสาร และการทำกิจกรรมร่วมกัน

แนวทางการสร้างและพัฒนาเครือข่ายที่มุ่งรักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของหน่วยงานสนับสนุนและเครือข่าย ดังนี้ (Adam Burke 1999)

1. ปัจจัยนำเข้าจากภายนอก : ประเด็นสำคัญที่สุด คือ อันตรายอันเกิดจากทรัพยากรจากภายนอกที่ให้ผลเสียมากกว่าผลดี การเปิดกว้าง และกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วมสามารถช่วยได้ การรวมศูนย์จะมีมาก ผ่านการจัดหาเงินอุดหนุน และเป็นการทำลายเครือข่าย จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ตัวแทนกลุ่มมีความรับผิดชอบในการระดมทรัพยากรแทนที่หน่วยงานสนับสนุนจะเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงในเรื่องนี้

2. ความเป็นเอกภาพ : รูปแบบที่ถูกออกแบบไว้ยากที่จะเติบโตได้ แต่ละเครือข่ายอาจไม่เหมือนกัน ต้องเปิดโอกาสให้เครือข่ายออกแบบของตัวเอง

3. คำนิยาม : เครือข่ายต้องนิยาม/กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตประเด็นหรือขอบเขตพื้นที่ของตัวเอง เครือข่ายจำเป็นต้องแน่ใจว่าไม่ซ้ำซ้อนหรือแข่งขันกับเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว แต่จะพัฒนาความสัมพันธ์ไปเชื่อมโยงกับสถาบันที่เกี่ยวข้อง

4. ความเกี่ยวข้องในวงกว้าง : ถ้าจะให้เครือข่ายอยู่รอด เครือข่ายต้องมีสมาชิกที่มีความมุ่งมั่นอยู่เป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายมากกว่า 1 คน ต้องมีกลุ่มแกนของเครือข่ายที่คอยผลักดัน คนกลุ่มนี้ควรเป็นคนที่ยึดมั่นให้ความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายมีอยู่อย่าง ต่อเนื่อง และควรติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่ห่างหายไปให้บ่อยครั้งสม่ำเสมอ มีการแบ่งงานให้กับสมาชิกร่วมรับผิดชอบ

5. การมีส่วนร่วม : ปกติเครือข่ายประกอบด้วย สมาชิกขององค์กรพัฒนาเอกชน นักวิจัย องค์กรชุมชน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าคนเหล่านี้ยังคงติดต่อและเอื้อประโยชน์ให้กันอยู่

6. ความขัดแย้งภายใน : สมาชิกเครือข่ายมักจะสงสัยระแวงกัน หรือมีวาระแฝงแปลก ๆ ออกไป การเปิดเผย และการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในเครือข่าย จะช่วยลดความตึงเครียดได้ ความเป็นประชาธิปไตย และกระบวนการตัดสินใจแบบใสสะอาด มีความสำคัญสำหรับการจัดการกับเรื่องนี้

7. รางวัล : การรับรู้ถึงความพยายามที่สมาชิกทุ่มเทให้กับเครือข่าย มีความสำคัญต่อการรักษาไว้ซึ่งความกระตือรือร้นของสมาชิก แต่ก็เป็นที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่เครือข่ายอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป กลุ่มแยกตัวออกไปตั้งใหม่ วาระที่สนใจเปลี่ยนไป สมาชิกลาออกหรือเข้ามาใหม่ คุณค่าของเครือข่ายอาจมาจากสายสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นบริเวณรอบ ๆ เครือข่าย

8. ความยืดหยุ่น : เครือข่ายต้องการกฎและความรับผิดชอบ แต่ต้องไม่ตายตัวมากเกินไป ความสามารถในการปรับมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของเครือข่าย ขณะที่

วัตถุประสงค์ของเครือข่ายควรจะชัดเจน แต่ก็ต้องมีขอบเขตที่เครือข่ายสามารถเปลี่ยนแปลงได้

9. ทำประสบการณ์ให้เป็นเรื่องเป็นราว : ถ้าเครือข่ายเป็นการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ การเรียนรู้ก็จำเป็นต้องถูกทำให้เป็นเรื่องเป็นราว เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้

10. การให้เงินอุดหนุน : เครือข่ายไม่อาจดำเนินกิจกรรมได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องใช้เงินและทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินในการทำงานของเครือข่าย แหล่งอุดหนุนเงินที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความยั่งยืนให้กับเครือข่าย

11. ความถูกต้องตามกฎหมาย : เครือข่ายต้องมีชื่อและมีการติดต่อเพื่อจัดตั้งชื่อเสียงเรียงนามของเครือข่าย การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานระดับสูง และการประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ จะช่วยสร้างความยั่งยืนและพลังอำนาจของเครือข่าย

2.1.4 แนวคิดเกษตรอินทรีย์

แนวคิดพื้นฐานของเกษตรอินทรีย์คือ การทำการเกษตรแบบองค์รวม ซึ่งแตกต่างอย่างมากจากระบบเกษตรแผนใหม่ที่มุ่งเน้นการใช้ปัจจัยการผลิต ต่างๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตเฉพาะพืชที่ปลูก ซึ่งเป็นแนวคิดแบบแยกส่วน เพราะให้ความสนใจเฉพาะแต่ผลผลิตของพืชหลักที่ปลูก โดยไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อทรัพยากรการเกษตรหรือนิเวศการเกษตร สำหรับเกษตรอินทรีย์ซึ่งเป็นการเกษตรแบบองค์รวมจะให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์ของดิน, การรักษาแหล่งน้ำให้สะอาด และการฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพของฟาร์ม ทั้งนี้เพราะแนวทางเกษตรอินทรีย์อาศัยกลไกและกระบวนการของระบบนิเวศในการทำการผลิต จึงปฏิเสธการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชและปุ๋ยเคมี เนื่องจากสารเคมีการเกษตรเหล่านี้มีผลกระทบต่อกลไกและกระบวนการของระบบนิเวศ

นอกจากนี้ เกษตรอินทรีย์ยังให้ความสำคัญกับเกษตรกรผู้ผลิตและชุมชนท้องถิ่น เกษตรอินทรีย์มุ่งหวังที่จะสร้างความมั่นคงในการทำการเกษตรสำหรับเกษตรกร ตลอดจนอนุรักษ์และฟื้นฟูวิถีชีวิตของชุมชนเกษตรกรรม วิธีการผลิตของเกษตรอินทรีย์เป็นวิธีการผลิตที่เกษตรกรต้องอ่อนน้อมและเรียนรู้ในการดัดแปลงการผลิตของตนให้เข้ากับวิถีธรรมชาติ อาศัยกลไกธรรมชาติเพื่อทำการเกษตร ดังนั้นวิธีการผลิตเกษตรอินทรีย์จึงเป็นวิถีแห่งการเคารพและพึ่งพิงธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกลมกลืนกับวิถีชีวิตของชุมชนเกษตรที่บ้านของสังคมไทย แต่ในขณะเดียวกัน เกษตรอินทรีย์ก็ไม่ได้ปฏิเสธการผลิตเพื่อการค้า เพราะตระหนักว่าครอบครัวเกษตรกรส่วนใหญ่จำเป็นต้องพึ่งพาการค้าจำหน่ายผลผลิต เพื่อเป็นรายได้ในการดำรงชีพ ขบวนการเกษตรอินทรีย์พยายามส่งเสริมการทำการตลาดผลผลิตเกษตรอินทรีย์ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และระหว่างประเทศ โดยการตลาดท้องถิ่นอาจมีรูปแบบที่หลากหลายตามแต่เงื่อนไขทางสภาพเศรษฐกิจและ สังคมของท้องถิ่นนั้น เช่นระบบชุมชนสนับสนุนการเกษตร (Community Support Agriculture - CSA) หรือระบบอื่นๆ ที่มีหลักการในลักษณะเดียวกัน ส่วนตลาดที่ห่างไกลออกไปจากผู้ผลิต ขบวนการเกษตรอินทรีย์ได้พยายามพัฒนามาตรฐานการผลิตและระบบการตรวจสอบรับรอง ที่สร้างความ

มั่นใจให้กับผู้บริโภคได้ว่า ทุกขั้นตอนของการผลิต แปรรูป และการจัดการนั้นเป็นการทำงานที่พยายามอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรักษาคุณภาพของผลผลิตให้เป็นธรรมชาติเดิมมากที่สุด (<http://www.greennet.or.th/article/86>)

หลักการเกษตรอินทรีย์ที่ยอมรับกันทั่วไปคือ หลักการที่กำหนดโดยสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (International Organic Agriculture Movements – IFOAM) โดยสหพันธ์ฯ ได้ระดมความคิดเห็นนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านเกษตรอินทรีย์โดยตรงจากทั่วโลก ร่างหลักการเกษตรอินทรีย์นี้ได้รับการนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ของสหพันธ์ฯ เมื่อปลายปี พ.ศ. 2548 และที่ประชุมใหญ่ได้ลงมติรับรองหลักการเกษตรอินทรีย์ดังกล่าว โดยหลักการเกษตรอินทรีย์ของสหพันธ์ฯ ประกอบด้วยหลักการ 4 ข้อสำคัญคือ (<http://www.greennet.or.th/article/1006>)

(1) มิติด้านสุขภาพ

เกษตรอินทรีย์ควรจะต้องส่งเสริมและสร้างความยั่งยืนให้กับสุขภาพอย่างเป็นองค์รวมของดิน พืช สัตว์ มนุษย์ และโลก สุขภาวะของสิ่งมีชีวิตแต่ละปัจเจกและของ ชุมชน เป็นหนึ่งเดียวกันกับสุขภาพของระบบนิเวศ การที่ผืนดินมีความอุดมสมบูรณ์จะทำให้พืชพรรณต่างๆ แข็งแรง มีสุขภาพที่ดี ส่งผลต่อสัตว์เลี้ยงและมนุษย์ที่อาศัยพืชพรรณเหล่านั้นเป็นอาหาร

สุขภาพเป็นองค์รวมและเป็นปัจจัยที่สำคัญของสิ่งมีชีวิต การมีสุขภาพที่ดีไม่ใช่การปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ แต่รวมถึงภาวะแห่งความเป็นอยู่ที่ดีของกายภาพ จิตใจ สังคม และสภาพแวดล้อมโดยรวม ความแข็งแรง ภูมิคุ้มกัน และความสามารถในการฟื้นตัวจากความเสื่อมถอยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสุขภาพที่ดี

บทบาทของเกษตรอินทรีย์ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตในไร่นา การแปรรูป การกระจายผลผลิต หรือการบริโภค ต่างก็มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดีของระบบนิเวศและสิ่งมีชีวิต ทั้งปวง ตั้งแต่สิ่งมีชีวิตที่มีขนาดเล็กสุดในดินจนถึงตัวมนุษย์เราเอง เกษตรอินทรีย์จึงมุ่งที่จะผลิตอาหารที่มีคุณภาพสูง และมีคุณค่าทางโภชนาการ เพื่อสนับสนุนให้มนุษย์ได้มีสุขภาพที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ เกษตรอินทรีย์จึงเลือกที่จะปฏิเสธการใช้ปุ๋ยเคมี สารเคมีกำจัดศัตรูพืช เวชภัณฑ์สัตว์ และสารปรุงแต่งอาหาร ที่อาจมีอันตรายต่อสุขภาพ

(2) มิติด้านนิเวศวิทยา

เกษตรอินทรีย์ควรจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของระบบนิเวศวิทยาและวัฏจักรแห่ง ธรรมชาติ การผลิตการเกษตรจะต้องสอดคล้องกับวิถีแห่งธรรมชาติ และช่วยทำให้ระบบและวัฏจักรธรรมชาติเพิ่มพูนและยั่งยืนมากขึ้น หลักการเกษตรอินทรีย์ในเรื่องนี้ตั้งอยู่บนกระบวนทัศน์ที่มองเกษตรอินทรีย์ในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของระบบนิเวศที่มีชีวิต ดังนั้น การผลิตการเกษตรจึงต้องพึ่งพาอาศัยกระบวนการทางนิเวศวิทยาและวงจรของ ธรรมชาติ โดยการเรียนรู้และสร้างระบบนิเวศสำหรับให้เหมาะสมกับการผลิตแต่ละชนิด ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของการปลูกพืช เกษตรกรจะต้องปรับปรุงดินให้มีชีวิต หรือในการเลี้ยงสัตว์ เกษตรกรจะต้องใส่ใจกับระบบ

นิเวศโดยรวมของฟาร์ม หรือในการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เกษตรกรต้องใส่ใจกับระบบนิเวศของบ่อเลี้ยง การเพาะปลูก เลี้ยงสัตว์ หรือแม้แต่การเก็บเกี่ยวผลผลิตจากป่า จะต้องสอดคล้องกับวัฏจักรและสมดุลทางธรรมชาติ แม้ว่าวัฏจักรธรรมชาติจะเป็นสากล แต่อาจจะมีลักษณะเฉพาะท้องถิ่นนิเวศได้ ดังนั้น การจัดการเกษตรอินทรีย์จึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขท้องถิ่น ภูมินิเวศ วัฒนธรรม และเหมาะสมกับขนาดของฟาร์ม เกษตรกรควรใช้ปัจจัยการผลิตและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้ซ้ำ การหมุนเวียน เพื่อที่จะอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้มีความยั่งยืน

ฟาร์มเกษตรอินทรีย์ควรสร้างสมดุลของ นิเวศการเกษตร โดยการออกแบบระบบการทำฟาร์มที่เหมาะสม การฟื้นฟูระบบนิเวศท้องถิ่น และการสร้างความหลากหลายทั้งทางพันธุกรรมและกิจกรรมทางการเกษตร ผู้คนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การผลิต การแปรรูป การค้า และการบริโภคผลผลิตเกษตรอินทรีย์ควรช่วยกันในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทั้งในแง่ของภูมินิเวศ สภาพบรรยากาศ นิเวศท้องถิ่น ความหลากหลายทางชีวภาพ อากาศ และน้ำ

(3) มิติด้านความเป็นธรรม

เกษตรอินทรีย์ควรจะต้องอยู่บนความสัมพันธ์ที่มีความเป็นธรรมระหว่าง สิ่งแวดล้อมโดยรวมและสิ่งมีชีวิต ความเป็นธรรมนี้รวมถึงความเท่าเทียม การเคารพ ความยุติธรรม และการมีส่วนร่วมในการปกป้องพิทักษ์โลกที่เราอาศัยอยู่ ทั้งในระหว่างมนุษย์ด้วยกันเอง และระหว่างมนุษย์กับสิ่งมีชีวิตอื่นๆ

ในหลักการด้านนี้ ความสัมพันธ์ของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต และการจัดการผลผลิตเกษตร อินทรีย์ในทุกระดับควรมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นธรรม ทั้งเกษตรกร คนงาน ผู้แปรรูป ผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้า และผู้บริโภค ทุกคนควรได้รับโอกาสในการมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนช่วยในการรักษาอธิปไตยทางอาหาร และช่วยแก้ไขปัญหาความยากจน เกษตรอินทรีย์ควรมีเป้าหมายในการผลิตอาหาร และผลผลิตการเกษตรอื่นๆ ที่เพียงพอ และมีคุณภาพที่ดี รวมถึงการปฏิบัติต่อ สัตว์เลี้ยงอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสภาพการเลี้ยงให้สอดคล้องกับ ลักษณะและความต้องการ ทางธรรมชาติของสัตว์ รวมทั้งดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของสัตว์อย่างเหมาะสม

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่นำมา ใช้ในการผลิตและการบริโภค ควรจะต้องดำเนินการอย่างเป็นธรรม ทั้งทางสังคมและทางนิเวศวิทยา รวมทั้งต้องมีการอนุรักษ์ปกป้องให้กับอนุชนรุ่นหลัง ความเป็นธรรมนี้จะรวมถึงว่า ระบบการผลิต การจำหน่าย และการค้าผลผลิตเกษตรอินทรีย์จะต้องโปร่งใส ความเป็นธรรม และมีการนำต้นทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมาพิจารณาเป็นต้นทุนการผลิตด้วย

(4) มิติด้านการดูแลเอาใจใส่

การบริหารจัดการเกษตรอินทรีย์ควรจะต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังและรับผิดชอบ เพื่อปกป้องสุขภาพและความเป็นอยู่ของคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งพิทักษ์ปกป้องสภาพแวดล้อมโดยรวมด้วย

เกษตรอินทรีย์เป็นระบบที่มีพลวัตและมี ชีวิตในตัวเอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเกษตรอินทรีย์ควรดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตในการผลิต แต่ในขณะเดียวกันจะต้องระมัดระวังอย่าให้เกิดความเสี่ยงต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น เทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ จะต้องมีการประเมินผลกระทบอย่างจริงจัง และแม้แต่เทคโนโลยีที่มีการใช้อยู่แล้ว ก็ควรจะต้องมีการทบทวนและประเมินผลกันอยู่เรื่อยๆ ทั้งนี้เพราะมนุษย์เรายังไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจอย่างดีพอเกี่ยวกับระบบ นิเวศการเกษตร ที่มีความสลับซับซ้อน ดังนั้น เราจึงต้องดำเนินการต่างๆ ด้วยความระมัดระวังเอาใจใส่

ในหลักการนี้ การดำเนินการอย่างระมัดระวังและรับผิดชอบเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ การพัฒนา และการคัดเลือกเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในเกษตรอินทรีย์ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสร้างหลักประกันความมั่นใจว่า เกษตรอินทรีย์นั้นปลอดภัยและเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตามความรู้ทางวิทยาศาสตร์แต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ประสบการณ์จากการปฏิบัติและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สะสมถ่ายทอดกันมาก็อาจมีบทบาทในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้เช่นกัน เกษตรกรและผู้ประกอบการควรมีการประเมินความเสี่ยง และเตรียมการป้องกันจากนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ และควรปฏิเสธเทคโนโลยีที่มีความแปรปรวนมาก เช่น เทคโนโลยีพันธุวิศวกรรม การตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีต่างๆ จะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและระบบคุณค่าของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่อาจได้รับผลกระทบ และจะต้องมีการปรึกษาหารืออย่างโปร่งใสและมีส่วนร่วม

จากแนวคิดหลักพื้นฐานของเกษตรอินทรีย์ ที่มุ่งเน้นการทำเกษตรที่อนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม แนวทางปฏิบัติของเกษตรอินทรีย์จึงเน้นการผลิตความสอดคล้องกับวิถีธรรมชาติ โดยการประยุกต์ปรับใช้กลไกนิเวศธรรมชาติสำหรับการทำเกษตร ที่สำคัญได้แก่ การหมุนเวียนธาตุอาหาร, การสร้างความอุดมสมบูรณ์ของดิน, ความสัมพันธ์แบบสมดุลของสิ่งมีชีวิตที่หลากหลาย และการอนุรักษ์และฟื้นฟูนิเวศการเกษตร (<http://www.greennet.or.th/article/86>) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การหมุนเวียนธาตุอาหาร

ในป่าธรรมชาติ ต้นไม้พืชพรรณได้รับธาตุอาหารจากดินและอากาศ โดยธาตุอาหารในดินจะถูกดูดซึมผ่านทางราก ส่วนธาตุอาหารในอากาศพืชจะได้รับจากการหายใจทางใบ เมื่อพืชได้รับแสงก็จะสังเคราะห์ธาตุอาหารเหล่านี้มาเป็นสารอาหารต่างๆ ซึ่งทำให้พืชเจริญเติบโต และเพิ่มชีวมวล (biomass) ของพืชเอง ไม่ว่าจะเป็นลำต้นที่ขยายใหญ่ขึ้น กิ่งก้านและใบเพิ่มขึ้น ฯลฯ เมื่อใบหรือกิ่งแก่ลงก็จะร่วงหล่นลงดิน หรือบางส่วนของพืชอาจถูกสัตว์หรือแมลงกัดแทะ และเมื่อสัตว์ถ่ายมูลออกมา มูลเหล่านั้นก็กลับคืนลงสู่ดิน ทั้งชีวมวลจากพืชและมูลสัตว์ที่กินพืช (ที่เราเรียก “อินทรีย์วัตถุ”) เมื่อกลับคืนสู่ดินก็จะถูกย่อยสลายโดยจุลินทรีย์และปลดปล่อยธาตุอาหารออกมา ซึ่งรากพืชจะดูดซึมกลับไปเป็นธาตุอาหารอีกครั้งหนึ่ง วัฏจักรหรือวงจรธาตุอาหารที่หมุนเวียนไป

อย่างสมดุลนี้เอง ที่ทำให้พืชในป่าสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนเป็นเวลาหลายร้อยหลายพันปี เพราะธาตุอาหารทั้งหมดหมุนเวียนอยู่ในระบบนิเวศนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง

เกษตรกรจำเป็นต้องหาวิธีการที่เหมาะสมในการหาธาตุอาหารจากภายนอก ฟาร์มมาชดเชยส่วนที่สูญเสียไป แต่ปัญหาการสูญเสียธาตุอาหารในฟาร์มที่สำคัญกว่าก็คือ การสูญเสียธาตุอาหารในดินที่เกิดขึ้นจากการชะล้างหน้าดิน, การกัดเซาะของลม ฝน และน้ำ, ธาตุอาหารที่ไหลลงดินลึกชั้นล่าง รวมถึงที่สูญเสียไปทางอากาศ ดังนั้นเกษตรกรอินทรีย์จึงให้ความสำคัญกับการป้องกันการสูญเสียธาตุอาหารที่เกิดจากระบบการผลิต โดยมีเป้าหมายเพื่อลดการพึ่งพาแหล่งธาตุอาหารจากภายนอกฟาร์มที่มากเกินไป

แนวทางการหมุนเวียนธาตุอาหารในฟาร์มอาศัยหลักการทางธรรมชาติ ด้วยการให้ธาตุอาหารพืชที่อยู่ในรูปของอินทรีย์วัตถุที่สามารถย่อยสลายได้ โดยจุลินทรีย์ ซึ่งจะช่วยให้วงจรธาตุอาหารหมุนเวียนได้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างของการหมุนเวียนธาตุอาหารในแนวทางเกษตรอินทรีย์ที่สำคัญ คือ การใช้ปุ๋ยหมัก, การคลุมดินด้วยอินทรีย์วัตถุ, การปลูกพืชเป็นปุ๋ยพืชสด และการปลูกพืชหมุนเวียน เป็นต้น

2. ความอุดมสมบูรณ์ของธาตุอาหารในดิน

ความอุดมสมบูรณ์ของดิน ถือได้ว่าเป็นหัวใจของเกษตรอินทรีย์ ผิวดินในระบบนิเวศป่าธรรมชาติจะมีเศษซากพืชและใบไม้ปกคลุมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอินทรีย์วัตถุที่คลุมดินนี้ นอกจากจะช่วยป้องกันการกัดเซาะและการพังทลายของหน้าดินแล้ว ยังมีส่วนสำคัญที่ทำให้ดินมีความอุดมสมบูรณ์มากขึ้น เพราะอินทรีย์วัตถุเหล่านี้เป็นอาหารของสิ่งมีชีวิตและจุลินทรีย์ที่อยู่ในดิน ดังนั้นการมีอินทรีย์วัตถุคลุมหน้าดินจึงทำให้ “ดินมีชีวิต” ขึ้น ซึ่งเมื่ออินทรีย์วัตถุเหล่านี้ย่อยสลายผุพัง (โดยการทำงานของสิ่งมีชีวิตและจุลินทรีย์ในดิน) ก็จะทำให้เกิดฮิวมัสซึ่งทำให้ดินร่วนซุย และสามารถเก็บกักน้ำและธาตุอาหารต่างๆ ได้เพิ่มมากขึ้น ดินจึงมีความชื้นอยู่ตลอดเวลาและมีธาตุอาหารเพียงพอให้กับพืชพรรณในบริเวณ ดังกล่าวเจริญเติบโตได้อย่างสมบูรณ์แข็งแรง

ดังนั้น หลักการของการทำเกษตรอินทรีย์จึงจำเป็นต้องหาอินทรีย์วัตถุต่างๆ มาคลุมหน้าดินอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นฟาง ใบไม้ หรือแม้แต่พืชขนาดเล็ก (เช่น พืชที่ใช้ปลูกคลุมดิน) ซึ่งอินทรีย์วัตถุเหล่านี้จะกลายเป็นอาหารของสิ่งมีชีวิตและจุลินทรีย์ในดิน ทำให้ดินฟื้นกลับมามีชีวิตอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้การไม่ใช้สารเคมีต่างๆ ที่เป็นอันตรายต่อสิ่งมีชีวิตและจุลินทรีย์ในดิน (เช่น สารเคมีกำจัดศัตรูพืช) เป็นการช่วยทำให้ดินสามารถฟื้นความสมบูรณ์ของตัวเองได้อย่างรวดเร็ว เมื่อดินมีความสมบูรณ์พืชที่ปลูกก็แข็งแรง มีความต้านทานต่อโรคและแมลง รวมทั้งให้ผลผลิตสูง

3. ความหลากหลายที่สัมพันธ์กันอย่างสมดุลในระบบนิเวศ

นิเวศป่าธรรมชาติมีพืชพรรณและสิ่งมีชีวิตต่างๆ อยู่ร่วมกันอย่างหลากหลาย สิ่งมีชีวิตต่างๆ เหล่านี้มีทั้งที่พึ่งพาอาศัยกัน แข่งขันกัน หรือเป็นอาหารของสิ่งมีชีวิตอีกชนิดหนึ่ง แต่ต่างก็สามารถดำรงอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุลและมีเสถียรภาพ พืชพรรณต่างๆ แม้จะมีแมลงหรือศัตรูที่กินพืชนั้นเป็นอาหารบ้าง แต่ก็ไม่ได้ทำลายพืชนั้นจนเสียหายไปทั้งหมด ทั้งนี้เพราะพืชเองก็มีความสามารถที่จะฟื้นฟูตัวเองจากการทำลายของศัตรูพืช ได้ และนอกจากนี้เมื่อมีแมลงศัตรูพืชเกิดขึ้นมาก ก็จะมีสิ่งมีชีวิตอื่นที่เป็นศัตรูตามธรรมชาติมาควบคุมประชากรของศัตรูพืช ให้ลดลงอยู่ในภาวะที่สมดุล

การทำเกษตรอินทรีย์จะต้องหาสมดุลของการเพาะปลูกพืชที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการปลูกพืชร่วมหลายชนิดในเวลาเดียวกัน หรือเหลื่อมเวลากัน ตลอดจนการปลูกพืชหมุนเวียนต่างชนิดกัน รวมทั้งการเลี้ยงสัตว์ ทั้งนี้การทำเกษตรที่หลากหลาย (ซึ่งมักนิยมเรียกกันว่า “เกษตรผสมผสาน”) นับเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า และยังเป็นการลดความเสี่ยงภัยจากปัญหาโรคและแมลงศัตรูพืชระบาดอีกด้วย นอกจากนี้การไม่ใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชจะมีส่วนช่วยให้ศัตรูธรรมชาติสามารถ แสดงบทบาทในการควบคุมศัตรูพืช ซึ่งเป็นการสร้างสมดุลนิเวศการเกษตรอีกวิธีหนึ่ง เพราะการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชจะทำลายศัตรูธรรมชาติในสัดส่วนที่มากกว่าศัตรูพืช ทำให้ศัตรูพืชกลับยิ่งระบาดรุนแรงมากขึ้นอีก

4. การอนุรักษ์และฟื้นฟูนิเวศการเกษตร

การอนุรักษ์ระบบนิเวศการเกษตรและสิ่งแวดล้อม ด้วยการปฏิเสธการใช้สารเคมีสังเคราะห์ทุกชนิด ทั้งนี้เพราะปัจจัยการผลิตที่เป็นสารเคมีสังเคราะห์ทำลายสมดุลของนิเวศการเกษตรและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืช (ไม่ว่าจะเป็นสารเคมีฆ่าแมลง สารเคมีป้องกันกำจัดเชื้อรา และสารเคมีกำจัดวัชพืช) มีผลต่อสิ่งมีชีวิตต่างๆ ที่อยู่บนฟาร์มทั้งที่อยู่บนผิวดินและใต้ดิน เช่น สัตว์ แมลง และจุลินทรีย์ ในกลไกธรรมชาติสิ่งมีชีวิตต่างๆ เหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสมดุลของนิเวศการเกษตร ไม่ว่าจะเป็นการช่วยควบคุมประชากรของสิ่งมีชีวิตอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งศัตรูพืช หรือการพึ่งพาอาศัยกันในการดำรงชีวิต เช่น การผสมเกสร และการช่วยย่อยสลายอินทรีย์วัตถุ ซึ่งสิ่งมีชีวิตเหล่านี้ส่วนใหญ่มีทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อพืชที่เกษตรกร เพาะปลูก หรืออย่างน้อยก็ไม่ได้สร้างผลเสียกับพืชที่ปลูกแต่อย่างใด แต่การใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชนั้นมีผลทำลายสิ่งมีชีวิตทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งมีชีวิตที่เป็นประโยชน์ ในขณะที่โรคและแมลงศัตรูพืชมักจะมีความสามารถพิเศษในการพัฒนาภูมิคุ้มกันต่อ สารเคมี ดังนั้นเมื่อมีการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืช แมลงที่เป็นประโยชน์จึงถูกทำลายได้โดยง่าย ในขณะที่แมลงศัตรูพืชสามารถอยู่รอดได้โดยไม่เป็นอันตราย แม้แต่ปุ๋ยเคมีก็มีผลเสียต่อจุลินทรีย์และสิ่งมีชีวิตในดิน ทำให้สมดุลของนิเวศดินเสีย ดังนั้นเกษตรอินทรีย์จึงห้ามไม่ให้ใช้ปัจจัยการผลิตที่เป็นสารเคมี สังเคราะห์ทุกชนิดในการเพาะปลูก

แนวทางเกษตรอินทรีย์ยังเน้นให้เกษตรกรต้องฟื้นฟูสมดุลและความอุดมสมบูรณ์ของ ระบบนิเวศด้วย ซึ่งหลักการนี้ทำให้เกษตรอินทรีย์มีความแตกต่างอย่างมากจากระบบเกษตรปลอดสาร เคมีที่รู้จักกันในประเทศไทย แนวทางหลักในการฟื้นฟูนิเวศการเกษตรก็คือ การปรับปรุงบำรุงดินด้วยอินทรีย์วัตถุ และการเพิ่มความหลากหลายทางชีวภาพ ดินถือว่าเป็นกุญแจสำคัญ เพราะการปรับปรุงบำรุงดินทำให้ต้นไม้ได้รับธาตุอาหารอย่างครบถ้วนและสมดุล ซึ่งจะช่วยให้ต้นไม้แข็งแรง มีความต้านทานต่อการระบาดของโรคและแมลง อันจะทำให้เกษตรกรไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืช ทั้งยังสามารถเพิ่มผลผลิตได้อย่างยั่งยืนกว่าการเพาะปลูกด้วยระบบเกษตรเคมีอีกด้วย นอกจากนี้ผลผลิตของเกษตรอินทรีย์ยังมีรสชาติดี และมีคุณค่าทางโภชนาการที่ครบถ้วน

นอกเหนือจากการปรับปรุงบำรุงดินแล้ว การเพิ่มความหลากหลายทางชีวภาพในไร่นาก็เป็นสิ่งจำเป็น นับเป็นเรื่องสำคัญต่อความยั่งยืนของระบบนิเวศการเกษตร เพราะการที่สิ่งมีชีวิตหลากหลายชนิดอยู่ร่วมกันย่อมก่อให้เกิดความเกื้อกูล และสมดุลของระบบนิเวศ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างกระบวนการและพลวัตทางธรรมชาติที่เกื้อหนุนต่อการทำ เกษตรอินทรีย์อีกต่อหนึ่ง วิธีการเพิ่มความหลากหลายทางชีวภาพอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การปลูกพืชร่วม, พืชแซม, พืชหมุนเวียน, ไม้ยืนต้น หรือการฟื้นฟูแหล่งนิเวศธรรมชาติในไร่นาหรือบริเวณใกล้เคียง

5. การพึ่งพากลไกธรรมชาติในการทำเกษตร

เกษตรอินทรีย์ตั้งอยู่บนปรัชญาแนวคิดที่ว่า การเกษตรที่ยั่งยืนต้องเป็นการเกษตรที่เป็นไปตามครรลองของธรรมชาติ ไม่ใช่การเกษตรที่ฝืนวิถีธรรมชาติ ดังนั้นการทำเกษตรจึงไม่ใช่การพยายามเอาชนะธรรมชาติ หรือการพยายามดัดแปลงธรรมชาติเพื่อการเพาะปลูก แต่เป็นการเรียนรู้จากธรรมชาติและปรับระบบการทำเกษตรให้เข้ากับวิถีแห่งธรรมชาติ กลไกในธรรมชาติที่สำคัญต่อการทำเกษตรอินทรีย์ได้แก่ วงจรการหมุนเวียนธาตุอาหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวงจรไนโตรเจนและคาร์บอน วงจรการหมุนเวียนของน้ำ, พลวัตของภูมิอากาศและแสงอาทิตย์ รวมทั้งการพึ่งพากันของสิ่งมีชีวิตอย่างสมดุลในระบบนิเวศ ทั้งในเชิงของการเกื้อกูล การพึ่งพา และห่วงโซ่อาหารตามที่แตกต่างกันทั่วโลกย่อมมีระบบนิเวศและกลไกตามธรรมชาติที่แตกต่างกันออกไป เกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงสภาพเงื่อนไข ของท้องถิ่นที่ตนเองทำการเกษตรอยู่ การหมั่นสังเกต เรียนรู้ วิเคราะห์-สังเคราะห์ และทำการทดลอง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่ว่าระบบฟาร์มเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกรแต่ละรายจะได้ใช้ประโยชน์จาก กลไกธรรมชาติและสภาพนิเวศท้องถิ่นอย่างเต็มที่

6. การพึ่งพาตนเองด้านปัจจัยการผลิต

เกษตรอินทรีย์มีแนวทางที่มุ่งให้เกษตรกรพยายามผลิตปัจจัย การผลิตต่างๆ เช่น ปุ๋ยอินทรีย์ เมล็ดพันธุ์ ฯลฯ ด้วยตนเองในฟาร์มให้ได้มากที่สุด แต่ในกรณีที่เกษตรกรไม่สามารถผลิตได้เอง (เช่น มีพื้นที่การผลิตไม่พอเพียง หรือต้องมีการลงทุนสูงสำหรับการผลิตปัจจัยการผลิตที่จำเป็นต้องใช้) เกษตรกรก็สามารถซื้อหาปัจจัยการผลิตจากภายนอกฟาร์มได้ แต่ควรเป็นปัจจัยการผลิตที่มีอยู่แล้วในท้องถิ่น เป็นไปตามหลักการสร้างสมดุลของวงจรธาตุอาหารที่กระตุ้นให้เกษตรกรพยายามจัดสมดุลของวงจรธาตุอาหารในระบบที่เล็กที่สุด (ซึ่งก็คือในฟาร์มของเกษตรกร) และมีความสอดคล้องกับนิเวศของท้องถิ่น อันจะช่วยสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืนของระบบการผลิตในระยะยาว นอกจากนี้การเลือกใช้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในท้องถิ่นยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และลดปัญหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการขนย้ายปัจจัยการผลิตเป็นระยะทางไกลๆ

การพึ่งพาตนเองด้านปัจจัยการผลิตยังมีนัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญ กล่าวคือ เกษตรอินทรีย์ไม่ใช่เพียงแค่เทคนิคการผลิต แต่เป็นวิถีชีวิตและขบวนการทางสังคม จากประสบการณ์ของการพัฒนาระบบเกษตรเคมีที่ผ่านมา เกษตรกรสูญเสียการเข้าถึงและการควบคุมปัจจัยการผลิตและกระบวนการผลิตในเกือบ ทุกขั้นตอน

จำเป็นต้องพึ่งพิงองค์กรภาครัฐและธุรกิจเอกชนในการจัดหาปัจจัยการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตเกือบทุกด้าน จนเกษตรกรเองแทบไม่ต่างไปจากแรงงานรับจ้างในฟาร์มที่ทำงานในที่ดินของตนเอง การส่งเสริมการพึ่งพาตนเองของเกษตรกรในระบบเกษตรอินทรีย์จึงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความเข้มแข็งและความเป็นอิสระของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการพัฒนาประชาธิปไตยระดับรากหญ้าอีกด้วย

2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทียน เสร้ามัญ (2558) ได้ศึกษา รูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน แสวงหารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่มตามหน้าที่ทางการจัดการโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน และเพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มผักอินทรีย์ตามแนวทางการบริหารธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสมาชิกโครงการผักอินทรีย์ชุมชน ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชนคือการจัดกลุ่มโครงการภายใต้ชื่อ “โครงการ SML พ.ศ.2555 กลุ่มผักปลอดภัย หนองป่าครั่ง” ดำเนินการโดยคณะกรรมการ 2 ระดับคือ ระดับคณะกรรมการบริหารงาน และระดับคณะผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่มตามหน้าที่ทางการจัดการมีกระบวนการสำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม ซึ่งการดำเนินงานของกลุ่มตามแนวทางการบริหารธุรกิจ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน-บัญชี โดยแบ่งรูปแบบการบริหารจัดการตามโครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่

กัญญ์พัสวีย์ (2553) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรอินทรีย์ ที่เข้มแข็ง กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์บ้านดอกแดง อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่ ว่ารูปแบบการ บริหารจัดการกลุ่มเกษตรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง; กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง เป็นการประสมประสานทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยคณะกรรมการทำหน้าที่ในการบริหารโดยยึดรูปแบบการบริหารจัดการแบบ POLC มีรายละเอียดดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) มีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการ ดำเนินโครงการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ รวมถึงวิธีการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มี การเขียนโครงการ และจัดทำงบประมาณ ในการผลิตก็จะมี การวางแผนการผลิตไหนแต่ละปี ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ 2. การจัดการองค์การ (Organizing) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน โดยแบ่งส่วนภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ ตลอดจน สร้างความสัมพันธ์ให้ฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานไปสู่จุดหมายอัน

เดียวกัน 3. การนำ (Leading) มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ชัมแข็ง เสียสละ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ไม่มีความขัดแย้งภายในกลุ่ม ทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น ตามหลักประชาธิปไตย มีการสื่อสารกันโดยการประชุม 4. การควบคุม (Controlling) มีประเมินผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หาทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดให้บรรลุเป้าหมาย และมีการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริการจัดการกลุ่ม ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช (2551) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม อาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษบ้านจำ หมู่ 6 ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง พบว่าสมาชิกภายในกลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจในการรวมกลุ่ม รวมถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ผู้นำกลุ่มไม่มีอำนาจและเครื่องมือที่แท้จริงในการสั่งการ ไม่มีผังโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับ ไม่มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงไม่มีการสนับสนุนผลักดันให้กลุ่มเกิดความเข้มแข็งในการพัฒนา

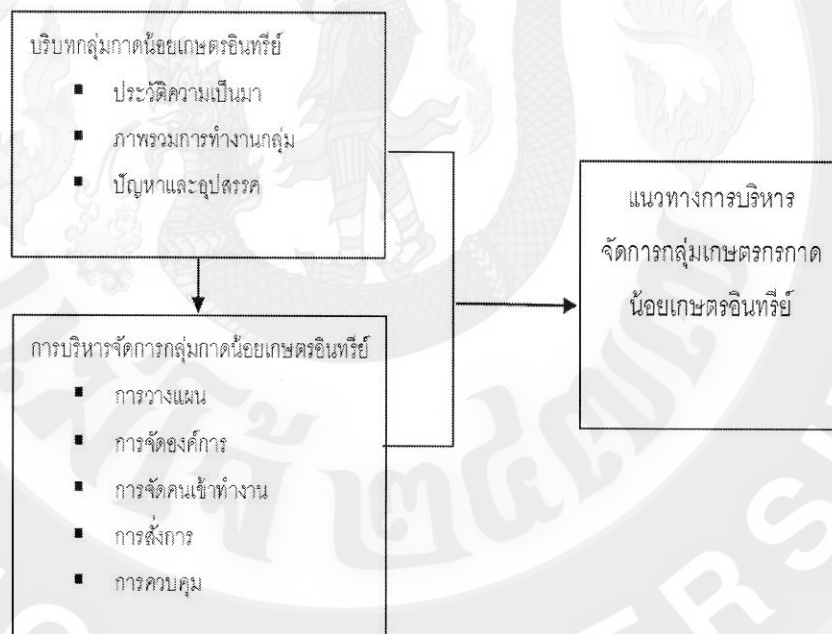
ชลกานดาร์ นาคทิม (2551) ศึกษาบทบาทของผู้นำในการจัดการความรู้ของเกษตรกรทำนาเกษตรอินทรีย์: กรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรธรรมชาติตำบลหมอ อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้นำ ในการจัดการความรู้ของเกษตรกรทำนาเกษตรอินทรีย์และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและเงื่อนไขในการจัดการความรู้ของผู้นำจากการศึกษา พบว่าบทบาทผู้นำในการจัดการความรู้ของเกษตรกรทำงานเกษตรอินทรีย์ มีดังนี้ การชักชวน แนะนำ การเป็นตัวอย่างที่ดีในทางปฏิบัติ การอบรมให้ความรู้ ให้แนวคิดกำหนดกฎระเบียบ การสาธิต การให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลา การ ให้กำลังใจแต่เกษตรกร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก สมาชิกกับผู้นำสมาชิกกับ เครือข่ายภายนอก ซึ่งผู้นำจะต้องเชื่อมประสานเอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้และจัดกิจกรรมเรียนรู้อื่นๆ ให้เกษตรกร

จิราภรณ์ สุนทรพงษ์ภัทร (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต : กรณีศึกษาบ้านขอนแก่น จังหวัดปราจีนบุรี ศึกษาความเห็นของคณะกรรมการ บริหารและสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต จำนวนทั้งสิ้น 38 คน มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลสำเร็จและศึกษาสภาพการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านขอนแก่น ตำบลดงขี้เหล็ก อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี คือ ด้านคุณลักษณะผู้นำ เพราะผู้นำมีแนวคิดที่ต้องการให้คนในชุมชนที่ขาดโอกาส ขาดแคลนทุนทรัพย์ในการประกอบอาชีพ ได้มีเงินทุนเป็นของตนเอง โดยการเก็บออม เป็นสัจจะสะสมทรัพย์เป็นประจำทุกเดือนและเมื่อต้องการเงินทุนก็สามารถขอกู้เงินจากกลุ่มเพื่อนำไปเป็นทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ ปัจจัยที่สำคัญรองลงมาได้แก่ การบริหารจัดการที่ดี ด้วยการใช้ กระบวนการในการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วม การ

ทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน มีการวางแผน จัดประชุมตามวาระ โดยเน้นให้สมาชิกให้ความสำคัญในกิจกรรมทุกประเภทของกลุ่ม โดยเฉพาะการให้ความร่วมมือเข้าร่วมประชุม และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมวางแผนร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมตัดสินใจโดยใช้เวทีประชาคมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อเสนอแนะ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และจัดทำรายงานไว้เป็นหลักฐานทุกครั้ง ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่สำคัญเป็นอันดับแรกคือ ด้านคุณลักษณะผู้นำซึ่งเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ น่าเชื่อถือ บริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และขยายเครือข่ายไปยังกลุ่มออมทรัพย์อื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง

2.2 กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถกำหนดกรอบแนวคิดแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.2 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.3 นิยามศัพท์

เพื่อให้ผู้ศึกษาเกิดความรู้ ความเข้าใจในศัพท์เทคนิคเฉพาะด้านสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และการสื่อความหมายกับบุคคลอื่นอย่างถูกต้องและตรงกัน ผู้วิจัยขอแนะนำการอธิบายคำศัพท์ ดังนี้

การบริหารจัดการ เป็นการบริหารงานแนวใหม่ซึ่งต้องมีศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับ ปัจจัยในการจัดการเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวังและจัด ให้โอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีปัจจัยในการจัดการ เป็น มูลเหตุพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อใช้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ประกอบด้วย คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร (Machine) เงินทุน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และหน้าที่งานแต่ ละอย่างของกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อ ทำให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะของกลุ่มที่สำคัญมี 4 ประการได้แก่ ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่ามา มีปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และ สมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน และในงานวิจัยนี้หมายถึงกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เกษตรกร ในที่นี้หมายถึง กลุ่มคนที่เป็นทั้งผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรกรอินทรีย์ ที่ภาค น้อยเกษตรกรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทที่ 3 วิธีวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยนำเทคนิคการวิจัยมาประยุกต์แบบบูรณาการให้เป็นระบบและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญในการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปผลอย่างครบถ้วน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2547) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การหาแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ที่ให้ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มาจำหน่ายสินค้าที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่

คุณทัศนีย์	สุรียา
คุณอำภา	วงศ์จักร
คุณผ่องพรรณ	สะหลี
คุณบุษกร	จันทร์ใหม่
คุณแสงรวี	จันทร์ใหม่
คุณศรีวรรณ	ยะคำ
คุณโสภา	วงศ์คำปัน
คุณทองพูน	สิงห์อยู่
คุณทรายทอง	
คุณเลิง	ปาปวน
คุณอุ้น	อยู่ฟอง
คุณบุญนาค	สิงห์อยู่
คุณวันดี	กองมา
คุณจรัสศักดิ์	
คุณประไพ	ปิ่นตานา
คุณอัมพร	คำรังษี
คุณทวีศักดิ์	

2. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสนทนากลุ่มกลุ่มเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มาขายสินค้าที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีขั้นตอนในการกำหนดประเด็นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนทนากลุ่ม โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้ ประกอบด้วย ข้อมูลของการบริหารจัดการกลุ่มต่างๆ รวมถึงกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ โดยรวบรวมจากตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ หลังจากการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ครอบคลุมในการวิจัยแล้ว ผู้ศึกษาได้คำนึงถึงคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นสำคัญ โดยการตรวจสอบความครอบคลุมของการตั้งประเด็นคำถาม เพื่อให้ได้ครบตามที่ต้องการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำมาปรับแก้ก่อนนำไปปฏิบัติจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กล่าวมาในข้างต้น เพื่อกำหนดเป็นคำถามในการทำสนทนากลุ่ม จากนั้น ดำเนินการวางแผนการเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่มด้วยการตั้งคำถามไปเพื่อพิจารณาเตรียมคำถามที่ออกแบบมาอย่างรอบคอบ โดยคำถามส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นโดยละเอียด และดำเนินการติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลโดยผ่านทางเจ้าหน้าที่ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อนัดหมาย และดำเนินการสนทนากลุ่ม แล้วจึงเรียบเรียงข้อมูลที่ได้อย่างเป็นระบบ เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยให้มากที่สุด

3.2 การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มั่นใจในความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และเพื่อประเมินคุณภาพของข้อมูลว่าอยู่ในระดับที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตอบคำถามของการวิจัยได้ ดังนั้น ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องตรวจสอบข้อมูลเสียก่อน มิฉะนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลอาจสูญเปล่าหรือขาดทิศทางได้ การตรวจสอบเพื่อหาความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยทำการตรวจสอบผู้ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ว่าเป็นกลุ่มคนที่อยู่ในเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มาจำหน่ายสินค้าที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ และตีความ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการที่เป็นเกษตรกรและผู้ขายสินค้าที่กาดน้อย คณะบริหารธุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย ครบคลุม และสมบูรณ์ที่สุด โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ โดยการสนทนากลุ่ม ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1.1 การทำงานของกลุ่มเกษตรกร

พบว่า กาดน้อยเกษตรอินทรีย์ เป็นโครงการความร่วมมือเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ อาหารที่ปรุงสุกจากวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ พร้อมกันนั้นได้กำหนดว่าผลผลิตอินทรีย์ดังกล่าวควรมาจากผลผลิตของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย และของเกษตรกรที่อยู่โดยรอบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่ เกษตรกรในเขตอำเภอสันทราย อำเภอแม่ริม อำเภอแม่แตง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (PGS) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงเพื่อตอบสนองกับความต้องการของบุคลากร นักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ และผู้บริโภคภายนอกให้เข้าถึงอาหารอินทรีย์ได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีปริมาณที่เพียงพอ โดยเกษตรกรที่มาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายในกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ เกิดจากการที่ ดร. ชมชวน บุญระหงษ์ ได้จัดตั้งเครือข่ายศูนย์เรียนรู้ปรัชญาชาวบ้าน และได้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกร ในเรื่องการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการฝึกทักษะทางด้านเกษตรอินทรีย์ รวมถึงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่สามารถนำไปพัฒนาศักยภาพของการดำเนินงานของกลุ่มได้

นอกจากนี้ยังพบว่า เกษตรกรและผู้จำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ได้ทำการเพาะปลูกพืชผักสวนครัว และผลไม้ตามฤดูกาล รวมถึงการเลี้ยงไก่ไข่ โดยทำการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ในพื้นที่เกษตรของตนเองเพื่อนำมาจำหน่ายที่กาดน้อยเกษตรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยในการเพาะปลูกและนำมาจำหน่ายนั้น ขึ้นอยู่กับความถนัดความชอบและความต้องการของตัวเกษตรกรเอง ถ้าผลผลิตได้น้อยก็นำมาจำหน่ายน้อย ผลผลิตได้มากก็นำมาจำหน่ายได้มาก

4.1.2 ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรรกดาน้อยเกษตรกรอินทรีย์

จากการสนทนากลุ่มพบว่า ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ที่กาดน้อยเกษตรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถอธิบายตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 4.1 : ประเด็นปัญหาและแนวทางการแก้ไข

ประเด็น	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
ผลผลิตที่เหมือนกัน	ผู้ผลิตทำการเพาะปลูกพืชผักผลไม้ที่เหมือนกัน ทำให้ผู้จำหน่ายมีผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกัน ทำให้เหมือนเป็นคู่แข่งกันเอง	พูดคุยตกลงกันว่าใครจะผลิตหรือปลูกอะไรที่จะนำมาจำหน่าย
ความรู้ที่จำกัด	มีความรู้ที่จำกัดเฉพาะในเรื่องของการเกษตร แต่ยังขาดทักษะความรู้ในเรื่องอื่นๆ โดยเฉพาะความรู้ในเรื่องการบริหารกิจการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด การจัดทำบัญชี การจัดการ รวมถึงด้านเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ในกิจการได้	การเรียนรู้และเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม
ขาดการประสานงาน	ไม่มีการทำงานหรือประสานกันทำงานระหว่างเกษตรกรกลุ่มอื่นๆ ที่อยู่ต่างพื้นที่กัน ขาดการวางแผนการทำงานร่วมกัน	การให้คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นทำหน้าที่ในการเป็นคนกลาง ทำให้เกษตรกรในพื้นที่ต่างๆเกิดการวางแผนการทำงานร่วมกัน
ความหลากหลายของสินค้าแปรรูป	สินค้าหรืออาหารที่ทำการแปรรูปจากวัตถุดิบที่เป็นพืชผักอินทรีย์มีน้อยชนิด	ขอความร่วมมือไปยังศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานในการฝึกอบรมให้ผู้ประกอบการมีความรู้ในการประกอบอาหารเกษตรอินทรีย์

ประเด็นปัญหาและแนวทางการแก้ไข (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหา	แนวทางแก้ไข
ความไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอในการจำหน่ายสินค้า	ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถมาจำหน่ายสินค้าได้ทุกวัน และการเดินทางมาแต่ละครั้งใช้เวลานาน เพราะระยะทางที่ไกล	ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าในการทำงาน รวมถึงต้องวางแผนงานร่วมกับเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่อื่นๆ ด้วย

4.1.3 แนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์

จากการสนทนากลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์สามารถอธิบายได้ดังนี้

การวางแผน (Planning) แผนงานของกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ประกอบไปด้วย 2 แผน ได้แก่ แผนการเตรียมการเพาะปลูกพืชผักปลอดภัย และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่ายสินค้าของตนเอง อย่างไรก็ตาม การวางแผนดังกล่าวยังเป็นแผนการส่วนบุคคลที่ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก นอกจากนี้ กลุ่มยังมีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การจัดองค์กร (Organization) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหาร และมีผู้รับผิดชอบฝ่ายต่างๆ แต่ไม่มีความชัดเจนและความต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่หน้าที่ต่างๆมักตกอยู่ที่คนเพียงไม่กี่คนเท่านั้น

การชี้นำ (Leading) ผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย มีวิสัยทัศน์ ชี้แจงเสียสละ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคล่องตัวในการประสานงานและชี้นำ รวมถึงมีความรักในงานการเกษตร ใช้วิธีการชี้นำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก เพราะมีโอกาสได้รู้จักกับสมาชิกเป็นการส่วนตัว จึงชักชวนสมาชิกกลุ่มให้มาช่วยทำกิจกรรมต่างๆ เป็นแกนนำของสมาชิกกลุ่มโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว กลุ่มจะมีการพบปะกันเป็นประจำที่ภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ในเวลาจำหน่ายสินค้า และตามกิจกรรมต่างๆที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้และหน่วยงานอื่นจัดขึ้น สมาชิกสามารถมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันทุกคน และสามารถติดต่อกับผู้นำและสมาชิกคนอื่นๆ รวมถึงการนัดประชุมกลุ่มสมาชิกและคณะกรรมการเพื่อชี้แจงและและรับฟังข่าวสารอย่างเป็นทางการอีกด้วย นอกจากนี้ยัง สมาชิกมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น มีการสื่อสารกันโดยการประชุม

การควบคุม (Controlling) มีประเมินผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายของการควบคุมในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี รวมถึงการควบคุม

การทำงานด้านอื่นๆ อย่างไรก็ตาม การควบคุมโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ นั้นยังขาดความ
สม่ำเสมออยู่ในบางครั้ง โดยมีเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานคือ เทคนิคการควบคุม
ระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาการทำงานของกลุ่มเกษตรกร ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ รวมถึงแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ โดยใช้วิธีการการสนทนากลุ่ม (Focus Group interview) โดยผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มเกษตรกรที่มาจำหน่ายสินค้าที่ภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

การทำงานของกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกรได้ทำการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ อาหารที่ปรุงสุกจากวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ พร้อมกันนั้นได้กำหนดว่าผลผลิตอินทรีย์ดังกล่าวควรมาจากผลผลิตของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย และของเกษตรกรที่อยู่โดยรอบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อตอบสนองกับความต้องการของบุคลากร นักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ และผู้บริโภคนอกให้เข้าถึงอาหารอินทรีย์ได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีปริมาณที่เพียงพอ โดยเกษตรกรที่มาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายในภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ ได้ทำการเพาะปลูกพืชผักสวนครัว และผลไม้ตามฤดูกาล รวมถึงการเลี้ยงไก่ไข่ โดยทำการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ในพื้นที่เกษตรของตนเองเพื่อนำมาจำหน่ายที่ภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยในการเพาะปลูกและนำมาจำหน่ายนั้น ขึ้นอยู่กับความถนัด ความชอบและความต้องการของตัวเกษตรกรเอง ถ้าผลผลิตได้น้อยก็นำมาจำหน่ายน้อย ผลผลิตได้มากก็นำมาจำหน่ายได้มาก

ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์

ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ที่ภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่ การมีผลผลิตที่เหมือนกัน ทำให้เหมือนเป็นคู่แข่งกันเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นเกษตรกรที่อยู่คนละพื้นที่ การมีความรู้ที่จำกัด เฉพาะในเรื่องของการเกษตร แต่ยังขาดทักษะความรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่ โดยเฉพาะความรู้ในเรื่องการบริหารกิจการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ การขาดการประสานงาน ไม่มีการทำงานหรือประสานกันทำงานระหว่างเกษตรกรกลุ่มอื่นๆ ที่อยู่ต่างพื้นที่กัน ขาดการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน และการขาดความหลากหลายของสินค้าแปรรูป เนื่องจากผู้ผลิตไม่มีเวลาในการแปรรูปสินค้า และไม่สะดวกในการทำอาหารหรือแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารที่ภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์อีกด้วย นอกจากนี้ ยังรวมถึงการขาดความไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอในการจำหน่ายสินค้า เนื่องจากไม่สามารถมาจำหน่ายสินค้าได้ทุกวัน และการเดินทางมาแต่ละครั้งใช้เวลานานเพราะระยะทางที่ไกล นอกจากนี้ ผู้ประกอบการบางรายต้องไปจำหน่ายสินค้าในพื้นที่หรืองานอื่นๆ ที่จัดขึ้น

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถทำได้โดยการพูดคุยตกลงกันว่าใครจะผลิตหรือปลูกอะไรที่จะนำมาจำหน่าย การเรียนรู้และเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อเสริมทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกและเพิ่มศักยภาพของกลุ่ม การให้คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นทำหน้าที่ในการเป็นคนกลาง ทำให้เกษตรกรในพื้นที่ต่างๆเกิดการวางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของกลุ่มเอง การผลิตหรือแปรรูปอาหารสำเร็จรูปที่พร้อมรับประทานที่ใช้เวลาในการปรุงน้อยหรือไม่ยุ่งยากในเรื่องของส่วนผสมมากนัก รวมถึงต้องมีการวางแผนล่วงหน้าในการทำงาน และต้องวางแผนงานร่วมกับเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่อื่นๆด้วย

แนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์

การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ สามารถอธิบายได้ดังนี้ การวางแผนเป็นแผนงานของกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ ได้แก่ แผนการเตรียมการเพาะปลูกพืชผักปลอดภัย และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่ายสินค้าของตนเอง การจัดองค์การ ได้กำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหาร และมีผู้รับผิดชอบฝ่ายต่างๆ แต่ไม่มีความชัดเจนและความต่อเนื่อง การชี้นำ ผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย มีความคล่องตัวในการประสานงานและชี้นำ รวมถึงมีความรักในงานการเกษตร การควบคุม มีการกำหนดเป้าหมายของการควบคุมในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี รวมถึงการควบคุมการทำงานด้านอื่นๆ โดยมีเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานคือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการทำงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน

5.2 อภิปรายผล

กาดน้อยเกษตรอินทรีย์ เป็นโครงการความร่วมมือเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ อาหารที่ปรุงสุกจากวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ พร้อมกันนั้นได้กำหนดว่าผลผลิตอินทรีย์ดังกล่าวควรมาจากผลผลิตของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย และของเกษตรกรที่อยู่โดยรอบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่ เกษตรกรในเขตอำเภอสันทราย อำเภอแมริม อำเภอแม่แตง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (PGS) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงเพื่อตอบสนองกับความต้องการของบุคลากร นักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ และผู้บริโภคภายนอกให้เข้าถึงอาหารอินทรีย์ได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีปริมาณที่เพียงพอ โดยมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกร ในเรื่องการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการฝึกทักษะทางด้านเกษตรอินทรีย์ รวมถึงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านต่างๆ ที่สามารถนำไปพัฒนาศักยภาพของการดำเนินงานของกลุ่มได้

ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ จากการสนทนากลุ่มพบว่า ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ที่กาดน้อยเกษตรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่

ผลผลิตที่เหมือนกัน ผู้ผลิตที่เป็นเกษตรกรทำการเพาะปลูกพืชผักผลไม้ที่เหมือนกัน ทำให้ผู้จำหน่ายมีผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกัน ทำให้เหมือนเป็นคู่แข่งกันเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นเกษตรกรที่อยู่คนละพื้นที่ แนวทางการแก้ไขปัญหานี้คือ การพูดคุยตกลงกันว่าใครจะผลิตหรือปลูกอะไรที่จะ

นำมาจำหน่ายที่กาดน้อยหรือที่อื่นๆควรจะมี ความแตกต่างกัน อย่างน้อยผู้ผลิตในพื้นที่เดียวกันควรมี ผลผลิตที่ต่างกัน

ความรู้ที่จำกัด เนื่องจากกลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์มีความรู้ที่จำกัดเฉพาะในเรื่องของ การเกษตร แต่ยังขาดทักษะความรู้ในเรื่องอื่นๆที่นอกเหนือจากนี้ ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มยังทำ กันแบบใครคิดอะไรออกก็ทำตามนั้น โดยเฉพาะความรู้ในเรื่องการบริหารกิจการธุรกิจให้ประสบ ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด การจัดทำบัญชี การจัดการ รวมถึงด้านเทคโนโลยีที่สามารถ นำมาใช้ในกิจการได้ แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ การเรียนรู้และเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม ขาดการประสานงาน ไม่มีการทำงานหรือประสานกันทำงานระหว่างเกษตรกรกลุ่มอื่นๆที่อยู่ต่างพื้นที่ กัน ขาดการวางแผนการทำงานร่วมกัน ไม่มีการคิดถึงกลยุทธ์ในการทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จ แนวทางแก้ไขคือ การให้คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นทำหน้าที่ในการเป็นคนกลาง ทำให้เกษตรกรในพื้นที่ ต่างๆเกิดการวางแผนการทำงานร่วมกัน

ความหลากหลายของสินค้าแปรรูป สินค้าหรืออาหารที่ทำการแปรรูปจากวัตถุดิบที่เป็นพืชผัก อินทรีย์มีน้อยชนิด เนื่องจากผู้ผลิตไม่มีเวลาในการแปรรูปสินค้า เพราะต้องดูแลผลผลิตที่เป็นพืชผัก และเก็บนำมาจำหน่าย รวมถึงวัตถุดิบที่ใช้ในการแปรรูปสินค้าบางอย่างที่ต้องใช้ไม่ได้เป็นวัตถุดิบ อินทรีย์หรือปลอดภัย นอกจากนี้ ยังรวมในเรื่องของความไม่สะดวกในการทำอาหารหรือแปรรูป ผลิตภัณ์อาหารที่กาดน้อยเกษตรอินทรีย์อีกด้วย เพราะความไม่เหมาะสมของสภาพแวดล้อม แนว ทางการแก้ไขปัญหาคือ การผลิตหรือแปรรูปอาหารสำเร็จรูปที่พร้อมรับประทานที่ใช้เวลาในการปรุง น้อยหรือไม่ยุ่งยากในเรื่องของส่วนผสมมากนัก อาจขอความร่วมมือไปยังศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานใน การฝึกอบรมให้ผู้ประกอบการมีความรู้ในการประกอบอาหารเกษตรอินทรีย์ในเบื้องต้น โดยพัฒนา ให้แก่ผู้ที่สนใจที่เป็นสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร

ความไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอในการจำหน่ายสินค้า เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถ มาจำหน่ายสินค้าได้ทุกวันเพราะต้องหยุดเพื่อทำการเพาะปลูกและดูแลพืชผักในพื้นที่ของตัวเอง และ การเดินทางมาแต่ละครั้งใช้เวลานานเพราะระยะทางที่ไกล นอกจากนี้ ผู้ประกอบการบางรายต้องไป จำหน่ายสินค้าในพื้นที่หรืองานอื่นๆที่จัดขึ้น จึงต้องหยุดจำหน่ายที่กาดน้อยเกษตรอินทรีย์ชั่วคราว ต่อเมื่องานอื่นเสร็จสิ้นจึงกลับมาจำหน่ายอีกครั้งหนึ่ง รวมถึงผู้ประกอบการบางรายขาดแคลนสินค้าที่ ตนเองเคยจำหน่ายอยู่ แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าในการทำงาน รวมถึงต้อง วางแผนงานร่วมกับเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่อื่นๆด้วย

แนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ ประกอบด้วย การ วางแผน (Planning) แผนงานของกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ ประกอบไปด้วย 2 แผน ได้แก่ แผนการเตรียมการเพาะปลูกพืชผักปลอดภัย และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่ายสินค้า ของตนเอง การจัดองค์การ (Organization) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มี ประธานกลุ่มเป็นผู้บริหาร และมีผู้รับผิดชอบฝ่ายต่างๆ การชี้นำ (Leading) ผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มี อายุน้อย มีความคล่องตัวในการประสานงานและชี้นำ รวมถึงมีความรักในงานเกษตร ใช้วิธีการ ชี้นำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก และการควบคุม (Controlling) มีการ กำหนดเป้าหมายของการควบคุมในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ ได้เพาะปลูก การควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี รวมถึงการควบคุมการทำงานด้านอื่นๆ อย่างไม่รู้ก็ตาม การควบคุมโดยใช้เครื่องมือต่างๆนั้นยังขาดความสม่ำเสมออยู่ในบางครั้ง โดยมีเทคนิค

การควบคุมการดำเนินงานคือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เทียน เสรามัญ (2558) ได้ศึกษา รูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ รูปแบบการบริหารของกลุ่มโครงการ ตามหน้าที่ทางการจัดการ มีกระบวนการสำคัญ 4 ประการ คือ 1. การวางแผน (Planning) ทั้งนี้แผนงานของโครงการ ประกอบไปด้วย 3 แผน ได้แก่ แผนการเตรียมดินเพื่อการเพาะปลูกผักปลอดภัย แผนการลงปลูกและบำรุงรักษา และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่าย 2. การจัดองค์การ (Organization) ทางโครงการได้กำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งผู้รับผิดชอบออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่งาน ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด และฝ่ายการเงินและบัญชี 3. การชี้นำ (Leading) ตามบริบทของโครงการนี้เป็นความรับผิดชอบของประธานกลุ่ม เป็นผู้อาวุโสและเป็นที่รู้จักของสมาชิกชุมชน ใช้วิธีการชี้นำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก 4. การควบคุม (Controlling) คณะกรรมการได้กำหนดเป้าหมายของการควบคุมไว้ 4 ประการ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ การควบคุมกระบวนการตลาด และการควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี ซึ่งการควบคุมนั้น ทางคณะกรรมการได้ใช้เทคนิคการควบคุมการดำเนินงาน 2 แบบ คือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ กัญญพัสดวี (2553) เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรอินทรีย์ ที่เข้มแข็ง กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์บ้านดอกแดง อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่ ว่าได้มีการบริหารโดยยึดรูปแบบการบริหารจัดการแบบ POLC มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) มีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินงาน
2. การจัดการองค์การ (Organizing) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนโดยแบ่งส่วนภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน
3. การนำ (Leading) มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เข้มแข็ง เสียสละ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสามัคคีและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
4. การควบคุม (Controlling) มีประเมินผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการศึกษาต่อโดยผู้ที่สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันผู้ที่สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติมให้มีความลึกซึ้งและสมบูรณ์ขึ้น ซึ่งเป็นการขยายผลการศึกษาให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาถึงสาเหตุ หรือปัจจัยที่ทำให้กลุ่มเกษตรอินทรีย์ประสบความล้มเหลว เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันการล้มเหลวในการจัดการ นอกจากนี้ยังสามารถนำประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นแนวทางการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
2. ควรมีการศึกษาถึงประเด็นอื่นๆสำหรับกลุ่มภาคินทรีย์เกษตรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เช่น ประเด็นการจัดการความรู้ การสร้างมูลค่าเพิ่ม และรวมถึงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการของกลุ่มเกษตรกรภาคินทรีย์เกษตรอินทรีย์

เอกสารอ้างอิง

กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ. (2553). รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง; กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่

ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช. (2551). การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษบ้านจำหมู่ 6 ตำบลปงยางคก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดลำปาง.

เทียน เสรณ์มัญญ. (2558). รูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 3(3): 309-318

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,

วิฑูรย์ ปัญญากุล. (2558). ภาพรวมเกษตรกรอินทรีย์ไทย 2556-57, กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสายใยแผ่นดิน

เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส

ประยงค์ มีใจชื้อ. (2542). พฤติกรรมองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตไกล. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ(2539), องค์การและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา

_____. ตลาดกเกษตรกรอินทรีย์ไทย. [Online]. Available:
<http://www.greennet.or.th/article/1009>

_____. แนวทางเกษตรกรอินทรีย์. [Online]. Available:
<http://www.greennet.or.th/article/86>

_____. ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้. [Online]. Available:
<http://www.mju.ac.th/vision/vision.html>

Baron, R.A. and J. Greenberg, (1990). Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.

Boissevain, Jeremy and J. Clyde Mitchell. Network Analysis : Studies in Human Interaction. Netherlands : Mouton & Co. 1973.

Burke, Adam. Communications & Development : a practical guide. London : Social Development Division Department for International Development, 1999.

Durbin, A.J. & R.D. Ireland. (1993). Management & Organization. 2nd ed. United State of America : South – Western Publishing.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002). Management, 7th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Starkey, Paul. Networking for Development, IFRTD (The International Forum for Rural Transport and Development), 1997.