

บทที่ 4

ผลการวิจัย

(Result)

โครงการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษารูปแบบการจัดการของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน แสวงหารูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่ม ตามหน้าที่ทางการจัดการโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน และเพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มผักอินทรีย์ตามแนวทางการบริหารธุรกิจ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสมาชิกชุมชนตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตามกรอบแนวคิดของกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยชุมชน สมาชิกกลุ่มผู้ปลูกผักอินทรีย์มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน (Planning) ตามหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การขึ้นน้ำ และกำหนดแผนการควบคุม จากนั้นสมาชิกกลุ่มจะดำเนินการทดลองบริหารงานโดยมีกระบวนการปฏิบัติงาน (Doing) ผลการดำเนินงาน เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารธุรกิจที่เหมาะสมในด้านการผลิต การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเงินบัญชี จากนั้นผู้วิจัยร่วมด้วยสมาชิกกลุ่มผู้ปลูกผักอินทรีย์จะตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน (Checking) จากผลการดำเนินงานและการศึกษาดูงาน เพื่อทำการปรับปรุงรูปแบบการจัดการ (Acting) ในบริบทที่เหมาะสมกับเป้าหมายของสมาชิกกลุ่มผู้ปลูกผักอินทรีย์

จากการรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงผลการวิจัยแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ทางการจัดการ แผนการพัฒนาารูปแบบการจัดการกลุ่ม (Planning)

ส่วนที่ 2 การลงมือปฏิบัติการเพื่อสร้างกลุ่มผักอินทรีย์ (Doing) ตามหน้าที่ทางการจัดการแนวทางการบริหารธุรกิจ และการศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบ

ส่วนที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติการของกลุ่มสมาชิกชุมชนหมู่บ้านหนองป่าครั่งในโครงการปลูกผักพื้นบ้าน (Checking) ตามหน้าที่ทางการจัดการ และแนวทางการบริหารธุรกิจเปรียบเทียบกับกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบ

ส่วนที่ 4 การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเลือกสรรรูปแบบของกลุ่มผักอินทรีย์ หน้าที่ทางการจัดการและแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน (Acting)

4.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ทางการจัดการ แผนการพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมกลุ่ม (Planning)

สมาชิกกลุ่มชุมชนหนองป่าครั่งได้เล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนการบริหารจัดการตามหลักหน้าที่ทางการจัดการ โดยร่วมกันระดมความคิดเห็น อภิปราย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสมาชิก จึงได้รูปแบบการจัดกิจกรรมกลุ่ม แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ดังนี้

4.1.1 การวางแผน (Planning)

คณะผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการได้จัดประชุมกลุ่มสมาชิกที่สนใจตั้งแต่วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2555 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา หมู่บ้านบวกรกใหม่ หมู่ 6 ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 277 คน (ตั้งเอกสารแนบภาคผนวกหมายเลข 2) ในการประชุมเตรียมการดำเนินการของโครงการครั้งนั้น สมาชิกที่ประชุมได้กำหนดแผนการดำเนินงานในส่วนของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ 3 ประการ (อำเภอ ม่วงศรี, 2555; 6-8) คือ

- 1) เพื่อให้ประชาชนในหมู่บ้าน จำนวน 1,153 คน รวม 507 ครัวเรือน ได้รับประทานผักปลอดสารพิษที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ก่อให้เกิดสุขภาพที่ดีถ้วนหน้าแก่ประชาชน
- 2) เพื่อเป็นการลดรายจ่ายจากการที่ต้องไปซื้อผักที่ตลาดในราคาที่แพงและบางครั้งไม่ปลอดภัยต่อสุขภาพและเป็นแรงจูงใจให้ประชาชนหันกลับมาปลูกผักรับประทานเอง
- 3) เพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับประชาชนภายในหมู่บ้านจากการนำผักที่ปลูกไปจำหน่ายให้ประชาชนภายในหมู่บ้านเดียวกันและหมู่บ้านใกล้เคียง ส่งผลให้สามารถแก้ไขปัญหาให้กับตนเองและครอบครัวได้ทางหนึ่ง นอกจากนี้ยังเป็นส่งเสริมให้ประชาชนได้มีการเรียนรู้ในการบริหารจัดการ แก้ไขปัญหาด้านโภชนาการด้วยตนเอง นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายดังกล่าว คณะกรรมการดำเนินงานจึงกำหนดแผนการปฏิบัติงานในภาพรวมของการบริหารจัดการ โดยเน้นแผนการผลิตเป็นสำคัญ รองลงมาคือแผนการตลาด และแผนการเงิน ส่วนแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ทางกลุ่มเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการปฏิบัติการและว่าจ้างบุคคลบางส่วนในงานการปรับปรุงพื้นที่ เป็นต้น

4.1.2 การจัดองค์การ (Organization)

กลุ่มผักอินทรีย์บ้านบวกครกใหม่ หมู่ 6 ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อเริ่มดำเนินการเมื่อโครงการได้รับอนุมัติงบประมาณจากโครงการพัฒนาศักยภาพหมู่บ้านและชุมชน (SML) ของรัฐบาลชุดอดีตนายกรัฐมนตรียิ่งลักษณ์ ชินวัตร เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 ภายใต้ชื่อ “โครงการส่งเสริมการปลูกผักปลอดสารพิษเพื่อสุขภาพ” กำหนดให้มีคณะผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการ จำนวน 3 คน ดังนี้

- 1) นางคณิงนิจ ดอกเข็ม
- 2) นางละออง ปัญญาวงศ์
- 3) นายณรงค์ เทพนม

โครงการส่งเสริมการปลูกผักปลอดสารพิษเพื่อสุขภาพ ซึ่งได้รับงบประมาณจากรัฐบาลจากโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) รวมทั้งสิ้น 211,400 บาท (สองแสนหนึ่งหมื่นหนึ่งพันสี่ร้อยบาทถ้วน) ทางคณะผู้ดำเนินการจึงใช้งบประมาณดังกล่าว ดังนี้

1) ปรับพื้นที่ทำการเกษตร ตัดหญ้าพรวนดิน ขึ้นแปลง ทำรั้ว	65,000.00 บาท
2) ซื้อเมล็ดพันธุ์ผัก พันธุ์พืชต่างๆและกล้าไม้	13,500.00 บาท
3) ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์	<u>132,900.00 บาท</u>
รวม	<u>211,400.00 บาท</u>

คณะผู้ดำเนินการ ได้ประชุมและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังสมาชิกกลุ่มตามความสมัครใจ แบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย ดังนี้

ฝ่ายที่ 1 รับผิดชอบในการปลูกและบำรุงรักษาผักปลอดสารพิษ ได้แก่

- นายอำเภอ ม่วงศรี
- นายหลอม โพธิ์งาม
- นางคณิงนิจ ดอกเข็ม

ฝ่ายที่ 2 รับผิดชอบในการตรวจสอบจำนวนผักที่ได้ คุณภาพของผักปลอดสารพิษและการชั่งน้ำหนัก
พืชผลทางการเกษตร ได้แก่

นางจิตตานาถ ปันไหว

นายปริญญา พัตรากุล

นางชมเพลิน ผัดวุฒิ

ฝ่ายที่ 3 รับผิดชอบในการจำหน่ายพืช-ผักปลอดสารพิษ และการจัดซื้อเมล็ดพันธุ์ผัก ได้แก่

นายธนกร โพธิ์งาม

นายณรงค์ เทพนม

นางเจริญศรี ปัญจบุรี

ฝ่ายที่ 4 รับผิดชอบในการเก็บรักษาเงิน และการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ได้แก่

นายสายทอง ไชยธรรม

นายกำพล วงศ์เยาว์

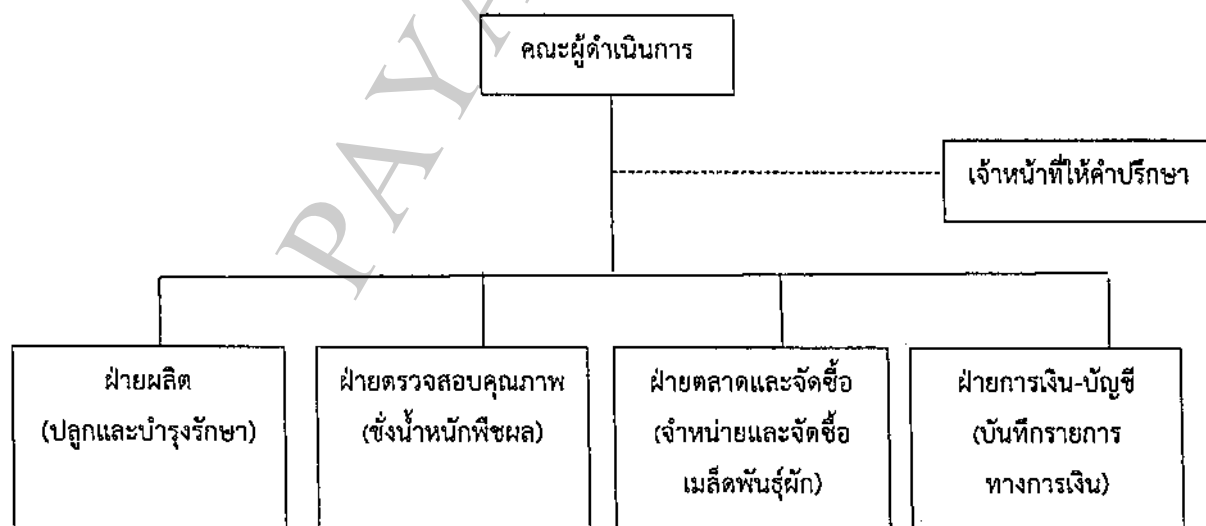
นายเมือง ดวงดี

ฝ่ายที่ 5 เจ้าหน้าที่ที่ให้คำปรึกษา แนะนำในการดำเนินงานโครงการปลูกผักปลอดสารพิษ ได้แก่

นายนิเคน เสนาธรรม เกษตรตำบลหนองป่าครั่ง

นายวีระชัย ไชยวงศ์ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลตำบล
หนองป่าครั่ง

ในวาระเดียวกันนั้น ทางสมาชิกกลุ่มโครงการส่งเสริมการปลูกผักปลอดสารพิษเพื่อสุขภาพ
กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก ดังแสดงได้เป็นแผนภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างองค์การ
ตามหน้าที่ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างองค์การกลุ่มผู้ปลูกผักปลอดสารพิษเพื่อสุขภาพ

4.1.3 การชี้แนะ (Leading)

เมื่อคณะกรรมการได้กำหนดภาระกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกแต่ละฝ่ายแล้ว จึงได้มีการคัดเลือกประธานโครงการ โดยสมาชิกส่วนใหญ่เสนอชื่อ นายอำเภอ ม่วงศรี เป็นประธานโครงการ โดยมีผู้รับรอง จำนวน 17 คน (ตั้งเอกสารแนบภาคผนวกหมายเลข 3) เป็นผู้นำกลุ่มที่ถือได้ว่ามาจากการเลือกตั้งโดยสมาชิกกลุ่ม ให้มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารงานเป็นหลัก สามารถกระจายงานและมอบหมายภาระงานต่างๆ ให้กับสมาชิกกลุ่มได้ รวมถึงมีขอบข่ายงานที่กระตุ้นสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกกลุ่มดำเนินกิจกรรมของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

4.1.4 การควบคุม (Controlling)

ตั้งที่คณะกรรมการกลุ่มได้กำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ของโครงสร้างองค์การกลุ่มผู้ปลูกผักปลอดสารพิษเพื่อสุขภาพไว้ 3 ประการนั้น ทางคณะกรรมการจึงกำหนดแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว คือ

- 1) ควบคุมให้สมาชิกได้รับผักปลอดสารพิษที่มีคุณค่าทางโภชนาการอย่างทั่วถึง
- 2) ควบคุมค่าใช้จ่ายของสมาชิกในการซื้อผักตามท้องตลาดให้อยู่ในราคาที่ยุติธรรม
- 3) ควบคุมการแก้ไขปัญหาและการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการของสมาชิกกลุ่ม

4.2 การลงมือปฏิบัติการเพื่อสร้างกลุ่มผักอินทรีย์ (Doing) ตามหน้าที่ทางการจัดการ และ การศึกษาดูงาน

คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มได้ลงมือปฏิบัติการจัดการปลูกผักอินทรีย์ตามแผนงานในด้านการบริหารจัดการ และได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรต้นแบบในบริเวณจังหวัดเชียงใหม่ ดังมีรายละเอียดการนำเสนอต่อไปนี้

4.2.1 การลงมือปฏิบัติการ

เมื่อคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มได้ลงมือปฏิบัติการดำเนินการตามเป้าหมายของกลุ่ม ภายใต้การกำกับดูแลและบริหารงานของประธานโครงการ คือ นายอำเภอ ม่วงศรี จึงเริ่มต้นบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารธุรกิจ (Business Function) ดังนี้

4.2.1.1 กระบวนการผลิต (Production)

กิจกรรมในระยะเริ่มต้นของกลุ่มสมาชิกได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิต (Production) เป็นหลัก ตามกระบวนการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ตัดหญ้า พรวนดิน ปรับพื้นที่ และล้อมรั้วโดยว่าจ้างแรงงานในชุมชนมาดำเนินการ
- ขั้นตอนที่ 2 ขึ้นแปลง และเดินระบบท่อน้ำ ระบบสปริงเกอร์ โดยติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัฒนาการเกษตรอำเภอคอยสะเกิดมาดำเนินการให้คำแนะนำระบบน้ำ และการทำปุ๋ยหมักชีวภาพ
- ขั้นตอนที่ 3 จัดซื้อเมล็ดพันธุ์ผัก กล้วยไม้ และวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ
- ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการปลูก และจัดเวรยามให้สมาชิกผลัดเปลี่ยนมาดูแลและรดน้ำ

4.2.1.2 กระบวนการตลาด (Marketing)

กิจกรรมทางการตลาดที่คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มได้วางแผนที่จะดำเนินการนั้นพบว่า ผลผลิตของโครงการยังไม่ได้มาตรฐานตามที่ห้องตลาดต้องการ ทำให้ผักอินทรีย์ที่ปลูกในโครงการนี้อาจจำหน่ายได้ ประธานโครงการจึงกระจายผลผลิตให้กับกลุ่มสมาชิกนำไปบริโภคในครัวเรือน ตามวัตถุประสงค์โครงการเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในการซื้อผักจากห้องตลาด เป็นผลทำให้สมาชิกกลุ่มมีความพึงพอใจในระดับต้น

4.2.1.3 กระบวนการทางการเงินและการบัญชี (Financing and Accounting)

กิจกรรมทางการเงินในช่วงเริ่มต้นโครงการได้รับการสนับสนุนจากโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (S M L) ทั้งสิ้น จำนวน 211,500 บาท ทางคณะกรรมการได้นำเงินไปเปิด

บัญชีธนาคารออมสิน สาขาเชียงใหม่ โดยใช้ชื่อบัญชี SML55 บ้านบวกครกใหม่ หมู่ 6 ต. หนองป่าครั่ง (ตั้งเอกสารแนบภาคผนวกที่ 4) ถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้นระบบบัญชีของกลุ่มอย่างเป็นทางการ

แม้ว่าทางกลุ่มยังไม่ได้ดำเนินการจำหน่ายผลผลิตมากนัก ทางกลุ่มได้บันทึกการรายการค่าใช้จ่ายเมื่อมีกิจกรรมทางการเงิน คือ การจัดซื้ออุปกรณ์ กล้าพันธุ์ และค่าใช้จ่ายในการผลิตต่างๆ การบันทึกจึงยังไม่เป็นระบบมากนัก

4.2.1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

เนื่องด้วยลักษณะของโครงการเป็นความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกกลุ่มที่สมัครใจในการดำเนินกิจกรรมการปลูกผักอินทรีย์ จึงทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทางกลุ่มไม่ได้เป็นไปตามลักษณะของกิจการขนาดใหญ่ คณะกรรมการกลุ่มที่ได้รับผิดชอบจะขออาสาสมัครจากสมาชิกในการร่วมกิจกรรม คณะกรรมการจึงไม่สามารถคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรตามระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ยกเว้น ในกรณีที่คณะกรรมการต้องว่าจ้างแรงงานสำหรับการดำเนินการปรับหน้าดิน ประสานโครงการจึงมีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อย่างง่ายดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประกาศชี้ชวนแรงงานจากคนในพื้นที่เพื่อว่าจ้างให้ดำเนินการปรับพื้นที่สำหรับการเพาะปลูก

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อทำความรู้จักและตกลงว่าจ้างแรงงาน จำนวนทั้งสิ้น 3 คน จำนวน 2 วัน โดยการสัมภาษณ์แบบง่าย ไม่ใช่เอกสารแนะนำตัวหรือแบบฟอร์มการว่าจ้าง

ขั้นตอนที่ 3 มอบหมายงานพร้อมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานโดยประธานโครงการและผู้รับผิดชอบฝ่ายการผลิต

ขั้นตอนที่ 4 ชำระค่าจ้างแรงงานตามอัตราค่าแรงขั้นต่ำ

4.2.2 การศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบ

ผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มผักอินทรีย์ได้รับคำแนะนำจากนักวิชาการทางการเกษตรเกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่มต้นแบบ โดยได้ข้อสรุปถึงกลุ่มผักอินทรีย์ต้นแบบคือกลุ่มที่ได้ดำเนินการปลูกผักอินทรีย์โดยมีระบบการบริหารจัดการที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ เป็นกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางในการดำเนินการ แนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

ผลจากการปรึกษาและการแนะนำจึงพบได้ว่ากลุ่มตัวอย่างต้นแบบที่ทางสมาชิกกลุ่มและผู้วิจัยจะติดต่อเดินทางไปเยี่ยมชมเพื่อการศึกษาดูงาน รวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และศึกษาเพิ่มเติมจากเว็บไซต์แนะนำกลุ่มเกษตรกรต้นแบบที่สมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่ง คาดว่าจะเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มสมาชิกชุมชนบ้านบวกรกใหม่ หมู่ 6 ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

4.2.3.1 กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์โพธิ์ทองเจริญ

ที่อยู่ 105/3 หมู่ที่ 2 ตำบลเชิงค้อย อำเภอค้อยสะเกต จังหวัดเชียงใหม่

ประธานกลุ่ม นายเจริญ ยกคำจ

ความโดดเด่นของกลุ่ม

กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ เป็นกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่ตั้งอยู่ในบริเวณไม่ห่างจากกลุ่มหนองป่าครั่งมากนัก มีจำนวนประชากรและจำนวนครัวเรือนในพื้นที่ใกล้เคียงกัน อาจแตกต่างกันในเรื่องความเป็นชุมชนเมือง ทางกลุ่มหนองป่าครั่ง จะมีบริบทของความเป็นสังคมเมืองมากกว่าต่างจากกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญที่มีความเป็นชุมชนในเขตชานเมืองที่อยู่ห่างจากตัวเมืองเชียงใหม่ประมาณ 15 กิโลเมตร มีข้อได้เปรียบในเรื่องพื้นที่เป็นที่ราบมีลำน้ำแม่กวังไหลผ่าน การเพาะปลูกส่วนใหญ่อาศัยเขตชลประทานของเขื่อนแม่กวังอุดมธารา อำเภอค้อยสะเกต จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้มีน้ำสำหรับการเพาะปลูกได้ตลอดปี และคุณภาพของน้ำดีพอสำหรับทำการเกษตร โดยเฉพาะการเกษตรแบบอินทรีย์ กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ ได้เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ.2549 จนปัจจุบันมีสมาชิก 5 คน ทุกครอบครัวเน้นเป้าหมายทำการเกษตรเพื่อการบริโภคในครัวเรือนเป็นหลัก ตามหลักการของเศรษฐกิจพอเพียง ทางกลุ่มเน้นทำการเกษตรเพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ จึงดำเนินการเพาะปลูกผลผลิตทางการเกษตรแบบสลับเปลี่ยนไปมาไม่นิยมปลูกพืชเชิงเดี่ยว ตลอดเวลานับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกลุ่ม สมาชิกได้ศึกษาเรียนรู้การเพาะปลูกผักอินทรีย์แทบทุกชนิด ระยะเวลาเริ่มก่อตั้งกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ สมาชิกกลุ่มมีปัญหาอุปสรรคเมื่อทำการปลูกพืชผลโดยใช้ปุ๋ยเคมีและยาฆ่าแมลง เพราะหวังที่จะให้ได้ผลผลิตในปริมาณที่มาก แต่บทเรียนจากในอดีตได้ทำให้สมาชิกกลุ่มเรียนรู้ว่าการเพาะปลูกเช่นนั้นส่งผลต่อต้นทุนการผลิตสูง ประกอบการผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรในท้องตลาดมีราคาที่สูงขึ้นตามปริมาณความต้องการซื้อและความต้องการขาย จึงทำให้กิจการของ

กลุ่มสมาชิกมีกำไรน้อยและขาดทุนอยู่เป็นประจำ อีกทั้งยังทำให้ผลผลิตมีสารเคมีที่ตกค้าง เป็นอันตรายทั้งต่อผู้ปลูกและผู้บริโภค

เมื่อกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ ได้รวมตัวกันอย่างเป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2549 ภายใต้การสนับสนุนของหน่วยงานราชการในพื้นที่หลายหน่วยงาน อาทิเช่น สาธารณสุข ปศุสัตว์ ประมง กรมวิชาการเกษตร สำนักงานเกษตร สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอคอยสะเกิด และสำนักงานพัฒนาที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้การช่วยเหลือบรรดาสมาชิกของหมู่บ้าน โดยมีนายเจริญ ยกคำจู่ ภายหลังจากการอบรมทางการเกษตรหลายครั้ง ประกอบกับเป็นบุคคลที่มีความรู้ หมั่นศึกษาเรียนรู้วิเคราะห์ปัญหาจากการผลิต นายเจริญ ยกคำจู่ จึงได้รับการคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการหมู่บ้าน ได้มีโอกาสเข้าร่วมการอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มประสบการณ์ทางการเกษตรอีกมากมาย จนได้กลายเป็นปราชญ์ชาวบ้านประจำหมู่บ้านโพธิ์ทองเจริญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงการหมอดินอาสา นายเจริญ ยกคำจู่ได้รับโอกาสจากสถานีพัฒนาที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ กรมพัฒนาที่ดิน ที่ให้ความรู้เรื่องดินและสารอินทรีย์ และนายเจริญ ยกคำจู่ ได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ต่างๆ มากมาย มาทำการทดลองปฏิบัติในแปลงนาของตนเองจนมั่นใจว่าสามารถหาหนทางทำการเกษตรแบบพึ่งตนเองตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ จึงชักชวนสมาชิกในหมู่บ้านมารวมกลุ่มก่อตั้งเป็น กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ

รูปแบบบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ

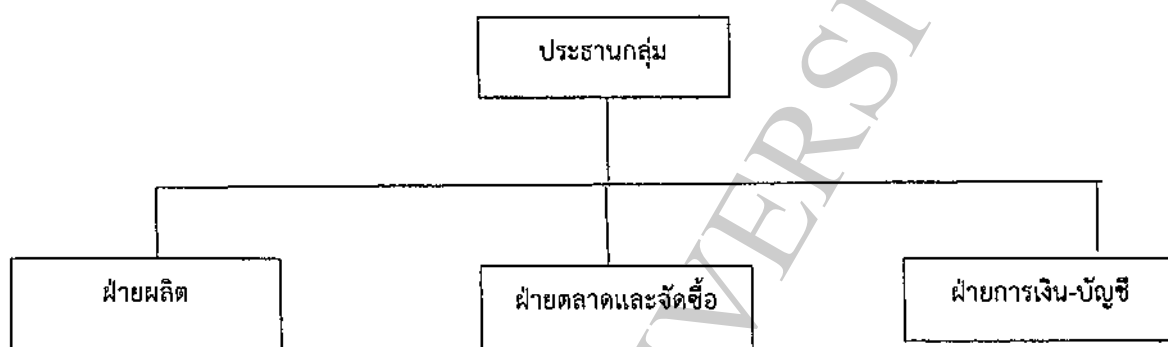
รูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบง่าย แบ่งหน้าที่ของสมาชิกออกเป็น 3 ฝ่ายหลัก ได้แก่

1) ฝ่ายผลิต ทำหน้าที่ในการปลูกผักอินทรีย์ ดูแลการเพาะปลูกผักอินทรีย์ตามฤดูกาลที่เหมาะสมและความต้องการของผู้บริโภค ทั้งนี้ การปลูกและการบำรุงรักษาจะต้องได้รับการวางแผนและประเมินการเพาะปลูกเป็นระยะๆ และรายงานผลการปลูกไปยังประธานกลุ่มเพื่อประเมินวางแผน และปรับปรุงการผลิตผักอินทรีย์อย่างสม่ำเสมอ

2) ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ ทำหน้าที่ในการจัดหาต้นกล้า เมล็ดพันธุ์ และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มด้วยวิธีการทางการตลาด มีการวางแผนกำหนดราคาตามนโยบายของกลุ่ม มีการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด และกำหนดช่องทางการจัดจำหน่ายตามแผนงานของกลุ่มอย่างชัดเจน

3) ฝ่ายการเงิน-บัญชี มีหน้าที่บันทึกรายการทางการเงิน ทั้งบันทึกรายรับและรายจ่าย จัดทำบัญชีรายการสินค้า บัญชีการเงิน บัญชีค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ และจัดสรรงบประมาณ ค่าตอบแทนให้กับสมาชิกกลุ่ม

กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์โพธิทองเจริญ ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 โดยมีนายเจริญ ยกคำจู่ เป็นประธานกลุ่ม เป็นผู้รับผิดชอบงานหลัก และดูแลงานทุกฝ่ายอย่างใกล้ชิดทั้งงานในฝ่ายการผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน-บัญชี ดังแสดงได้ในภาพประกอบที่ 4.2 ต่อไปนี้



ภาพที่ 4.2 แสดงโครงสร้างองค์การกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์โพธิทองเจริญ

4.2.3.2 สหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทา จำกัด

ที่อยู่ หมู่ 5 บ้านปานอด ตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่

ประธานกลุ่ม นายสุพัฒน์ อภัยมูล และ นายพนมกร นามจันทร์

ความโดดเด่นของกลุ่ม

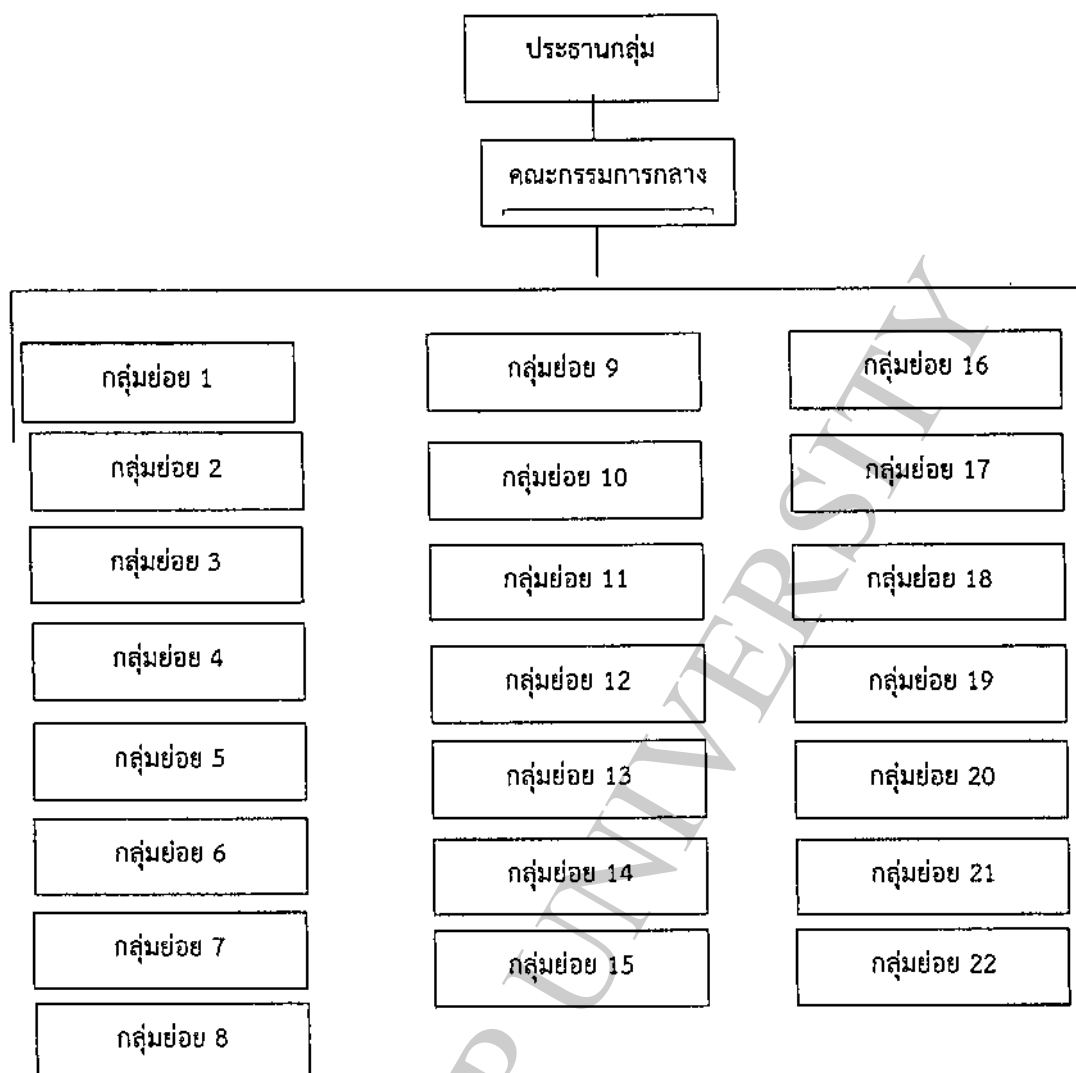
ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 15 มิถุนายน ปี 2543 และได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2544 กับสมาชิกทั้งหมด 135 ราย สมาชิกส่วนใหญ่ทำการเพาะปลูกพืชไร่ ประกอบไปด้วย ข้าวเหนียว ปลูกพืชเศรษฐกิจบนพื้นที่สูง และฟาร์มไม้ผลยืนต้นผสมผสาน ที่ไม่ต้องการการดูแลมาก เช่น ก้อย ลำไย มะม่วง มะขาม ขนุน นอกจากนั้นสมาชิกส่วนหนึ่งมีอาชีพเลี้ยงวัวเพื่อจำหน่ายเนื้อ และอาชีพอื่นๆ อีก ซึ่งส่วนใหญ่ประสบปัญหาต้นทุนทางการเกษตรที่สูง การประกอบอาชีพขาดการ

สนับสนุนในเรื่องแหล่งเงินทุน ก่อนที่ทางสมาชิกกลุ่มจะรวมตัวกันก่อตั้งเป็นสหกรณ์ ทางแกนนำชุมชนได้รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อการระดมเงินทุนสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ แต่ถูกปฏิเสธเพราะการรวมกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือ จนกระทั่งปีพ.ศ. 2543 เจ้าหน้าที่จากสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ได้แนะนำให้ทางกลุ่มได้จดทะเบียนเป็นสหกรณ์แบบถูกต้องตามกฎหมาย มีหลักการบริหารตามระเบียบของกิจการสหกรณ์ โดยมีเป้าหมายหลักในการส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน และเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มสหกรณ์ได้เริ่มต้น นายพัฒน์ อภัยมูล จึงได้บริจาคที่ดินของตนให้เป็นทุนจดทะเบียนและเป็นที่ทำการของสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทา

การดำเนินการในระยะต่อมาของสหกรณ์ได้รับความสนับสนุนจากมูลนิธิสายใยแผ่นดินและสหกรณ์กรีนเนทในด้านการตลาดให้กับสมาชิกเกษตรกรที่รวมตัวกันปลูกผักเกษตรอินทรีย์ ในปีพ.ศ. 2541 มูลนิธิสายใยแผ่นดินและสหกรณ์กรีนเนทได้เริ่มจัดทำโครงการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ โดยเน้นที่การปลูกข้าวโพดฝักอ่อน ลำไย และผัก ณ สิ้นปี 2553 มีเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์แม่ทาฯ ที่เข้าร่วมในโครงการเกษตรอินทรีย์กับมูลนิธิสายใยแผ่นดินและสหกรณ์กรีนเนทจำนวน 103 คน รวมพื้นที่การผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ 617.37 ไร่

รูปแบบการจัดการของกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทา จำกัด ได้ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มในลักษณะของสหกรณ์ที่เป็นนิติบุคคล โดยใช้ชื่อเครือข่ายคณะกรรมการกลางแม่ทา แบ่งกิจกรรมของกลุ่มออกเป็นกิจกรรมย่อยทั้งหมด 22 กลุ่ม เช่น กลุ่มฉางข้าว ธนาคารวัวควาย กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มปุ๋ย ฯลฯ สมาชิกกลุ่มสหกรณ์สามารถเลือกทำกิจกรรมกับกลุ่มย่อยใดๆได้ตามความสมัครใจ มีสมาชิกรวม 36 คน ทั้งนี้ตัวแทนของกลุ่มย่อย กลุ่มละ 2 คนจะรวมกันเป็นคณะกรรมการ เพื่อประสานการดำเนินงานของกลุ่ม ทำให้สหกรณ์เกษตรยั่งยืนแม่ทามีกิจกรรมที่หลากหลาย ครบวงจร เชื้อต่อการทำการเกษตร ดังแสดงในภาพที่ 4.3 รูปแบบโครงสร้างองค์กรของกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทา จำกัด ดังนี้



ภาพที่ 4.3 แสดงโครงสร้างองค์การกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทา

คณะกรรมการกลาง มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมีบทบาทครอบคลุมการวางแผนงาน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การขายผลผลิตร่วมกัน การซื้อปุ๋ยร่วมกันเพื่อลดต้นทุน ส่งผลให้เครือข่ายชุมชนแม่ทาเกิดความเข้มแข็ง ทั้งนี้คณะกรรมการกลาง จะมีวาระการทำงานที่ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งประธานและคณะทำงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

4.3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติการของกลุ่มสมาชิกชุมชนหมู่บ้านหนองป่าครั่งในโครงการปลูกผักพื้นบ้าน (Checking) ตามหน้าที่ทางการจัดการ แนวทางการบริหารธุรกิจ และเปรียบเทียบการศึกษาดูงาน

การศึกษาวิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชนจากการทบทวนบทเรียนของชุมชนที่ผ่านมาในอดีตและวิเคราะห์ผลการศึกษาดูงาน (Study tour) กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์โพธิ์ทองเจริญ 105/3 หมู่ที่ 2 ตำบลเชิงดอย อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ 50220 เป็นพื้นที่ต้นแบบโครงการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่ประสบความสำเร็จ และศึกษาเพิ่มเติมจากเว็บไซต์แนะนำกิจการโครงการเกษตรต้นแบบประกอบกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Checking) จากการวิเคราะห์หน้าที่ทางการจัดการ การบริหารจัดการ ธุรกิจ และรูปแบบการจัดการกลุ่มที่ผ่านมาแล้ว จึงสามารถแสดงผลได้ 4 ประเด็น ดังนี้

4.3.1 มูลเหตุจูงใจในการรวมกลุ่มผักอินทรีย์

มูลเหตุจูงใจในการรวมกลุ่มผักอินทรีย์ได้เริ่มต้นขึ้นจากแนวคิดกลุ่มสมาชิกในชุมชนบ้านบวกครกใหม่ หมู่ที่ 6 ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยมูลเหตุหลัก 3 ประเด็น ได้แก่

4.3.1.1 โครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) กลุ่มผักอินทรีย์ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในระยะเริ่มต้นได้ก่อตั้งขึ้นตามแผนงานของโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) ในงบประมาณของรัฐบาลโดยการนำของอดีตนายกรัฐมนตรี นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ที่มีนโยบายจัดสรรงบประมาณเข้ากองทุนพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) เพื่อให้หมู่บ้านและชุมชนสามารถบริหารจัดการกองทุนเพื่อพัฒนาชุมชนด้วยตนเอง โดยมีสาระสำคัญคือการสนับสนุนงบประมาณให้กับหมู่บ้านและชุมชนตามสัดส่วนขนาดของจำนวนประชากร แบ่งเป็นชุมชนขนาดเล็ก (S) มีจำนวนประชากรไม่เกิน 500 คน ชุมชนขนาดกลาง (M) มีจำนวนประชากรไม่เกิน 1,000 คน และชุมชนขนาดใหญ่ (L) มีจำนวนประชากรตั้งแต่ 1,001 คนขึ้นไป ซึ่งทำให้ชุมชนหมู่บ้านหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เข้าข่ายจัดได้ว่าเป็นชุมชนขนาดใหญ่ (L) เนื่องจากมีประชากรในปี.ศ. 2555 รวมทั้งสิ้น 1,153 คน จำนวน 507 ครัวเรือน แบ่งเป็น ชาย 517 คน และหญิง 636 คน (อำเภอเมือง, 2555; 2)

คณะกรรมการโครงการหมู่บ้านและชุมชนของบ้านบวกครกใหม่ หมู่ 6 ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จึงเล็งเห็นว่าเป้าหมายของโครงการมีลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้อง

กับหลักเกณฑ์ที่ทางรัฐบาลให้การสนับสนุน กล่าวคือ หลักเกณฑ์โครงการที่รัฐบาลมุ่งเน้นให้การสนับสนุนด้านงบประมาณจะต้องเป็นโครงการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนใน 8 ประเด็น (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2554; 5) อันได้แก่

- 1) เป็นโครงการที่แก้ไขปัญหาความยากจนที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
- 2) เป็นโครงการที่เพิ่มศักยภาพการหารายได้ ลดรายจ่าย สร้างโอกาสในอาชีพอย่างยั่งยืน
- 3) เป็นโครงการที่มุ่งแก้ไขปัญหาของหมู่บ้านและชุมชนด้วยตนเอง
- 4) เป็นโครงการที่ก่อให้เกิดรายได้อย่างยั่งยืน
- 5) เป็นโครงการเพื่อพัฒนาสินทรัพย์ของหมู่บ้านและชุมชน
- 6) เป็นโครงการอนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของหมู่บ้านและชุมชน
- 7) เป็นโครงการเพื่อการเชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรของรัฐ ท้องถิ่น และจังหวัด
- 8) เป็นโครงการเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็งแก่ชุมชน

ทางคณะกรรมการโครงการจึงเห็นว่ากิจกรรมของกลุ่มสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งเป็นโครงการที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพการหารายได้ ลดรายจ่ายของชุมชน มุ่งแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยการรวมกลุ่มสมาชิกหมู่บ้านที่ 6 โครงการนี้ช่วยพัฒนาสินทรัพย์ของหมู่บ้าน ช่วยอนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน อีกทั้งยังได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองป่าครั่ง และนายกเทศมนตรีนายสมคิด เลิศเกียรติดำรงค์ โครงการนี้จึงถือได้ว่าเป็นการสร้างเสริมให้เกิดความเข้มแข็งแก่ชุมชนเป็นอย่างดี สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติดังกล่าว

4.3.1.2 การยินยอมให้ใช้ที่ดินเพื่อทำการเกษตร บนพื้นที่บ้านเลขที่ 90/21-22 หมู่ 6 ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นที่ดินตามโฉนดเลขที่ 60468 มีนายวสิน เลิศเกียรติดำรงค์ (บุตรชายของนายกเทศมนตรี นายสมคิด เลิศเกียรติดำรงค์) เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ที่ดินดังกล่าว มีเนื้อที่รวม 5 ไร่ 1 งาน 30 ตารางวา (ตั้งเอกสารแนบภาคผนวกหมายเลข 4) เป็นพื้นที่ที่กว้างว่างเปล่าอยู่ใจกลางหมู่บ้าน ผู้ถือกรรมสิทธิ์ยังไม่มีโครงการใช้ประโยชน์ใดๆ จากพื้นที่ดังกล่าว จึงมีความประสงค์ที่ต้องการให้ทางสมาชิกกลุ่มเข้ามาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการจนแล้วเสร็จ และให้ขยายผลสู่การใช้พื้นที่เป็นศูนย์การเรียนรู้ของหมู่บ้าน

ทางคณะกรรมการจึงเป็นว่าเป็นประโยชน์อันดีที่พื้นที่จำนวน 5 ไร่ 1 งาน 30 ตารางวานี้จะสามารถดำเนินการประกอบกิจกรรมทางการเกษตรในรูปแบบของการบริหารงานโดยสมาชิกชุมชน

โดยพื้นที่ดังกล่าวจะเป็นศูนย์กลางที่กลุ่มสมาชิกจะได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้และทดลองทำการเกษตรตามเป้าประสงค์ความต้องการของสมาชิกโดยสมาชิกไม่มีต้นทุนในเรื่องที่ดิน ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มสมาชิกเริ่มต้นได้สะดวกยิ่งขึ้น

4.3.1.3 ความต้องการพัฒนาศักยภาพของชุมชนด้านการเกษตร จากวิถีชีวิตของสมาชิกชุมชนที่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่มีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ อีกทั้งสมาชิกส่วนใหญ่มีอัตรารายได้เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย สวนทางกับรายจ่ายค่าครองชีพในชีวิตประจำวันที่มากขึ้นตามลำดับ สมาชิกในหมู่บ้านมีความต้องการลดค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริโภค จึงเล็งเห็นว่าการดำเนินการปลูกผักปลอดสารพิษเป็นหนทางที่ทำให้สมาชิกชุมชนลดรายจ่าย และยังสามารถนำผลผลิตส่วนเกินไปจำหน่ายสร้างรายได้ให้กับสมาชิกเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังทำให้สมาชิกชุมชนได้บริโภคผักที่ปลอดภัยจากสารพิษเพื่อสร้างเสริมสุขภาพร่างกายให้มีคุณค่าทางโภชนาการ

ทางกลุ่มสมาชิกเล็งเห็นว่ากิจกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมฝึกอาชีพที่แม่บ้านสามารถทำได้ดี แต่กลุ่มสมาชิกชุมชนชายยังไม่สะดวกที่จะดำเนินการร่วมกิจกรรม การปลูกผักการทำเกษตรอาจเป็นกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกชุมชนเพศชายได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของตนได้มากขึ้น ทำให้เกิดการส่งเสริมให้สมาชิกชุมชนมีการรวมกลุ่มกันและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ตามมา ในขณะที่สมาชิกกลุ่มส่วนหนึ่งถอนตัวออกจากการเข้าร่วมโครงการ เนื่องจากด้วยปัญหาด้านสุขภาพ ความลำบากในการร่วมกิจกรรมทางการเกษตร ประกอบกับการที่สมาชิกชุมชนมีความสนใจในกิจกรรมอื่นๆ เช่น กิจกรรมการเล่นดนตรี กิจกรรมการออกกำลังกาย กิจกรรมการทำผลิตภัณฑ์จักสาน เป็นต้น จึงทำให้สมาชิกกลุ่มที่เหลืออยู่ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความสมัครใจและสนใจในงานการเกษตร

4.3.2 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารธุรกิจ

การบริหารงานภายในกลุ่มผักอินทรีย์ในระยะเริ่มต้น ก่อนที่จะประชุมตกลงเปลี่ยนแปลงเป็นโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่งนั้น ได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากคณะเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐ กลุ่มองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกเทศบาล ได้ช่วยเหลือในการก่อตั้งกิจการของกลุ่ม และสนับสนุนให้เกิดเป็นรูปแบบการบริหารงานภายในกลุ่มที่โปร่งใส จึงคัดสรรบุคลากรจากหน่วยงานของรัฐมาเป็นทีมที่ปรึกษาในระยะแรก การอนุเคราะห์ดังกล่าวจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของรูปแบบการบริหารงานภายในกลุ่มผักอินทรีย์ในระยะเริ่มต้น

อย่างไรก็ตาม ทางกลุ่มผักอินทรีย์ในระยะเริ่มต้นได้พบกับอุปสรรคจากรูปแบบการบริหารงานเดิม ที่มีหน่วยงานของรัฐเข้ามาให้การสนับสนุน เมื่อต้องลงมือปฏิบัติการจริง สมาชิกกลุ่มยังขาดความพร้อมในทางงานเป็นทีม มีอุปสรรคในด้านศักยภาพการทำกรเกษตร แม้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีต่อหน่วยงานราชการ แต่สมาชิกกลุ่มค้นพบว่าปัญหาและอุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มด้วยเหตุผล 4 ประการ ดังนี้

1) การช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐ เป็นลักษณะการให้ความสนับสนุนตามนโยบายของรัฐบาล เมื่อแนวนโยบายของรัฐเปลี่ยนแปลง เจ้าหน้าที่และหน่วยงานของรัฐมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มไม่ต่อเนื่อง สมาชิกกลุ่มพึ่งพากำลังจากเจ้าหน้าที่ได้เพียงเล็กน้อย หากสมาชิกกลุ่มต้องการให้การดำเนินงานของกลุ่มเกิดความยั่งยืน สมาชิกกลุ่มจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมด้วยตัวเอง และพึ่งพาเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานภายนอกให้น้อยลง

2) พื้นฐานความรู้ทางการเกษตรของสมาชิก เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการงานของกลุ่มบกพร่อง สมาชิกบางส่วนขาดความรู้ทางการเกษตร เนื่องจากพื้นฐานอาชีพเดิมในชุมชนมีความรู้ทางการเกษตรเพียงเล็กน้อย การดำเนินงานของกลุ่มมุ่งเน้นที่กิจกรรมทางการเกษตรบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานยังมีประสบการณ์ทางการเกษตรน้อย จึงทำให้สมาชิกไม่สามารถแก้ไขปัญหาการปลูกพืชผักอินทรีย์ได้อย่างกระจ่างนัก

3) กิจกรรมทางสังคม สมาชิกชุมชนในตำบลหนองป่าครั่งมีกิจกรรมทางสังคมที่หลากหลาย เนื่องจากโครงการและนโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองป่าครั่งที่มีแผนพัฒนาชุมชนในหลากหลายกิจกรรม อาทิเช่น โครงการครอบครัวอบอุ่น กิจกรรมมอบแว่นสายตาแก่ผู้สูงอายุในตำบล กิจกรรมชมรมผู้สูงอายุเทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมอาสาสมัครสาธารณสุข เป็นต้น ในขณะที่กิจกรรมต่างๆ นั้นต้องการความร่วมมือจากสมาชิกชุมชนทุกครัวเรือนที่อาศัยอยู่ในชุมชนหนองป่าครั่ง เมื่อจัดกิจกรรมทำให้สมาชิกชุมชนไม่มีเวลาว่างเพียงพอสำหรับการดูแลเอาใจใส่โครงการปลูกผักอินทรีย์

4) รูปแบบการบริหารจัดการที่ยังขาดความเป็นรูปธรรม ประธานกลุ่มและคณะกรรมการที่รับผิดชอบได้ถูกเลือกตั้งจากกลุ่มสมาชิก แต่เมื่อดำเนินการเข้าสู่การปฏิบัติ ทางสมาชิกกลุ่มพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นรูปธรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะกลุ่มผู้รับผิดชอบยังทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนไม่ชัดเจน เนื่องด้วยการดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปตามความประสงค์ที่เกิดขึ้นจากความสมัครใจไม่ใช่กิจกรรมหลักถาวรที่บรรดาสมาชิกยึดเป็นการประกอบ

อาชีพ กิจกรรมของกลุ่มเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีเวลาว่างจากภาระกิจส่วนตัว และมีความประสงค์จะมีวิถีชีวิตที่สะดวกสบาย การดำเนินงานจึงขาดระเบียบเวลาการปฏิบัติงานที่แน่นอน ส่วนใหญ่สมาชิกกลุ่มจะอาศัยเวลาที่สะดวก ทำให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มไม่อาจต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมได้

4.4 การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเลือกสรรรูปแบบของกลุ่มผักอินทรีย์ หน้าที่ทางการจัดการ และแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม (Acting)

เมื่อสมาชิกกลุ่มได้ทำการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานจากแนวทางการบริหารธุรกิจที่ผ่านมาแล้วระยะเริ่มต้น ทำให้สมาชิกกลุ่มทราบได้ถึงแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเลือกสรรรูปแบบการบริหารงานของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมตามบริบทของกลุ่มหนองป่าครั่ง จึงได้พิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานใน 3 ประเด็น คือ การปรับปรุงรูปแบบการจัดการของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน การปรับเปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการตามบริบทของกลุ่มโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง และการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารธุรกิจที่เหมาะสมกับกลุ่มโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง ดังต่อไปนี้

4.4.1 การปรับปรุงรูปแบบการจัดการของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน

เมื่อสมาชิกกลุ่มได้วิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการกลุ่มระยะเริ่มต้น และสรุปปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น จึงทำให้สมาชิกกลุ่มร่วมมือกันกำหนดแนวทางการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของกลุ่ม ปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการ โดยยังคงวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดิม คือนับกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกชุมชนได้บริโภคผักปลอดภัยจากสารเคมี ลดรายจ่ายค่าครองชีพในชีวิตประจำวัน และเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้บริโภคในตำบลหนองป่าครั่ง และละแวกใกล้เคียง ทางกลุ่มจึงได้พิจารณากำหนดภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นรูปธรรมและปรับปรุงแก้ไขสภาพการณ์ที่ผ่านมา ดังนี้

- 1) ทางกลุ่มสมาชิกต้องลดการพึ่งพาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้น้อยลงและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังสมาชิกให้มากขึ้น ให้สมาชิกที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการได้มีส่วนดำเนินการและรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ตามกำลังและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน

2) ทางกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกกลุ่ม โดยการศึกษาเรียนรู้ด้านการเกษตรทั้งจากผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร และทดลองปฏิบัติ สมาชิกทุกคนจะมี ส่วนแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการดูแลรักษาและการทำการเกษตร โดยใช้พื้นที่ของโครงการ เป็น ศูนย์การเรียนรู้และทดลองทำการเกษตรร่วมกัน

3) สมาชิกกลุ่มยังคงเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมร่วมกับสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่ง แต่จัดสรรเวลาในการดำเนินการเกษตรทั้งที่ดำเนินการเพาะปลูกในบริเวณที่ตั้งโครงการและกระจาย เมล็ดพันธุ์ไปดำเนินการเพาะปลูกในบริเวณบ้านเรือนของสมาชิกเอง ทั้งนี้สมาชิกจะได้มีเวลาส่วนตัว ในการทำกิจกรรมการเกษตรและมีเวลาที่เหมาะสมสำหรับการเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม ชุมชนและ กิจกรรมทางศาสนาอย่างเหมาะสม

เมื่อสมาชิกได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการงานของกลุ่มแล้ว จึงเห็นสมควรแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการออกตามโครงสร้างองค์การตามหน้าที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่

1) ฝ่ายผลิต คือฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการเพาะปลูกผักปลอดภัยตามรายการที่สมาชิกต้องการ บริโภคและใช้ในชีวิตประจำวัน ดูแลการเจริญเติบโตของผักชนิดต่างๆ ตั้งแต่ขั้นตอนของการเตรียม ดิน การเพาะกล้าพันธุ์ การลงแปลง การรดน้ำ การบำรุงต้นและใบ จวบจนถึงการเก็บผลผลิตตามช่วง ระยะเวลา

2) ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ คือฝ่ายที่ทำให้หน้าจัดหาวัตถุดิบในการผลิต เช่น ปุ๋ยอินทรีย์ เมล็ด พันธุ์ต่างๆ จัดซื้อผลิตภัณฑ์กำจัดแมลง เป็นต้น เมื่อผลผลิตผักปลอดภัยถึงระยะเวลาเติบโตอยู่ในขั้น การเก็บเกี่ยวผลผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อนี้จะทำหน้าที่ในการแบ่งปันผลผลิตให้กับสมาชิกชุมชน หากมีปริมาณเหลือจะจัดจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตามราคาที่ได้ตกลงกันไว้

3) ฝ่ายการเงิน-บัญชี คือฝ่ายที่ทำหน้าที่บันทึกการรับ-จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของ โครงการ ตั้งแต่การจดบันทึกรายจ่ายที่เกิดขึ้น รายรับที่เกิดจากการซื้อ-ขาย และมีหน้าที่ในการ แบ่งสรรปันส่วนผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินให้แก่สมาชิกกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการของกลุ่มต้นแบบทั้ง 2 ลักษณะ คือ กลุ่มเกษตรอินทรีย์ บ้านโพธิ์ทองเจริญ และกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทาและผลการประเมินตรวจเช็คการ

ดำเนินการของกลุ่ม (Checking) นั้น ทำให้กลุ่มสมาชิกหนองป่าครั่งได้มองเห็นถึงแนวทางในการบริหารจัดการของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่ง ที่มีเป้าหมายของการรวมกลุ่มเพื่อให้สมาชิกชุมชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เป็นการลดค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ด้วยการปลูกผักเพื่อรับประทานในชุมชน และส่วนที่เหลือเพื่อจำหน่ายไปยังประชาชนในกลุ่มละแวกใกล้เคียง การบริหารจัดการกลุ่มผักอินทรีย์ ในบริบทของชุมชน เห็นควรนำรูปแบบของกลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ ในส่วนของการบริหารงานแบบง่าย และโปร่งใสมาปรับใช้กับการบริหารจัดการกลุ่ม และนำแนวทางการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการของกลุ่มสหกรณ์เกษตรยั่งยืนแม่ทามาเป็นตัวอย่างส่วนหนึ่ง ประกอบกับการประเมินผลรูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์ในระยะเริ่มต้น ทำให้สมาชิกกลุ่มมีเหตุผลในการปรับเปลี่ยนแนวทางรูปแบบการจัดการกลุ่ม จากแนวคิดของกิจกรรมหลักของกลุ่มหนองป่าครั่ง ยังมีกิจกรรมไม่มากเท่ากับสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทา เพราะยังอยู่ในระยะเริ่มต้น กิจกรรมมุ่งเน้นการปลูกผักพื้นบ้านที่สมาชิกชุมชนต้องการรับประทานเป็นหลัก แต่ยังคงต้องการแนวทางการบริหารที่ชัดเจนเพื่อให้การบริหารจัดการของกลุ่มสะดวกในทางปฏิบัติและยั่งยืนต่อไปได้ สมาชิกจึงมีแนวคิดที่จะจัดตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างทั่วถึง ทั้งในรูปการลงทุน การดำเนินการ และการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน และสมาชิกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันให้กำหนดชื่อกลุ่มอย่างเป็นทางการ คือ “โครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง” ด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) โครงการนี้ได้เริ่มต้นจากการสนับสนุนของโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) ตามงบประมาณเริ่มต้นในปีพ.ศ. 2555
- 2) โครงการนี้จะเน้นกิจกรรมการปลูกพืชผักที่ปลอดภัยจากสารเคมี เพื่อให้สมาชิกและผู้บริโภคปลอดภัยเมื่อรับประทานพืชผักจากโครงการนี้
- 3) โครงการนี้เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งเป็นหลัก

จากเหตุผลทั้ง 3 ประการดังกล่าว ทางสมาชิกกลุ่มจึงเห็นว่าแนวทางการบริหารจัดการควรใช้รูปแบบการบริหารงานแบบกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีคณะกรรมการดำเนินงานแบ่งหน้าที่เพื่อความสะดวกในการวางแผน จัดระบบงาน การตรวจสอบ และดำเนินกิจกรรมต่างๆ จึงทำการประชุมและคัดเลือกคณะกรรมการโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง ได้รายชื่อคณะกรรมการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

ประธานโครงการ	นายอำเภอ ม่วงศรี
เหรียญก	นางบัวโล ม่วงศรี
ปฏิคม	นายหลอม โพธิ์งาม
ฝ่ายตรวจสอบ	นายทวี โทณสิงห์อินทร์
	นายเจริญ วงศ์เต็ง

คณะกรรมการทั้งหมด มีจำนวนรวม 5 คน จากเดิมที่มีคณะกรรมการรวม 15 คน เป็นคณะกรรมการที่มีความสนใจและสมัครใจที่จะร่วมดำเนินการในโครงการต่อไป และพร้อมที่จะทำหน้าที่ในการบริหารโครงการของกลุ่มในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน มีขอบข่ายงานในด้านการบริหาร การวางแผน การจัดระบบองค์การ การชี้แนะ และการควบคุมติดตามการดำเนินงานของโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่ม 3 ประการ ได้แก่

- 1) เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในหมู่บ้านปลูกผักปลอดสารพิษที่มีคุณค่าทางโภชนาการ
- 2) เพื่อเป็นการลดรายจ่ายในการบริโภคผักจากท้องตลาดที่ราคาแพงและไม่ปลอดภัยต่อสุขภาพ
- 3) เพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับประชาชนในการนำผักไปจำหน่ายในหมู่บ้านหนองป่าครั่ง และหมู่บ้านใกล้เคียง

การวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มผักอินทรีย์นี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมขึ้นจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) และเวทีเสวนาโดยกำหนดโครงสร้างแบบสอบถามเป็นแนวทางการพูดคุย แลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นถึงแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดกิจการกลุ่มจากคณะกรรมการประธานกลุ่ม ผู้รับผิดชอบในหน้าที่งานในแต่ละด้าน ได้แก่

นายอำเภอ ม่วงศรี	ประธานกลุ่ม
นายหลอม โพธิ์งาม	ผู้รับผิดชอบฝ่ายผลิต
นางทองคำ บุญศรี	ผู้รับผิดชอบฝ่ายตลาดและจัดซื้อ
นางบัวโล ม่วงศรี	ผู้รับผิดชอบฝ่ายการเงินและบัญชี

4.4.2 การปรับปรุงหน้าที่ทางการจัดการตามบริบทของกลุ่มโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง

แนวทางการบริหารธุรกิจของกลุ่มผักอินทรีย์ ซึ่งทางกลุ่มสมาชิกชุมชนหนองป่าครึ่งได้ใช้ชื่ออย่างเป็นทางการภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่มแล้ว ชื่อว่า “โครงการ SML 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง ดำเนินการบริหารงานให้รูปแบบกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยมีคณะกรรมการกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน และมีนายอำเภอ ม่วงศรีเป็นประธานกลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของกลุ่มตามลักษณะโครงสร้างองค์การแบบตามหน้าที่ ทั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการของกลุ่มแบ่งกระบวนการออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

4.4.2.1 การวางแผน (Planning)

คณะกรรมการของกลุ่มโครงการ SML 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง ได้ประชุมตกลงกำหนดแผนการดำเนินงานของกลุ่ม ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของประธานกลุ่ม คือ นายอำเภอ ม่วงศรี ให้ดำเนินการกำหนดแผนงานและบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม คือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกผักปลอดภัย เพื่อใช้สำหรับการบริโภคของสมาชิกกลุ่ม และชุมชนในละแวกใกล้เคียงเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายให้สมาชิกกลุ่มได้บริโภคผักที่ไม่มีสารอันตรายต่อสุขภาพ และลดรายจ่ายในครัวเรือน พร้อมทั้งเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมาเป็นค่าใช้จ่ายหมุนเวียนในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป็นหลัก

คณะกรรมการได้กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มทั้ง 3 ประการ โดยการวางแผนการดำเนินงานตามกระบวนการ เริ่มต้นจากการพิจารณาขยายความจากเป้าหมายของการบริหารงาน เป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ และแผนงานของโครงการ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของโครงการ

จากเป้าหมายของโครงการที่กำหนดขึ้นโดยสมาชิกกลุ่มและคณะกรรมการดำเนินงานของโครงการนั้น ทำให้สมาชิกได้พิจารณาขยายความเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานมีหลักเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทางกลุ่มจึงกำหนดวัตถุประสงค์โครงการได้ดังต่อไปนี้

- 1) สมาชิกกลุ่มได้รับประทานผักปลอดสารพิษที่มีคุณค่าทางโภชนาการ

- 2) สมาชิกกลุ่มลดรายจ่ายจากการซื้อผักในราคาแพง
- 3) โครงการฯ มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานจากการจำหน่ายผักปลอดภัย

แผนงานของโครงการ

เพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ คณะกรรมการโครงการและสมาชิกได้ร่วมกันกำหนดแผนงานของโครงการแบ่งตามขั้นตอนการดำเนินงาน ออกเป็น 3 แผนงาน ดังนี้

1) แผนการเตรียมดินเพื่อการเพาะปลูกผักปลอดภัย

จากผลการประเมินสภาพของดินในพื้นที่โครงการฯ โดยผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการเกษตร ทำให้คณะกรรมการทราบได้ว่าสภาพของดินในพื้นที่โครงการ จำนวน 5 ไร่ 1 งาน 30 ตารางวา ซึ่งทางกลุ่มจัดแบ่งบริเวณพื้นที่ทั้งหมดออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนพื้นที่กลางแจ้งสำหรับการปลูกผักทั่วไป ส่วนพื้นที่ในมุ้งสำหรับเพาะปลูกพืชที่ต้องป้องกันแมลง และส่วนพื้นที่สำหรับทำการต่างๆ เช่น ที่พัก ที่ประชุมสมาชิก ที่เก็บอุปกรณ์ ที่พักปุ๋ย และเครื่องกรองน้ำ เป็นต้น

สภาพดินโดยรวมเป็นสภาพดินที่ต้องการการบำรุงเป็นอย่างมาก เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวได้ถูกการนำดินลูกรังมาถมเพื่อปรับพื้นที่ เป็นดินที่ไม่เหมาะสำหรับการดูดซับสารอาหารของพืชได้ ส่งผลให้เมื่อสมาชิกกลุ่มทำการเพาะปลูกพืชในพื้นที่ดังกล่าว พืชไม่สามารถดูดสารอาหารต่างๆ จึงไม่เกิดผลผลิตได้ตามที่ต้องการ ทางสมาชิกกลุ่มจึงตกลงกันที่จะทำแผนการปรับปรุงสภาพของดินเพื่อเตรียมการเพาะปลูก โดยกำหนดขั้นตอนของแผนปฏิบัติการดังนี้

- 1.1 สมาชิกกลุ่มช่วยกันกำจัดวัชพืชออกจากบริเวณพื้นที่โครงการ
- 1.2 สมาชิกกลุ่มและลูกจ้างบางส่วนทำการขุดพลิกหน้าดิน เพื่อให้ดินด้านล่างได้รับแสงแดด และสร้างระบบระบายอากาศภายในดิน
- 1.3 สมาชิกกลุ่มช่วยกันกำจัดศัตรูพืชและแมลงด้วยกระบวนการทางธรรมชาติ ตามที่สมาชิกและคณะกรรมการได้รับการศึกษาดูงานและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

2) แผนการลงปลูกและบำรุงรักษา

เมื่อสมาชิกกลุ่มได้ดำเนินการตามแผนการเตรียมดินเพื่อการเพาะปลูกผักปลอดภัยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการดำเนินการคือการลงปลูกและบำรุงรักษา ซึ่งแผนการลงปลูกนี้สมาชิกได้กำหนดแนวทางการลงปลูกและบำรุงรักษา ดังนี้

2.1 สมาชิกกลุ่มและคณะกรรมการประชุมพิจารณาเพื่อเลือกชนิดและพันธุ์ของผักอินทรีย์ตามเงื่อนไข 3 ประการคือ

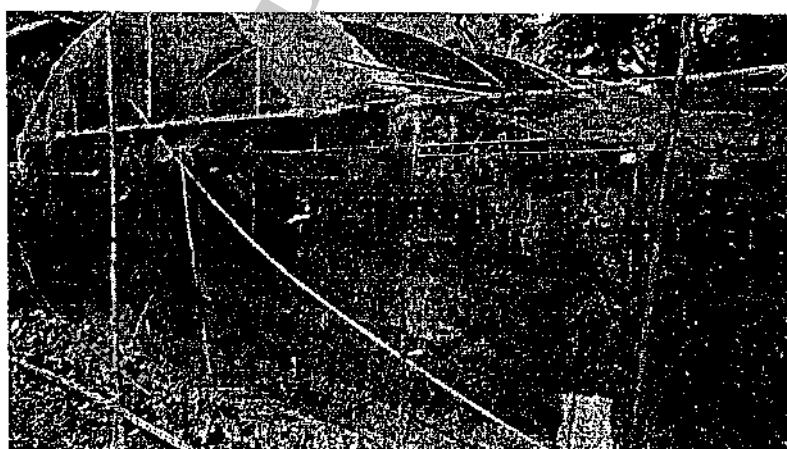
2.1.1 ต้องเป็นชนิดและพันธุ์ที่สมาชิกกลุ่มและตลาดต้องการใช้ประกอบอาหารในชีวิตประจำวัน

2.1.2 ต้องเป็นชนิดและพันธุ์ที่สามารถปลูกได้ในพื้นที่ดินของโครงการ

2.1.3 ต้องเป็นผักปลอดภัย กระบวนการปลูกและการบำรุงรักษาต้องไม่ใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสมาชิกและผู้บริโภค

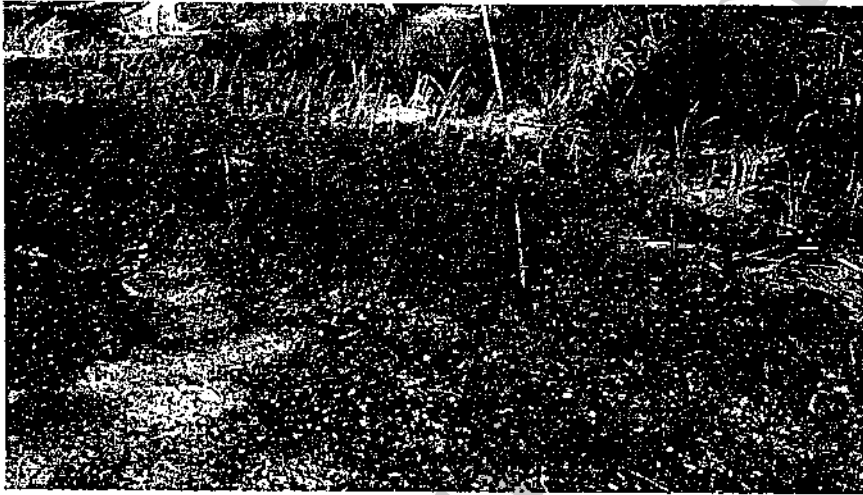
2.2 สมาชิกกลุ่มได้รับมอบหมายให้ช่วยกันบำรุงรักษาแปลงผักที่สมาชิกได้ร่วมกันปลูกผัก 4 ชนิดได้แก่ ผักบุ้ง ผักชี ผักกุ่มฉ่าย และต้นหอม โดยคณะกรรมการได้แบ่งหน้าที่การบำรุงรักษาตามพื้นที่โครงการ ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 พื้นที่โครงการในบริเวณส่วนกางมุ้ง สำหรับการปลูกผักระยะเริ่มต้น ระยะเวลาจะบำรุงรักษาและควบคุมโดยใช้เวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์ ดังแสดงในภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.4 พื้นที่โครงการในบริเวณส่วนกางมุ้ง

ส่วนที่ 2 พื้นที่โครงการในบริเวณส่วนกลางแจ้งส่วนหน้าของพื้นที่โครงการ สำหรับการขยาย การเติบโตของผัก โดยจะคัดเลือกผักจากต้นที่สมบูรณ์ แข็งแรงในส่วนที่ 1 มาปลูกลงในแปลง ให้มี ระยะห่างระหว่างต้นพอประมาณ เพื่อให้ผักโตสมบูรณ์เต็มที่ ดังแสดงในภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.5 พื้นที่โครงการในบริเวณส่วนกลางแจ้งส่วนหน้าของพื้นที่โครงการ

ส่วนที่ 3 พื้นที่โครงการในบริเวณส่วนกลางแจ้ง สำหรับการเตรียมปุ๋ยบำรุงดินและบำรุงผัก โดยจะนำเศษวัสดุเหลือใช้ตาก แปรรูป เพื่อใช้ผสมให้ดินสมบูรณ์ ดังแสดงในภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.6 พื้นที่โครงการในบริเวณส่วนกลางแจ้ง

3) แผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่าย

แม้ว่าวัตถุประสงค์ของโครงการที่แท้จริงนั้นไม่เน้นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผักเป็นวัตถุประสงค์หลัก แต่โครงการฯ มีวัตถุประสงค์ที่ให้สมาชิกกลุ่มได้บริโภคผักที่ปลอดภัย และเมื่อมีผลิตภัณฑ์เหลือจากการบริโภคจึงจัดจำหน่ายแก่ชุมชนในละแวกใกล้เคียง แต่คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มยังได้จัดทำแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่าย ดังต่อไปนี้

3.1 การเก็บผลผลิต จะดำเนินการเมื่อผลผลิตผักออกเต็มที่ตามฤดูกาล และชนิด โดยสมาชิกกลุ่มที่มีความประสงค์จะนำผักไปบริโภคสามารถเข้ามาทำการเก็บผลผลิตได้ด้วยตนเอง ภายในการควบคุมของ นายอำเภอ ม่วงศรี เป็นประจำทุกสัปดาห์ สลับสับเปลี่ยนตามระยะเวลาที่ผักเจริญเติบโตสมบูรณ์

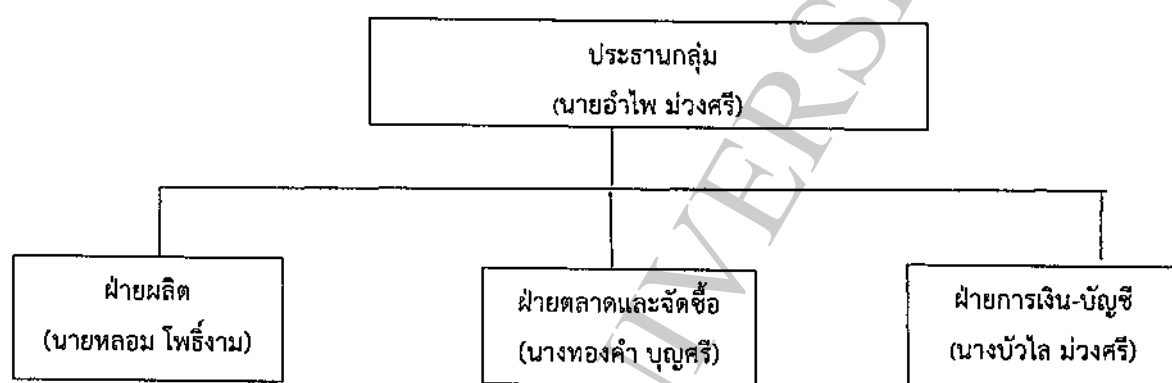
3.2 การจำหน่าย จะดำเนินการเมื่อผลผลิตเหลือจากที่สมาชิกกลุ่มได้นำไปบริโภคแล้ว โดยกำหนดให้ผู้ซื้อ (ที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่ม) มาเลือกผักตามความต้องการ นางทองคำ บุญศรี ผู้รับผิดชอบฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ จะควบคุมการชั่งน้ำหนักผักกับผู้ซื้อต้องการ และกำหนดราคาชำระค่าใช้จ่ายเป็นเงินสด ตามราคาตลาด โดยปกติแล้ว ผู้ซื้อจะเดินทางมายังบริเวณพื้นที่โครงการในวันจันทร์ ระหว่างเวลา 8.00-10.00 น. เพื่อนำผักไปจำหน่ายยังตลาดสดหน้าองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นประจำในเวลา 15.00-19.00 น.

4.4.2.2 การจัดองค์กร (Organization)

จากรูปแบบการบริหารจัดการโครงการที่ทางคณะกรรมการกลุ่มได้พิจารณาจัดตั้งกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างกระบวนการบริหารงานที่คล่องตัว และสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจการเอง ประกอบกับโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่งนี้มีสมาชิกเป็นคนในชุมชนเดียวกัน การบริหารงานจึงสะดวกเนื่องจากเป็นคนใกล้ชิดที่รู้จักกันเป็นอย่างดี ทั้งบุคคลที่ได้รับเลือกให้เป็นคณะกรรมการ และทีมงานในการบริหารโครงการเป็นกลุ่มคนกลุ่มเดียวกัน สมาชิกและคณะกรรมการบริหารต่างช่วยเหลือกันในการดำเนินการโครงการ อีกทั้งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนี้ เป้าหมายหลักคือการลดรายจ่ายในด้านการบริโภคผักของสมาชิกทุกคน ทำให้สมาชิกให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ ดังแสดงลักษณะการจัดองค์กร (Organization) ออกได้เป็น 3 ประเด็น ดังนี้

โครงสร้างองค์การ

การบริหารจัดการของโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง นี้ดำเนินการวางแผนและควบคุมโดยประธานกลุ่ม นายอำเภอ ม่วงศรี ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนการมอบหมายงานและติดตามผลงานของฝ่ายต่างๆ อย่างใกล้ชิด โครงสร้างองค์การของกลุ่มจึงเป็นเป็นโครงสร้างองค์การแบบง่ายที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามลักษณะกิจกรรมที่แต่ละฝ่ายต้องดำเนินการ ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงินและบัญชี ที่สะดวกและสมาชิกสามารถปฏิบัติได้จริง ดังแสดงในภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.7 แสดงโครงสร้างองค์การ โครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง

4.4.2.3 การชี้แนะ (Leading)

โครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง มีรูปแบบการบริหารจัดการเป็นแบบกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยแบ่งระดับการบริหารจัดการออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนคณะกรรมการโครงการ เป็นระดับบริหารที่มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน จัดระบบของโครงการ และตรวจสอบควบคุมผลการดำเนินงาน และส่วนระดับปฏิบัติการ แบ่งขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบมายังประธานกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการ ภายใต้ทีมงานทั้ง 3 ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน-บัญชี

แม้ว่าโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง จะมีการแบ่งขอบเขตการบริหารออกเป็น 2 ส่วนดังได้กล่าวแล้ว แต่บุคลากรของทั้ง 2 ส่วนเป็นกลุ่มเดียวกันทุกคนเป็นสมาชิกกลุ่ม และได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มสมาชิกให้ทำหน้าที่รับผิดชอบตามแผนงาน คณะกรรมการ

โครงการมาจากกลุ่มสมาชิกชุมชนที่สนใจจะดำเนินโครงการด้วยความสมัครใจ จากนั้นคณะกรรมการโครงการได้ทำการเลือกประธานกลุ่ม เพื่อให้ประธานกลุ่มดำเนินการสรรหาฝ่ายต่างๆ ทั้ง 3 ฝ่ายต่อไป การขึ้นนำของโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง จึงเกิดขึ้นจากการนำโดยคณะกรรมการโครงการ และประธานกลุ่มตามแผนงานอย่างโปร่งใส และเป็นกระบวนการแบบง่าย ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้กิจกรรมของโครงการฯ บรรลุเป้าหมายและเกิดผลประโยชน์โดยตรงกับสมาชิกกลุ่ม ทางกลุ่มได้เลือกใช้กระบวนการขึ้นนำใน 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ภาวะความเป็นผู้นำของแกนนำกลุ่มสมาชิกองค์การ

หมายถึง ประธานกลุ่ม นายอำเภอ ม่วงศรี ผู้ทำหน้าที่เป็น คณะกรรมการโครงการฯ และเป็นประธานกลุ่ม เป็นสมาชิกกลุ่มแกนนำผู้ก่อตั้งโครงการเริ่มต้น มีประวัติ รูปแบบการเป็นผู้นำ แนวทางการทำงาน ดังต่อไปนี้

1) ประวัติ นายอำเภอ ม่วงศรี ปัจจุบันอายุ 65 ปี เป็นผู้อาวุโสและเป็นที่รู้จักของสมาชิกชุมชน หมู่ 6 อาศัยอยู่บ้านเลขที่ 46/40 หมู่ที่ 6 ตำบลหนองป่าครึ่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ อาชีพปัจจุบันคือข้าราชการเกษียณ มีความสามารถในการเล่นดนตรีไทย เป็นงานอดิเรก และรักในงานการเกษตร

2) รูปแบบการเป็นผู้นำ นายอำเภอ ม่วงศรี ใช้วิธีการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิกโครงการ อาศัยการรู้จักเป็นการส่วนตัวกับกลุ่มสมาชิก จึงชักชวนสมาชิกกลุ่มให้มาช่วยทำกิจกรรมต่างๆ เป็นแกนนำของสมาชิกกลุ่มโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว

3) แนวทางการทำงาน นายอำเภอ ม่วงศรี จะลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างกับสมาชิกกลุ่ม และจัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในการทำกิจกรรมต่างๆ นายอำเภอ ม่วงศรี ให้ความร่วมมือกับสมาชิกเป็นอย่างดี

กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในกิจการ

สมาชิกโครงการฯ เป็นกลุ่มคนที่อยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน และละแวกใกล้เคียง ประกอบกับสมาชิกส่วนหนึ่งเป็นกลุ่มเครือญาติกัน จึงทำให้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกันได้ง่าย ทั้งการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยประธานจะกำหนดให้สมาชิกมาพบปะกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง กระบวนการการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มสมาชิกโครงการฯ มีลักษณะเฉพาะดังนี้

1) สมาชิกโครงการจะพบปะกันเป็นประจำทุกวันจันทร์ พุธ และศุกร์

2) สมาชิกทุกคนสามารถเลือกร่วมกิจกรรมได้หลากหลาย นอกจากการทำการเกษตรแล้วยังร่วมกิจกรรมช้อปปิ้งตามตริไทย กิจกรรมออกกำลังกาย และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในเรื่องอื่นๆ ทั่วไป

3) สมาชิกโครงการสามารถติดต่อกับประธานโครงการ และผู้รับผิดชอบอื่นๆ ได้โดยตรง ทั้งผ่านระบบโทรศัพท์มือถือติดตามตัว และเข้าพบเป็นการส่วนตัวได้ตลอดเวลา

4) หากมีเรื่องสำคัญและเร่งด่วน ประธานกลุ่มจะใช้วิธีการนัดประชุมกลุ่มสมาชิกและคณะกรรมการโครงการเพื่อชี้แจงและสร้างความกระจ่างอย่างเป็นทางการ

กระบวนการจูงใจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของสมาชิกชุมชน

กิจกรรมของโครงการฯ เกิดขึ้นจากข้อตกลงของสมาชิกกลุ่ม ที่เน้นให้สมาชิกกลุ่มได้รับผลประโยชน์โดยตรง คือการได้ผักที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพเพื่อใช้ในการบริโภคในครอบครัว เป็นการลดรายจ่ายการซื้อผักสำหรับปรุงอาหารในชีวิตประจำวัน และโครงการฯ นี้ยังสร้างโอกาสให้สมาชิกกลุ่มมีรายได้จากการจำหน่ายผักที่เหลือจากการบริโภค เป้าหมายทั้ง 3 ประการนี้เป็นกระบวนการสำคัญที่จูงใจให้สมาชิกกลุ่มพร้อมที่จะดำเนินกิจกรรมโครงการ แม้ว่าผู้นำจะมีส่วนในการส่งเสริม สร้างอิทธิพลจูงใจการทำงานเพียงเล็กน้อย สมาชิกได้เล็งเห็นถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริง จึงมีความตั้งใจที่จะร่วมดำเนินกิจกรรมเสมอ อย่างไรก็ตาม กระบวนการจูงใจของผู้นำที่ส่งผลให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมโครงการฯ นั้น สามารถสรุปออกได้เป็น 3 ประการ ดังนี้

1) ประธานกลุ่ม หรือผู้นำ จูงใจสมาชิกให้ร่วมกิจกรรมของโครงการฯ โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกที่ต้องการผักสำหรับการบริโภคในชีวิตประจำวัน สมาชิกมีส่วนกำหนดชนิดของผักที่ปลูกในโครงการฯ ทั้งนี้ ชนิดของผักที่สมาชิกได้เลือกแล้ว จะต้องเหมาะสมสำหรับการปลูกบนพื้นที่โครงการฯ ที่มีข้อจำกัดในเรื่องคุณภาพของดิน จึงทำให้สามารถปลูกผักได้ไม่ครบทุกประเภท

2) ประธานกลุ่ม หรือผู้นำ ได้เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มนำเมล็ดพันธุ์พืชไปทำการเพาะปลูกบนพื้นที่บ้านของสมาชิกได้ เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เพราะสมาชิกที่นำเมล็ดพันธุ์ไปปลูกบนพื้นที่บ้านของตนเองจึงเท่ากับเป็นโอกาสในการบริโภคผักภายในครอบครัวได้มากขึ้น สมาชิกจึงมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมของโครงการ

3) ประธานกลุ่ม หรือผู้นำ เปิดโอกาสให้สมาชิกเก็บพืชผักในพื้นที่โครงการเพื่อใช้ในการบริโภคภายในครอบครัวได้ ทางโครงการฯ ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้กับสมาชิกกลุ่มที่ร่วมโครงการฯ ได้ แต่การเปิดโอกาสเช่นนี้ สมาชิกสามารถลดรายจ่ายในชีวิตประจำวันได้ตามเป้าหมายของโครงการฯ สมาชิกจึงเห็นถึงความจำเป็นในการร่วมกิจกรรม และยินดีให้ความร่วมมือกับคณะทำงานโครงการเป็นอย่างดี

4.4.2.4 การควบคุม (Controlling)

คณะกรรมการโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการควบคุมการดำเนินงานของโครงการฯ เพราะจะทำให้การบริหารงานโครงการฯ ได้ทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการ และแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แต่เนื่องจากโครงการนี้ได้ดำเนินการมาเป็นเพียงระยะเริ่มต้นระยะสั้น กระบวนการควบคุมจึงยังไม่เป็นทางการมากนัก คณะกรรมการโครงการฯ ได้กำหนดกระบวนการควบคุม ใน 2 ประเด็นคือ เป้าหมายของการควบคุมผลการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

เป้าหมายของการควบคุม คณะกรรมการโครงการฯ ได้กำหนดให้คณะทำงานมีเป้าหมายของการควบคุมผลการดำเนินงานการปฏิบัติงาน แบ่งตามกิจกรรมของโครงการฯ ได้ 4 กิจกรรม ดังนี้

1) การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก คือการตรวจสอบควบคุมการเจริญเติบโตของผักในแต่ละแปลงให้ผลผลิตสมบูรณ์ โดยตรวจเช็คจากสี ขนาด น้ำหนัก ทั้งปริมาณ และคุณภาพ

2) การควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ คือการตรวจสอบบันทึกการวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ในโครงการฯ อาทิเช่น เครื่องมือทางการเกษตร เมล็ดพันธุ์ผัก ปุ๋ย ผลิตภัณฑ์กำจัดแมลง อุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

3) การควบคุมกระบวนการตลาด คือการตรวจสอบรายการสินค้าที่จำหน่าย จำนวนผลิตภัณฑ์ ปริมาณสินค้า น้ำหนัก และยอดการขาย เป็นต้น

4) การควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี คือการตรวจสอบบัญชีรายรับและรายจ่าย กระแสเงินสดที่ใช้หมุนเวียนภายในโครงการฯ เป็นต้น

เป้าหมายของการควบคุมผลการดำเนินงานการปฏิบัติงานนี้ ทางประธานโครงการได้ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานทั้งหมด โดยมีการมอบหมายให้ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ ฝ่ายการเงินและบัญชีเป็นผู้ดำเนินการ ประธานโครงการจะทำการควบคุมเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

เทคนิคการควบคุมการดำเนินงาน ในระยะเริ่มต้นนี้ คณะกรรมการโครงการฯ ได้เลือกเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานแบบง่าย แต่เป็นการควบคุมการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด และเลือกพิจารณาควบคุมการดำเนินงานโครงการฯ เฉพาะแปลงผักที่อยู่ในพื้นที่ของโครงการฯ ส่วนพื้นที่นอกโครงการฯ ที่เป็นแปลงผักของสมาชิกกลุ่มที่ได้กระจายเมล็ดพันธุ์ไปปลูกยังบริเวณบ้านของสมาชิกนั้น

ประธานโครงการมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนเป็นผู้ดูแลควบคุมการผลิตด้วยตนเอง โดยเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานของโครงการฯ ที่ทางคณะกรรมการเลือกใช้ ได้แก่

1) เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน (Concurrent Control) คือการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน เช่น การตรวจสอบผลการปรับปรุงดินให้มีสภาพความสมบูรณ์ การตรวจสอบการเจริญเติบโตของผักในแปลงการเกษตรบนพื้นที่ของโครงการฯ เป็นต้น

2) เทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน (Post Action Control) คือการตรวจสอบเมื่อกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนสำเร็จ เช่น การตรวจสอบรายการวัสดุอุปกรณ์การเกษตรประจำวันหลังเสร็จภาระกิจประจำวัน การตรวจสอบข้อมูลการขายสินค้าประจำสัปดาห์ และการตรวจสอบรายการทางการเงินและบัญชีประจำเดือน เป็นต้น

สำหรับเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานของโครงการฯ นั้น เป็นเทคนิคทั่วไปที่สมาชิกกลุ่มได้ดำเนินการ และประธานโครงการจัดทำเป็นรายงานเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ และสมาชิกกลุ่มเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง

4.4.3 การปรับปรุงแนวทางการบริหารธุรกิจที่เหมาะสมกับกลุ่มโครงการ SML พ.ศ.2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง

เมื่อสมาชิกได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการงานของกลุ่มแล้ว จึงเห็นสมควรแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการออกตามโครงสร้างองค์การตามหน้าที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่

1) ฝ่ายผลิต คือฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการเพาะปลูกผักปลอดภัยตามรายการที่สมาชิกต้องการบริโภคและใช้ในชีวิตรประจำวัน ดูแลการเจริญเติบโตของผักชนิดต่างๆ ตั้งแต่ขั้นตอนของการเตรียมดิน การเพาะกล้าพันธุ์ การลงแปลง การรดน้ำ การบำรุงต้นและใบ จวบจนถึงการเก็บผลผลิตตามช่วงระยะเวลา

2) ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ คือฝ่ายที่ทำให้หน้าจัดหาวัตถุดิบในการผลิต เช่น ปุ๋ยอินทรีย์ เมล็ดพันธุ์ต่างๆ จัดซื้อผลิตภัณฑ์กำจัดแมลง เป็นต้น เมื่อผลผลิตผักปลอดภัยถึงระยะเวลาเติบโตอยู่ในขั้น

การเก็บเกี่ยวผลผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อนี้จะทำหน้าที่ในการแบ่งปันผลผลิตให้กับสมาชิกชุมชน หากมีปริมาณเหลือจะจัดจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตามราคาที่ได้ตกลงกันได้

3) ฝ่ายการเงิน-บัญชี คือฝ่ายที่ทำหน้าที่บันทึกการรับ-จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโครงการ ตั้งแต่การจดบันทึกรายจ่ายที่เกิดขึ้น รายรับที่เกิดจากการซื้อ-ขาย และมีหน้าที่ในการแบ่งสรรปันส่วนผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินให้แก่สมาชิกกลุ่ม

4.4.3.1 ลักษณะของการจัดระบบการบริหารภายในกลุ่ม

ระบบการบริหารงานภายในกลุ่มเป็นการบริหารงานแบบง่ายตามโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โดยมีประธานกลุ่มเป็นผู้ดูแลบริหารงาน และมีทีมงานแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน-บัญชี อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการจัดระบบการบริหารภายในกลุ่มส่วนใหญ่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของประธานกลุ่มเป็นหลัก หากสมาชิกหรือผู้รับผิดชอบฝ่ายต่างๆ ไม่สะดวกหรือไม่สามารถเข้ามาดำเนินการได้ ประธานกลุ่มจะเป็นผู้ดำเนินการแทน เนื่องจากสมาชิกกลุ่มและผู้รับผิดชอบฝ่ายต่างๆ มีความสนิทสนมกัน จึงมอบภาระหน้าที่ไว้ที่ประธานโครงการเป็นหลัก

แม้ว่าโครงการฯ จะได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังสมาชิกกลุ่มแล้ว ในทางปฏิบัติ นั้น สมาชิกกลุ่ม ผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย คณะกรรมการ และประธานกลุ่มต่างพร้อมที่จะทำหน้าที่สลับสับเปลี่ยนกันได้อยู่ตลอดเวลา การกำหนดระบบการบริหารภายในกลุ่มจึงปรับเปลี่ยนหน้าที่ของแต่ละบุคคลไปตามสถานการณ์

4.4.3.2 ขอบเขตการบริหารการดำเนินงานภายในกลุ่ม

ขอบเขตการบริหารการดำเนินงานภายในกลุ่มได้กำหนดและชี้แจงแก่สมาชิกกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อมีการลงมือปฏิบัติงาน สมาชิกกลุ่มจะทราบขอบเขตการบริหารการดำเนินงานภายในกลุ่ม ทราบถึงบทบาทและอำนาจการตัดสินใจของแต่ละฝ่าย ดังนี้

1) ประธานกลุ่ม มีขอบเขตการบริหารการดำเนินงานครอบคลุมการวางแผน การลงมือปฏิบัติในทุกส่วน รวมถึงการผลิต การตลาดและจัดซื้อ การเงินและบัญชี เมื่อสมาชิกกลุ่มและผู้รับผิดชอบฝ่ายนั้นไม่สะดวกที่จะลงมือปฏิบัติได้

2) ฝ่ายการผลิต มีขอบเขตการบริหารการดำเนินงานครอบคลุมการเพาะปลูกผักในพื้นที่โครงการทั้งหมด จำนวน 5 ไร่ 1 งาน 30 ตารางวา ต้องดูแลการปลูก การบำรุงรักษา และเป็นที่ปรึกษาแลกเปลี่ยนความรู้แก่สมาชิกกลุ่มที่นำต้นกล้า เมล็ดและพันธุ์พืชไปเพาะปลูกบริเวณบ้านเรือนของตน ทั้งนี้ฝ่ายผลิตจะดำเนินงานตามการดูแลของประธานกลุ่มเป็นหลัก

3) ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ มีขอบเขตบริหารงานการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่ม ในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์การเกษตร พันธุ์ผักต่างๆ ที่โครงการฯ ต้องใช้ในการผลิต และดูแลกระบวนการทางการตลาด อำนวยความสะดวกในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผักตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่ม

4) ฝ่ายการเงิน-บัญชี มีขอบเขตการบริหารการดำเนินงานครอบคลุมเรื่องการบันทึกรายการต่างๆ ทั้งรายการทางการเงินและบัญชีอุปกรณ์ของโครงการ จัดทำเป็นเอกสารโครงการ ภายใต้การดูแลและมอบหมายของประธานกลุ่ม

ขอบเขตการบริหารการดำเนินงานของกลุ่มเกิดขึ้นและปรับปรุงมาจากประสบการณ์ที่สมาชิกกลุ่มและคณะกรรมการได้ศึกษา สังเกตและได้รับคำแนะนำจากกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบ รวมถึงประสบการณ์ที่หน่วยงานของรัฐได้ให้คำแนะนำ ทั้งนี้กระบวนการกำหนดขอบเขตการบริหารการดำเนินงานของกลุ่มทั้งหมดอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของประธานกลุ่มเป็นหลัก