

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ (Conclusion and Recommendation)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยโดยได้รับความร่วมมือจากกลุ่มกลุ่มผักอินทรีย์ ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตามกระบวนการศึกษาวิจัยแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อแสวงหารูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสม และเพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มผักอินทรีย์ตามแนวทางการบริหารธุรกิจ

ผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปผลที่เป็นประโยชน์สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และตัวชี้วัดตั้งสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

5.1.1 รูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน

รูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ได้เปลี่ยนแปลงมีรูปแบบการจัดการที่ชัดเจนขึ้น ภายหลังจากที่สมาชิกกลุ่มได้เดินทางไปศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรอินทรีย์ต้นแบบ และดำเนินการวิเคราะห์หาแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลจากการรวบรวมข้อมูลได้ในประเด็นต่างๆ ในด้านมูลเหตุจูงใจในการรวมกลุ่มผักอินทรีย์ รูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ในระยะเริ่มต้น รูปแบบการบริหารจัดการตามหน้าที่ทางการจัดการของกลุ่มผักอินทรีย์ที่คาดว่าจะเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มสมาชิกชุมชน และการดำเนินงานของกลุ่มตามแนวทางการบริหารธุรกิจที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน ดังต่อไปนี้

มูลเหตุสำคัญที่จูงใจให้สมาชิกกลุ่มชุมชนหมู่ที่ 6 ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ให้รวมกลุ่มจัดตั้งเป็นกลุ่มผักอินทรีย์ เกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐในโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) เมื่อปี พ.ศ.

2555 ประกอบกับนายกเทศบาล นายสมคิด เลิศเกรียงติดำรงศรีให้การสนับสนุนอนุญาตให้ใช้ประโยชน์บนที่ดินส่วนตัวทำการเกษตรเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกชุมชนได้ และความต้องการของสมาชิกชุมชนที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของชุมชนให้มีผักปลอดภัยสำหรับการบริโภคและลดค่าใช้จ่ายในการบริโภคผักในครอบครัว จากเหตุผลหลักดังกล่าวสมาชิกชุมชนจึงเห็นสมควรในการเริ่มต้นกลุ่มผักอินทรีย์ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555 เป็นต้นมา

เมื่อเริ่มต้นโครงการของกลุ่มผักอินทรีย์ในระยะแรกภายใต้การสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาล ทางกลุ่มได้ดำเนินการโครงการภายใต้ชื่อ “โครงการส่งเสริมการปลูกผักปลอดภัยเพื่อสุขภาพ” นั้น คณะกรรมการโครงการส่วนหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งมีส่วนช่วยผลักดัน ให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาแก่คณะทำงานและให้เงินสนับสนุนจำนวนหนึ่ง เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นโครงการ รูปแบบการจัดการกลุ่มฯ จึงเป็นลักษณะคณะกรรมการ โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐและสมาชิกกลุ่มบางส่วนเข้าร่วมดำเนินการ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้ความสนับสนุนจากรัฐบาล โครงการนี้จึงพบปัญหาอุปสรรค จนทำให้การปฏิบัติการไม่ต่อเนื่อง ทางสมาชิกกลุ่มจึงเริ่มต้นศึกษารูปแบบการจัดการที่คาดว่าจะเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มสมาชิกชุมชน ด้วยการเดินทางไปศึกษาดูงานจากกลุ่มเกษตรอินทรีย์ต้นแบบ

กลุ่มเกษตรอินทรีย์ต้นแบบที่มีบริบทของกลุ่มสมาชิกชุมชนใกล้เคียงกับกลุ่มผักอินทรีย์หนองป่าครั่ง คือ กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ และกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนบ้านแม่ทา ทั้ง 2 กลุ่มมีรูปแบบการจัดการกลุ่มที่แตกต่างกันคือ

กลุ่มเกษตรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ มีการบริหารจัดการในลักษณะของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีโครงสร้างองค์การแบบเรียบง่ายที่มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบจากประธานกลุ่มไปยังทีมสมาชิกเป็นหลัก ส่วนกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนบ้านแม่ทา เป็นกลุ่มการเกษตรที่มีกลุ่มย่อยรวมกันทั้งหมด 22 กลุ่มย่อย มีผู้ให้การสนับสนุนทางด้านการตลาดและมีสถาบันการเงินให้ความช่วยเหลือในเรื่องเงินทุนหมุนเวียน รูปแบบการจัดการกลุ่มจึงเป็นโครงสร้างแบบสหกรณ์ที่มีคณะกรรมการกลางเป็นตัวแทนมาจากกลุ่มย่อยทั้ง 22 กลุ่มมากำหนดขอบเขตการบริหารงาน และประสานงานเรื่องการค้าดำเนินงานของกลุ่มเป็นระยะๆ

จากการศึกษารูปแบบการจัดการกิจการของกลุ่มเกษตรต้นแบบแล้ว สมาชิกกลุ่มผักอินทรีย์เห็นสมควรให้ปรับรูปแบบการจัดการกลุ่มจากระยะเริ่มต้น ให้ลดบทบาทของหน่วยงานของรัฐและเพิ่มบทบาทของการมีส่วนร่วมจากสมาชิกชุมชนให้มากขึ้น ทางกลุ่มได้ประชุมจัดตั้งกลุ่มขึ้นใหม่

เปลี่ยนชื่อโครงการจากเดิม เป็น “โครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง” ด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ โครงการนี้ได้เริ่มต้นจากการสนับสนุนของโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) ตามงบประมาณเริ่มต้นในปีพ.ศ. 2555 โครงการนี้จะเน้นกิจกรรมการปลูกพืชผักที่ปลอดภัยจากสารเคมี เพื่อให้สมาชิกและผู้บริโภคปลอดภัยเมื่อรับประทานพืชผักจากโครงการนี้ และโครงการนี้เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบการจัดการของกลุ่มออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับคณะกรรมการบริหารงาน และระดับคณะผู้ปฏิบัติงาน

คณะกรรมการบริหารงาน ประกอบไปด้วยรายชื่อจากสมาชิกกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือก เป็นกลุ่มกรรมการที่ทำหน้าที่ในการวางแผน กำหนดระบบการจัดการองค์การ และการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงาน ส่วนระดับคณะผู้ปฏิบัติงาน แบ่งตามโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โดยมีประธานกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และมีทีมผู้ปฏิบัติงานได้แก่ ผู้รับผิดชอบฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ และผู้รับผิดชอบฝ่ายการเงินและบัญชี ตามลำดับ

5.1.2 รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่ม ตามหน้าที่ทางการจัดการโดยมีส่วนร่วมของชุมชน

รูปแบบการบริหารของกลุ่มโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง ตามหน้าที่ทางการจัดการ มีกระบวนการสำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการองค์การ การซื้อน้ำ และการควบคุม โดยสมาชิกกลุ่มได้แบ่งระดับของการบริหารองค์การเป็น 2 ส่วนคือส่วนกรรมการโครงการ ประกอบด้วยคณะกรรมการ และส่วนผู้บริหารงาน ประกอบด้วยประธานกลุ่มและผู้รับผิดชอบฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน-บัญชี การดำเนินงานแบ่งออกเป็น

1. การวางแผน (Planning) ของโครงการฯ มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ เน้นให้สมาชิกกลุ่มได้รับประทานผักปลอดสารพิษที่มีคุณค่าทางโภชนาการ สมาชิกกลุ่มลดรายจ่ายจากการซื้อผักในราคาแพงจากท้องตลาด และโครงการฯ จะต้องมีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานจากการจำหน่ายผักปลอดภัยแก่ชุมชนละแวกใกล้เคียง ทั้งนี้แผนงานของโครงการ ประกอบไปด้วย 3 แผน ได้แก่ แผนการเตรียมดินเพื่อการเพาะปลูกผักปลอดภัย แผนการลงปลูกและบำรุงรักษา และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่าย ซึ่งแผนการทั้ง 3 จะดำเนินการโดยสมาชิกกลุ่มร่วมกันดำเนินการในทุก

ขั้นตอนของแผน อาทิเช่น แผนการเตรียมดินเพื่อการเพาะปลูกผักปลอดภัย สมาชิกกลุ่มต้องช่วยกันกำจัดวัชพืชออกจากบริเวณพื้นที่โครงการ มีการว่าจ้างลูกจ้างบางส่วนทำการขุดพลิกหน้าดิน และสมาชิกกลุ่มทุกคนช่วยกันกำจัดศัตรูพืชและแมลงด้วยกระบวนการทางธรรมชาติ

การเลือกพันธุ์ผัก เพาะปลูกและบำรุงรักษา เป็นเป้าหมายที่เริ่มต้นจากสมาชิกกลุ่มและคณะกรรมการประชุมพิจารณาเพื่อเลือกชนิดและพันธุ์ของผักอินทรีย์ตามเงื่อนไข 3 ประการคือ ต้องเป็นชนิดและพันธุ์ที่สมาชิกกลุ่มและตลาดต้องการใช้ประกอบอาหารในชีวิตประจำวัน ต้องเป็นชนิดและพันธุ์ที่สามารถปลูกได้ในพื้นที่ดินของโครงการ และต้องเป็นผักปลอดภัยที่ใช้กระบวนการเพาะปลูกและบำรุงรักษาโดยไม่ใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสมาชิกและผู้บริโภค สำหรับการเพาะปลูกนั้น คณะกรรมการและประธานโครงการกำหนดแบ่งบริเวณการปลูกและตารางการปลูกผักตามฤดูกาลที่เหมาะสม

การเก็บผลผลิตและการจำหน่ายนั้น ทางคณะกรรมการโครงการได้ตกลงที่จะดำเนินการเก็บผลผลิตและจำหน่ายเมื่อผลผลิตผักออกเต็มที่ตามฤดูกาล หรือเมื่อสมาชิกกลุ่มมีความประสงค์จะนำผักไปบริโภคในชีวิตประจำวันสามารถเข้ามาทำการเก็บผลผลิตได้ด้วยตนเอง โดยมีนางทองคำ บุญศรี ผู้รับผิดชอบฝ่ายการตลาด การจำหน่ายจะดำเนินการเมื่อผลผลิตผักมีปริมาณเหลือจากที่สมาชิกกลุ่มได้นำไปบริโภคแล้ว นางทองคำ บุญศรี จะนำผลผลิตผักไปจำหน่ายในตลาดนัดทุกวันจันทร์

2. การจัดองค์การ (Organization) ทางโครงการได้กำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งผู้รับผิดชอบออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่งาน ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด และฝ่ายการเงินและบัญชี ทั้งนี้ ประธานกลุ่ม มีขอบเขตการบริหารการดำเนินงานครอบคลุมการวางแผน การลงมือปฏิบัติในทุกส่วน ในขณะที่ผู้รับผิดชอบฝ่ายต่างๆ ต้องดำเนินการตามการประสานงานของประธานกลุ่ม ได้แก่ ฝ่ายการผลิต มีขอบเขตการบริหารการดำเนินงานการเพาะปลูกผักในพื้นที่โครงการดูแลการปลูก การบำรุงรักษา ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ มีขอบเขตการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์การเกษตร พันธุ์ผัก และดูแลกระบวนการทางการตลาด ฝ่ายการเงิน-บัญชี มีขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมเรื่องการบันทึกรายการ ทั้งรายการทางการเงินและบัญชีอุปกรณ์ของโครงการ จัดทำเป็นเอกสารโครงการ ภายใต้การดูแลและมอบหมายของประธานกลุ่ม

3. การชี้แนะ (Leading) ตามบริบทของโครงการนี้เป็นความรับผิดชอบของประธานกลุ่ม นายอำเภอ ม่วงศรี ปัจจุบันอายุ 65 ปี เป็นผู้อาวุโสและเป็นที่รู้จักของสมาชิกชุมชน อาชีพหลักในปัจจุบัน

คือข้าราชการเกษียณ มีความสามารถในการเล่นดนตรีไทย เป็นงานอดิเรก และรักในงานการเกษตร นายอำเภอ ม่วงศรี ใช้วิธีการชักนำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก เพราะมีโอกาสได้รู้จักกับสมาชิกเป็นการส่วนตัว จึงชักชวนสมาชิกกลุ่มให้มาช่วยทำกิจกรรมต่างๆ เป็นแกนนำของสมาชิกกลุ่มโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว นายอำเภอ ม่วงศรี จะลงมือปฏิบัติงานทุกอย่างด้วยตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างกับสมาชิกกลุ่ม และจัดหาอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในการทำกิจกรรมต่างๆ ทำให้ประธานกลุ่มได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเป็นอย่างดี

ทางโครงการใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในตามบริษัทที่สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกันคือสมาชิกโครงการจะพบปะกันเป็นประจำทุกวันจันทร์ พุธ และศุกร์ นอกจากการทำ การเกษตรแล้ว สมาชิกยังสามารถเลือกร่วมกิจกรรมได้หลากหลาย อาทิเช่น กิจกรรมซ่อมดนตรีไทย กิจกรรมออกกำลังกาย และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในเรื่องอื่นๆ ทั่วไป สมาชิกโครงการมีความใกล้ชิดเพราะสามารถติดต่อกับประธานโครงการ และผู้รับผิดชอบอื่นๆ ผ่านระบบโทรศัพท์มือถือติดตามตัว หรือสามารถเข้าพบเป็นการส่วนตัวได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ ประธานโครงการจะใช้วิธีการนัดประชุมกลุ่มสมาชิกและคณะกรรมการโครงการเพื่อชี้แจงและสร้างความกระจ่างอย่างเป็นทางการในกรณีที่มีเรื่องสำคัญหรือเรื่องเร่งด่วน

การบริหารงานของโครงการได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเป็นอย่างดี เนื่องด้วยประธานโครงการใช้กระบวนการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของสมาชิก โดยการระดมความคิดเห็นจากสมาชิก ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดชนิดของผักที่สมาชิกต้องการสำหรับการบริโภคในชีวิตประจำวัน แต่ชนิดของผักที่สมาชิกได้เลือกนั้น จะต้องสามารถปลูกได้บนพื้นที่โครงการฯ ที่มีข้อจำกัดในเรื่องคุณภาพของดินได้ ทั้งนี้ ประธานโครงการ ได้เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มนำเมล็ดพันธุ์พืชไปทำการเพาะปลูกบนพื้นที่บ้านของสมาชิกและสามารถเก็บพืชผักในพื้นที่โครงการเพื่อใช้ในการบริโภคภายในครอบครัวได้อีกด้วย

4. การควบคุม (Controlling) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโครงการ คณะกรรมการได้กำหนดเป้าหมายของการควบคุมไว้ 4 ประการ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ การควบคุมกระบวนการตลาด และการควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี ซึ่งการควบคุมนั้น ทางคณะกรรมการได้ใช้เทคนิคการควบคุมการดำเนินงาน 2 แบบ คือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการทำงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน

5.1.3 การดำเนินงานของกลุ่มผักอินทรีย์ตามแนวทางการบริหารธุรกิจ

ผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มโครงการ SML 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั้งที่ได้ผ่านการศึกษา ศึกษากลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบได้สังเกตเห็นแนวทางในรูปแบบบริหารจัดการธุรกิจที่แตกต่างกันทั้ง 2 กลุ่มระหว่าง กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ และ กลุ่มสหกรณ์การเกษตรอินทรีย์ยั่งยืนบ้านแม่ทา ซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนี้

กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ เป็นกลุ่มที่มีสมาชิกและกิจกรรมน้อยกว่ากลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนบ้านแม่ทา ทุกกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญได้ดำเนินการโดยสมาชิกกลุ่ม โดยมีนายเจริญ ยกคำจู่เป็นประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดูแลการบริหารงาน และการปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนสมาชิกกลุ่มจะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ต่างๆ จำแนกได้เป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิตทำหน้าที่ดำเนินการปลูกผัก ทำปุ๋ย ยากำจัดแมลง และอื่นๆ ตามฤดูกาลที่เหมาะสม ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ มีหน้าที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม รวมถึงการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตร และฝ่ายการเงิน-บัญชีทำหน้าที่จัดเก็บเงิน ทำบันทึกรายการรับรายจ่าย กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ แบ่งรูปแบบการบริหารจัดการตามหน้าที่ทางการจัดการ ตามโครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่

กลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนแม่ทา มีกิจกรรมที่หลากหลาย ทั้งกลุ่มเลี้ยงวัว กลุ่มธนาคาร กลุ่มปลูกผัก รวมทั้งสิ้น 22 กลุ่มย่อย ลักษณะรูปแบบองค์กรเป็นแบบคณะกรรมการกลาง โดยในกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจะมีการแบ่งหน้าที่งานแบบง่ายเป็น 2 ระดับ คือ ระดับประธานกลุ่มย่อย ทำหน้าที่บริหารและประสานงานระหว่างสมาชิกในกลุ่มและคณะกรรมการกลาง และระดับทีมสมาชิก มีหน้าที่ในการปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่มย่อยตามที่ได้รับมอบหมายและประสานงานจากประธานกลุ่มย่อย

แนวทางการบริหารธุรกิจที่กลุ่มต้นแบบได้ดำเนินการนั้น สมาชิกกลุ่มโครงการ SML 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั้งที่ได้วิเคราะห์การบริหารงานภายในกลุ่มเริ่มต้นตั้งแต่การรวมกลุ่มเป็นกลุ่มผักอินทรีย์ในระยะเริ่มต้น เมื่อยังเป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการพัฒนาศักยภาพชุมชน (SML) พบได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการในระยะนั้นได้อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐเป็นสำคัญ ทำให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มต้องเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐอยู่เสมอ ในขณะที่กลุ่มสมาชิกมีพื้นฐานความรู้ทางการเกษตรไม่มากนัก ยังจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม อีกทั้งสมาชิกกลุ่มมีกิจกรรมทางสังคมที่ต้องเข้าร่วมเป็นวาระต่างๆ เสมอ ทำ

ให้การบริหารจัดการกลุ่มอาจไม่ต่อเนื่อง เพื่อที่จะหาทางออกในการบริหารจัดการกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม จึงได้ตกลงเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารเป็นแบบวิสาหกิจ ภายใต้ชื่อโครงการ SML 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง โดยต้องหากระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้ ทางกลุ่มสมาชิกลดการพึ่งพาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้น้อยลงและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังสมาชิกให้มากขึ้น สมาชิกกลุ่มต้องช่วยเหลือกันและกันในการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางการเกษตร โดยสมาชิกกลุ่มยังคงเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมร่วมกับสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งทั่วไป ทั้งนี้ การดำเนินงานของกลุ่มที่สอดคล้องกับบริบทของสมาชิกคือการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน-บัญชี โดยมีประธานกลุ่ม นายอำเภอ ม่วงศรีเป็นผู้รับผิดชอบทีมงานการปฏิบัติงานของกลุ่มเป็นหลัก

5.2 อภิปรายผล

รูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ของชุมชน ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีแนวทาง เหตุผล และประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการกลุ่มตามแนวทางการบริหารธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะของบริบทเฉพาะดังแสดงได้ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

5.2.1 รูปแบบการจัดการของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน

รูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ตามบริบทของสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งในรูปแบบของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจากการรวบรวมผลข้อมูลนั้น สามารถอภิปรายแจกแจงประเด็นเหตุผลและบริบทเฉพาะที่เหมาะสมได้ 5 ประการ ได้แก่ ข้อค้นพบจากกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบ การมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการพึ่งพาหน่วยงานภายนอก รูปแบบการจัดกิจกรรมกลุ่ม และการใช้ชื่อโครงการ SML พ.ศ.2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง ดังต่อไปนี้

5.2.1.1 ข้อค้นพบจากกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบ

กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบที่ประสบความสำเร็จได้นั้นมีระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มมาแล้วเป็นระยะหนึ่งไม่น้อยกว่า 7 ปี ประกอบกับประธานของกลุ่มต้นแบบทั้งสองมีจุดเด่นในเรื่องการมีประสบการณ์ทางด้านเกษตรเป็นพื้นฐานสำคัญในอันที่จะนำพากลุ่มให้สามารถแก้ไข

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการได้ จึงเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่มหนองป่าครั่งได้ว่าหากทางกลุ่มสามารถรวมตัวกันทำกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและมีผู้นำกลุ่มที่มีประสบการณ์ทางการเกษตรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกกลุ่มได้ อาจทำให้กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่งสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จได้ และสังเกตได้ว่ากลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบมีจำนวนสมาชิกที่ดำเนินกิจกรรมไม่มากนัก เช่น กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ มีสมาชิกดำเนินการจำนวน 5 คน และกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยังยืนแม่ทา มีจำนวนสมาชิกมากกว่า แต่เป็นเพาะกลุ่มสหกรณ์ยังยืนแม่ทา มีกิจกรรมที่หลากหลาย สมาชิกต่างได้แบ่งหน้าที่ดำเนินกิจกรรมแตกต่างกันไป เมื่อพิจารณาในกลุ่มย่อยทั้ง 22 กลุ่มแล้ว มีจำนวนสมาชิกที่ดำเนินกิจกรรมไม่มากนักเช่นกัน จึงเห็นได้ว่าความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์อาจแตกต่างจากกลุ่มธุรกิจทั่วไปที่จำนวนสมาชิกอาจไม่จำเป็นต้องมาก แต่ต้องมีรูปแบบการจัดการกลุ่มที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกกลุ่มเป็นสำคัญ

5.2.1.2 การมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชน

เมื่อสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งมีความต้องการเพิ่มศักยภาพของชุมชนให้มีผักปลอดภัยสำหรับการบริโภคและลดค่าใช้จ่ายในการบริโภคผักในครอบครัว เป็นมูลเหตุปัจจัยที่ทำให้สมาชิกกลุ่มได้รวมตัวกันเริ่มต้นกลุ่มผักอินทรีย์ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555 พร้อมทั้งมูลเหตุอื่นๆ อีก จึงทำให้สมาชิกกลุ่มเริ่มต้นดำเนินกิจกรรมการเพาะปลูกผักปลอดภัย แม้ว่าจำนวนสมาชิกกลุ่มจะไม่มากนัก บางครั้งยังพบอุปสรรคเรื่องกำลังคนในการดำเนินกิจกรรม คณะกรรมการจึงหาแนวทางในการเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในชุมชน แต่พบว่ากลุ่มชุมชนหนองป่าครั่งที่สนใจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มคนวัยเกษียณ และมีกิจกรรมทางชุมชนเป็นประจำ เป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมทางการเกษตร เพราะเมื่อทำการเกษตรจำเป็นต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการดูแลผักอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามเป้าหมายของกลุ่มหนองป่าครั่งจะไม่เน้นการผลิตผักเพื่อการจำหน่ายเป็นหลัก แต่เน้นการลดรายจ่าย การซื้อผักเพื่อบริโภคในครัวเรือน จำนวนสมาชิกที่น้อยไม่ส่งผลกระทบมากนักต่อการบริหารจัดการโครงการ แม้ว่าจำนวนสมาชิกกลุ่มน้อย แต่ผลผลิตของโครงการที่ไม่มากนัก ยังส่งผลต่อกำลังการผลิต อาจไม่เพียงพอต่อการบริโภคได้ ทั้งนี้มีงานวิจัยของ อารงค์ พันธุตะ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาเกษตรกรอินทรีย์ของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกผัก ตำบลห้วยทราย อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี เป็นกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ผู้ปลูกผัก จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่าเกษตรกรผู้ประสบความสำเร็จในการร่วมกิจกรรม มีจำนวน 9 คน สอดคล้องกับจำนวนสมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่ง ที่เริ่มแรกมีจำนวนผู้ร่วมกิจกรรมในโครงการจำนวน 15 คน เมื่อดำเนินการพบว่าการปรับเปลี่ยนจำนวนสมาชิกแล้ว จึงมีสมาชิกที่ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอมีจำนวน 6 คน อย่างไรก็ตาม ในอนาคตคาดว่าสมาชิกกลุ่มจะเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ผลการวิจัยพบได้ว่าสมาชิกยังมีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารจัดการการเงินและบัญชีไม่มากนัก สอดคล้องกับงานวิจัยชุมชนของจำเนียร บุญมาก และคณะ (2554) ที่ศึกษาการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ด้านธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่ 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสนทราย อำเภอแมริม อำเภอสารภี อำเภอสันกำแพง อำเภอฝาง อำเภอแม่ฮาด อำเภอแม่ฮ่อม และอำเภอสันป่าตอง ผลการวิจัยครั้งนั้น ไม่แตกต่างจากกลุ่มเกษตรกรหนองป่าครั่งในประเด็นเรื่องความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ อาจเป็นเพราะประสบการณ์ของสมาชิกชุมชนไม่ได้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมาก่อน เมื่อต้องดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกร จึงทำให้มีความเข้าใจในการบริหารไม่มากนัก

5.2.1.3 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการพึ่งพาหน่วยงานภายนอก

การรวมตัวกันของกลุ่มหนองป่าครั่งเกิดจากมูลเหตุจูงใจ 3 ประการ คือ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐในโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) เมื่อปี พ.ศ. 2555 ประกอบกับนายกเทศบาลนายสมคิด เลิศเกียรติดำรงค์ให้การสนับสนุนให้ใช้ประโยชน์บนที่ดินส่วนตัวนั้น และความต้องการของสมาชิกที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของชุมชนให้มีผักปลอดภัยสำหรับการบริโภคและลดค่าใช้จ่าย ซึ่งมูลเหตุ 2 ประการแรกถือได้ว่าเป็นจุดต่อที่ทำให้โครงการของกลุ่มหนองป่าครั่งขาดความต่อเนื่อง เมื่อนโยบายการสนับสนุนจากรัฐบาลเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ขาดความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทำให้สมาชิกชุมชนต้องศึกษาหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองเพื่อให้โครงการดำเนินการต่อไปได้ เช่นเดียวกับนโยบายของนายกเทศบาล หากเปลี่ยนแปลงความช่วยเหลือหรือสนับสนุนอาจส่งผลทำให้โครงการของกลุ่มหนองป่าครั่งเกิดความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการกลุ่มได้ ซึ่งผลการศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มเกษตรกรต้นแบบของกลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนบ้านแม่ทาพบว่าทางกลุ่มได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากสถาบันการเงิน และมูลนิธิสายใยแผ่นดินและสหกรณ์กรีนเนทท์ให้ความช่วยเหลือด้านการตลาด เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้กลุ่มสหกรณ์การเกษตรยั่งยืนบ้านแม่ทาประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรบ้านโพธิ์ทองเจริญได้รับความช่วยเหลือจากพัฒนากรอำเภอตอยสะเกิด แต่จากการศึกษาทำให้ทราบว่าความช่วยเหลือเหล่านั้นเป็นความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องตามที่สมาชิกได้ร้องขอ และสมาชิกต่างพึ่งพาตนเองให้ได้มากที่สุดเป็นหลัก จึงเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับสมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่งได้ใช้บทเรียนดังกล่าว คือลดความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกในเรื่องที่จำเป็นและเพิ่มการพึ่งพาตนเองให้ได้มากขึ้นจะทำให้ลดความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการกลุ่มได้

5.2.1.4 รูปแบบการจัดกิจกรรมกลุ่ม

กลุ่มหนองป่าครั่งนี้ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับคณะกรรมการบริหารงาน และระดับคณะผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นเช่นนี้เหตุจากเมื่อเริ่มโครงการระยะเริ่มต้น ทางกลุ่มได้รับคำแนะนำจากหน่วยงานของรัฐ จึงเล็งเห็นข้อดีของการแบ่งระดับการบริหารจัดการกลุ่มดังกล่าว แต่เมื่อได้ดำเนินการจริง ทางกลุ่มจึงพบว่ากลุ่มสมาชิกจำนวน 15 คนนั้นมีภาระหน้าที่ที่ซ้ำซ้อนกัน การแบ่งระดับการบริหารดังกล่าวเหมาะสมสำหรับกิจการที่มีสายการบังคับบัญชาแบบหน่วยงานของรัฐที่ต้องกระจายแผนปฏิบัติการจากส่วนกลางมายังส่วนภูมิภาค แต่ในบริบทของกลุ่มหนองป่าครั่งนั้น คณะกรรมการบริหารงาน และคณะผู้ปฏิบัติงานเป็นสมาชิกกลุ่มเดียวกันเนื่องจากจำนวนสมาชิกกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่มยังไม่มากนัก ทำให้ไม่สามารถจำแนกภาระหน้าที่ของคณะกรรมการทั้งสองกลุ่มให้แตกต่างกันได้ จึงเป็นไปได้ถ้ากลุ่มหนองป่าครั่งจะพิจารณารูปแบบการจัดกิจกรรมกลุ่มให้สอดคล้องกับกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญที่กำหนดให้ประธานกลุ่มทำหน้าที่ดูแลการบริหารงานและปฏิบัติงานเป็นหลัก และอาจเป็นไปได้ว่าหากกลุ่มหนองป่าครั่งมีกิจกรรมที่หลากหลายต่อไปในอนาคตจะสามารถเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเป็นสหกรณ์ต่อไปในอนาคต

5.2.1.5 การใช้ชื่อโครงการ SML พ.ศ.2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง

ทางกลุ่มหนองป่าครั่งได้ตกลงเปลี่ยนชื่อโครงการ เป็น “โครงการ SML พ.ศ.2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง” นั้นด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ โครงการนี้ได้เริ่มต้นจากการสนับสนุนของโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) ตามงบประมาณเริ่มต้นในปีพ.ศ. 2555 โครงการนี้จะเน้นกิจกรรมการปลูกพืชผักที่ปลอดภัยจากสารเคมีเพื่อให้สมาชิกและผู้บริโภคปลอดภัยเมื่อรับประทานพืชผักจากโครงการนี้ และโครงการนี้เป็นโครงการที่ดำเนินการเพื่อสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งเป็นหลัก ทำให้ชื่อโครงการได้สื่อความหมายให้กับสมาชิกกลุ่มและบุคคลทั่วไปได้ทราบถึงเป้าหมายของโครงการได้อย่างชัดเจนตามความประสงค์ของการก่อตั้งกลุ่มเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามเมื่อกลุ่มใช้ชื่อโครงการนี้ไปในเชิงการตลาด อาจเป็นชื่อโครงการที่ยาวเกินกว่าที่ผู้บริโภคทั่วไปจะจดจำได้ ถ้าทางกลุ่มเน้นสร้างความเข้าใจเบื้องต้นกับกลุ่มผู้บริโภคทางการตลาดอาจเป็นการเหมาะสมกว่า ในอนาคตทางกลุ่มอาจจำเป็นต้องประเมินผลการใช้ชื่อโครงการเพื่อสร้างแบรนด์สำหรับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่กระชับ ได้ใจความ และเป็นชื่อที่จดจำได้ง่ายสำหรับกลุ่มบุคคลทั่วไปในอนาคต

5.2.2 การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่มตามหน้าที่ทางการจัดการ

การบริหารจัดการของกลุ่มผักอินทรีย์เมื่อทางกลุ่มได้วิเคราะห์โอกาสความเป็นไปได้ในการดำเนินงานแล้ว ทำให้ทางกลุ่มต้องปรับประเภทของผักจากผักอินทรีย์ ที่ไม่ใช่สารเคมีในการดำเนินการใดๆ เลย อาจทำได้ยากในระยะแรก เนื่องด้วยสภาพพื้นที่ที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ต้องการได้รับบำรุง สภาพน้ำและสาธารณสุขโคคยังต้องได้รับการปรับปรุง จึงเลือกดำเนินการโครงการให้เป็นผักที่มีความปลอดภัยต่อการบริโภค สำหรับผลิตภัณฑ์ผักในระยะแรก จึงปรับเปลี่ยนโครงการเป็นกลุ่มผักปลอดภัย ซึ่งทำให้ภาพลักษณ์ของโครงการเป็นที่น่าเชื่อถือ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของโครงการยังสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ทางกลุ่มจึงได้มีการกระบวนการดำเนินการ โดยแบ่งกระบวนการสำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การขึ้นน้ำ และการควบคุม ตามกระบวนการบริหารกิจการที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีสมาชิกถาวรจำนวนหนึ่ง แต่สำหรับกลุ่มผักปลอดภัย หนองป่าครั้งนี้ การแบ่งกระบวนการดังกล่าวยังขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะกับงานในส่วนของการจัดองค์การ และการขึ้นน้ำ ประธานกลุ่ม และสมาชิกจะมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะแผนการผลิต และการดำเนินการผลิต ยังขาดการแสดงบทบาทของการขึ้นน้ำ และการควบคุมที่เป็นรูปธรรม อาจเป็นเพราะกิจกรรมของกลุ่มยังอยู่ในระยะเริ่มต้น และศักยภาพของประธานโครงการและสมาชิก รวมถึงการให้ความสำคัญกับระบบการบริหารน้อยกว่ากระบวนการผลิตผักให้ได้มาตรฐาน จึงทำให้กระบวนการดังกล่าวยังต้องมีการปรับปรุงบ้างบางส่วน โดยจำแนกอภิปรายผล ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) โดยทั่วไปแล้วเป้าหมายสำคัญของการวางแผนเป็นการมองแผนการดำเนินงานของโครงการไว้ล่วงหน้า ทางกลุ่มหนองป่าครั้งนี้ยังมองถึงเป้าหมายของโครงการตามวัตถุประสงค์เท่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงานของโครงการไม่ต่อเนื่องหรืออาจเป็นเพียงการดำเนินงานในระยะที่สั้น เมื่อบุคลากรหรือสมาชิกมีความจำเป็นส่วนตัว อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มได้ ที่ผ่านมามีการวางแผนของโครงการฯ ได้จัดทำขึ้นตามวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ เน้นให้สมาชิกกลุ่มได้รับประทานผักปลอดสารพิษที่มีคุณค่าทางโภชนาการ สมาชิกกลุ่มลดรายจ่ายจากการซื้อผักในราคาแพงจากท้องตลาด และโครงการฯ จะต้องมีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานจากการจำหน่ายผักปลอดภัยแก่ชุมชนละแวกใกล้เคียง โดยยังไม่ได้รับการพิจารณาระยะเวลาของแผนเป็นที่แน่นอน ส่งผลให้การประเมินแผนเป็นไปได้ยาก ทางกลุ่มไม่ทราบแน่ชัดว่าควรประเมินแผนเมื่อใด ปัจจัยใดที่จะช่วยกำหนดเกณฑ์การพัฒนาปรับปรุงแผน การดำเนินการตามแผนจึงมีระยะเวลาดำเนินการที่ไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของการกำหนดแผนทั้ง 3 ประการทำให้สมาชิกกลุ่มต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วย 3 แผน ได้แก่ แผนการเตรียมดิน

เพื่อการเพาะปลูกผักปลอดภัย แผนการลงปลูกและบำรุงรักษา และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่าย แม้ว่าแผนการทั้ง 3 จะดำเนินการโดยสมาชิกกลุ่มร่วมกันดำเนินการในทุกขั้นตอน แต่ด้วยข้อจำกัดตามศักยภาพของสมาชิกที่อยู่ในวัยผู้สูงอายุ ประกอบกับกิจกรรมทางสังคมที่สมาชิกสนใจเข้าร่วมกิจกรรม ทั้งกิจกรรมของกลุ่มองค์การบริหารส่วนตำบล กิจกรรมของจังหวัด กิจกรรมของวงศาคณาญาติ กิจกรรมส่วนตัว และอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของแผนการเตรียมดินเพื่อการเพาะปลูกเป็นอย่างยิ่ง สมาชิกจึงต้องว่าจ้างบุคคลภายนอกบางส่วนทำกิจกรรมในส่วนที่สมาชิกไม่สามารถดำเนินการได้ ในขณะที่ผลงานวิจัยของธำรงค์ พันธตะ (2550) พบว่ากลุ่มเกษตรกรมีปัญหาที่สำคัญในการวางแผนเนื่องด้วยขาดองค์ความรู้และทักษะจำเป็นสำหรับการวางแผนการเพาะปลูก สอดคล้องกันกับจุดอ่อนของสมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่ง ที่ยังต้องได้รับการพัฒนาการเพาะปลูกผักปลอดภัยให้เหมาะสมตามวงจรของผัก ถึงแม้ว่าทางสมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่งจะมีการวางแผนกำหนดพื้นที่เพาะปลูกและวางแผนจัดการดินแล้ว กลุ่มเกษตรกรจังหวัดสระบุรีมีการนำรถไถเดินตามมาใช้ในการปรับปรุงดิน แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่งที่จำเป็นต้องจ้างแรงงานมาดำเนินการปรับปรุงดิน

ในกรณีของแผนการเลือกพันธุ์ผัก เพาะปลูกและบำรุงรักษา เป็นแผนที่เริ่มต้นจากสมาชิกกลุ่มและคณะกรรมการประชุมพิจารณาเพื่อเลือกชนิดและพันธุ์ของผักอินทรีย์ตามเงื่อนไข 3 ประการ คือ ต้องเป็นชนิดและพันธุ์ที่สมาชิกกลุ่มและตลาดต้องการใช้ประกอบอาหารในชีวิตประจำวัน ต้องเป็นชนิดและพันธุ์ที่สามารถปลูกได้ในพื้นที่ดินของโครงการ และต้องเป็นผักปลอดภัยที่ใช้กระบวนการเพาะปลูกและบำรุงรักษาโดยไม่ใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสมาชิกและผู้บริโภค สำหรับการเพาะปลูกนั้น ผลสรุปจากคณะกรรมการและประธานโครงการ จึงเลือกทดลองปลูกผัก จำนวน 4 ประเภท ได้แก่ ผักคะน้า กุยช่าย ต้นหอมและผักชี กำหนดแบ่งบริเวณการปลูกและตารางการปลูกผักตามฤดูกาลที่เหมาะสม แต่เมื่อดำเนินการไปแล้วในระยะหนึ่ง คณะกรรมการกลุ่มจึงค้นพบว่า การกำหนดแผนคัดเลือกพันธุ์ผักที่แน่ชัดเช่นนี้ อาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการบริโภคของสมาชิกได้ เพราะทางกลุ่มยังขาดการประเมินความต้องการของสมาชิกและผู้บริโภคที่แท้จริง เมื่อดำเนินการลงแปลงปลูก กลับพบว่าสมาชิกและกลุ่มผู้บริโภคยังมีความต้องการผักชนิดอื่นอีก เช่น ผักกระเพรา โหระพา มะเขือเทศ เป็นต้น ดังนั้นทางกลุ่มจำเป็นต้องปรับการวางแผนการเพาะปลูกใหม่ ให้ครอบคลุมทุกฤดูกาลตลอดทั้งปี ปัจจัยที่สำคัญที่จำเป็นในการกำหนดแผนการเพาะปลูกจึงต้องเพิ่มการพิจารณาเรื่องฤดูกาล และความต้องการของผู้บริโภคประกอบด้วย

แผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่ายที่ทางคณะกรรมการโครงการได้พิจารณาจะดำเนินการเก็บผลผลิตและจำหน่ายเมื่อผลผลิตผักออกเต็มที่ตามฤดูกาล หรือเมื่อสมาชิกกลุ่มมีความประสงค์จะ

นำผักไปบริโภคในชีวิตประจำวันนั้น เมื่อถึงการปฏิบัติจริง ผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มพบว่ากลุ่มลูกค้าเป็นผู้จัดเก็บผลผลิตโดยลำพัง ภายใต้การควบคุมของนายอำเภอ ม่วงศรี ประธานโครงการ ทางฝ่ายลูกค้ามีอำนาจในการกำหนดราคา คัดเลือกผลผลิตที่สมบูรณ์ด้วยตนเอง คณะกรรมการจึงเป็นเพียงส่วนตั้งรับไม่สามารถควบคุมราคา และคุณภาพของผลผลิตกันในการจำหน่ายได้ กระบวนการดังกล่าว ส่งผลต่อผลผลิตของโครงการ ลูกค้าได้คัดเลือกผลผลิตที่ดีและเหลือผลผลิตที่ไม่สมบูรณ์ตกค้างไว้ในแปลงผัก ทำให้สมาชิกกลุ่มไม่สามารถใช้ประโยชน์จากผลผลิตได้อย่างเต็มกำลัง และด้วยปัจจัยที่ลูกค้าเป็นผู้กำหนดราคา และปริมาณของผลผลิตเอง จึงทำให้รายได้ของโครงการน้อยกว่าที่ได้คาดหมายไว้ แม้ว่าคณะกรรมการกลุ่มเห็นว่ากิจกรรมทางการตลาดเชิงรับที่เน้นให้ลูกค้ามีอิทธิพลต่อการตั้งราคา และกำหนดปริมาณผลผลิตนี้ จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและประชาสัมพันธ์ต่อไปยังกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้ แต่อาจส่งผลต่อแผนการตลาดในอนาคตได้

2. การจัดองค์การ (Organization) ทางโครงการได้กำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งผู้รับผิดชอบออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่งาน ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงินและบัญชี ซึ่งลักษณะโครงสร้างองค์การเช่นนี้เป็นโครงสร้างองค์การที่มีความกระชับไม่มากนักในลักษณะของแผนภูมิองค์การ แผนภูมิการบริหาร และแผนภูมิกิจกรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่มผักปลอดภัย หนองป่าครังพบได้ว่า ประธานกลุ่ม คือนายอำเภอ ม่วงศรี จะเป็นผู้วางแผนและลงมือปฏิบัติในทุกกิจกรรมเป็นหลักให้กับกลุ่มสมาชิก การกระจายหน้าที่งานมีน้อย ภาระกิจหลักของโครงการจึงตกอยู่ภายใต้ประธานเพียงลำพัง สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมไม่มากนัก เนื่องด้วยสมาชิกกลุ่มมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้ความสามารถทางการเกษตรและการบริหารงาน ประกอบกับนโยบายของโครงการอนุญาตให้สมาชิกนำพันธุ์พืชไปปลูกในบริเวณบ้านที่อยู่อาศัยของตนเองได้ แม้วานโยบายดังกล่าวจะส่งผลดีในด้านการขยายขอบเขตพื้นที่การเพาะปลูก ลดข้อจำกัดในเรื่องคุณภาพของดินบริเวณพื้นที่โครงการ และส่งผลดีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการร่วมโครงการของสมาชิก แต่มีผลเสียกระทบต่อความร่วมมือและการช่วยเหลือลงมือปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกที่มีหน้าที่รับผิดชอบในขอบเขตงานต่างๆ ทำให้ประสิทธิภาพของงานในส่วนที่สมาชิกรับผิดชอบนั้นบกพร่องบ้าง ภาระงานส่วนใหญ่จึงเป็นความรับผิดชอบของประธานโครงการเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ประธานได้มีกระบวนการในการประสานงานขอความร่วมมือจากสมาชิกได้บ้าง ตามวาระโอกาส จึงทำให้ประสิทธิภาพของการจัดองค์การบรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการได้ แต่อาจทำให้เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคในระยะยาวต่อไปได้

สมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่งยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มที่เป็นรูปธรรม รวมถึงยังมีความเข้าใจถึงความจำเป็นของการจัดการกลุ่มเพื่อให้เกิดความยั่งยืนน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยในพื้นที่หมู่ที่ 6 ตำบลปรางค์กู่ อำเภอห้วยฉัตร จังหวัดลำปาง ของขจรศักดิ์ วงศ์วิราช (2554) เมื่อลงพื้นที่ศึกษาวิจัยในเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษในครั้งนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดโจทย์วิจัยในประเด็นของรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของการดำเนินงานให้ยั่งยืน และศึกษาถึงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มนั้น พบได้ว่าผลการวิจัยไม่แตกต่างกันผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลที่ไม่มีอำนาจหรือเครื่องมือในการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับแก่สมาชิกที่ละเลยการปฏิบัติกิจกรรม รวมถึงขาดการประชุมสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าวิถีชีวิตของสมาชิกยังมีความเข้าใจที่ว่างงานกิจกรรมทางการเกษตรยังไม่อาจเป็นธุรกิจหลักของการดำรงชีวิตได้ ประกอบกับสมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่งเป็นบุคคลเกษียณจึงไม่ต้องการสร้างกลุ่มองค์การถาวรที่ผูกมัดการทำงานแบบราชการอีก แต่มีความตั้งใจที่จะดำเนินกิจกรรม จึงให้ความสำคัญกับการบริหารกลุ่มไม่มากนัก

3. การชี้นำ (Leading) ตามบริบทของโครงการนี้เป็นความรับผิดชอบของประธานกลุ่ม นายอำเภอ ม่วงศรี เป็นบุคคลสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key success factor) ของโครงการนี้ ปัจจุบันอายุ 65 ปี เป็นผู้อาวุโสและเป็นที่รู้จักของสมาชิกชุมชน อาชีพปัจจุบันคือข้าราชการเกษียณ มีความสามารถในการเล่นดนตรีไทย เป็นงานอดิเรก และรักในงานการเกษตร แม้ว่า นายอำเภอ ม่วงศรี จะมีประสบการณ์ความรู้ทางการเกษตรน้อย ด้วยผลอันเนื่องมาจากความไว้วางใจของสมาชิกกลุ่มที่ยกย่องให้ นายอำเภอ ม่วงศรี เป็นผู้ดูแลโครงการและรับผิดชอบโครงการในฐานะประธานโครงการ สมาชิกกลุ่มมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถการเป็นผู้นำกลุ่มของนายอำเภอ เป็นอย่างดี เนื่องจากประธานกลุ่มได้ ใช้วิธีการชี้นำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก เพราะมีโอกาสได้รู้จักกับสมาชิกเป็นการส่วนตัว จึงชักชวนสมาชิกกลุ่มให้มาช่วยทำกิจกรรมต่างๆ เป็นแกนนำของสมาชิกกลุ่มโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว นายอำเภอ ม่วงศรี เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) สำหรับสมาชิกกลุ่ม และพร้อมที่จะแบ่งปันผลผลิตที่เกิดจากโครงการให้กับสมาชิกกลุ่มโดยไม่คิดมูลค่า เช่นเดียวกับนายเจริญ ยกคำจูง ประธานกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์บ้านโพธิ์ทองเจริญ ที่ได้ถือว่าการดำเนินงานบริหารให้กับกลุ่มจะส่งผลประโยชน์ที่มอบให้ในฐานะสมาชิกกลุ่มเป็นเพื่อนบ้าน ญาติพี่น้อง หรือกลุ่มคนรู้จัก เป็นการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโครงการเป็นอย่างดี ประธานกลุ่มจึงได้รับความร่วมมือ จากสมาชิกทุกครั้งที่โครงการมีแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ การเป็นผู้นำในรูปแบบของ นายอำเภอ ม่วงศรี สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาพัสดุ กล่อมธงเจริญ (2553) ที่พบว่าผู้นำกลุ่มบ้านตอกแดงได้รับการยอมรับในฐานะที่ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และเสียสละจึงทำให้สมาชิกให้ความ

ร่วมมือเป็นอย่างดีเช่นกัน ความขัดแย้งภายในกลุ่มจึงไม่เกิดขึ้น สมาชิกทุกคนทุ่มเทเสมือนเป็นญาติพี่น้องครอบครัวและชุมชนเดียวกัน

แม้ว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และกระบวนการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กรนั้น อย่างไรก็ตาม โครงการ SML 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง ได้เลือกใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในเป็นหลัก เน้นสื่อสารกับกลุ่มสมาชิกโครงการแบบเผชิญหน้า (Face to face) ด้วยการนัดพบปะสังสรรค์กันเป็นประจำทุกวันจันทร์ พุธ และศุกร์ โดยร่วมกิจกรรมอื่นๆ นอกจากการทำเกษตร อาทิเช่น กิจกรรมช่อมตนตรีไทย กิจกรรมออกกำลังกาย และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในเรื่องอื่นๆ ทั่วไป เป็นการติดต่อสื่อสารที่สร้างความสามัคคีระหว่างกันเป็นอย่างดี ส่งผลให้การดำเนินงานภายในโครงการบรรลุเป้าหมายได้โดยสะดวก คณะกรรมการยังมีการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มบุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์กรไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มผู้บริโภคหรือลูกค้าที่สนใจผลผลิตของโครงการ กลุ่มผู้สนใจศึกษาดูงาน หากต้องการติดต่อกับประธานโครงการหรือคณะกรรมการผู้รับผิดชอบอื่นๆ สามารถติดต่อได้โดยผ่านระบบโทรศัพท์มือถือติดตามตัว ยังไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำบริเวณแปลงพื้นที่โครงการ ทำให้ส่งผลต่อการดำเนินงานกิจกรรมของโครงการไม่สามารถกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานโครงการที่แน่นอนได้ ทุกครั้งที่กลุ่มบุคคลภายนอกต้องการติดต่อสมาชิกกลุ่มเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตาม จำเป็นต้องนัดหมายผ่านการติดต่อทางโทรศัพท์กับประธานกลุ่มทุกครั้ง อาจเป็นการสร้างความไม่สะดวกสำหรับกลุ่มลูกค้าอื่นทั่วไปได้

นโยบายการบริหารงานของโครงการเป็นส่วนสำคัญในการจูงใจสมาชิกกลุ่มได้เป็นอย่างดี ตามหลักทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Hierarchy of needs) (สมคิด บางโม, 2555: 177-173) สมาชิกกลุ่มได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกาย (Physiological needs) คือได้บริโภคผักปลอดภัยโดยลดค่าใช้จ่ายในการบริโภคได้ ได้รับการตอบสนองทางด้านความปลอดภัย (Safety needs) คือได้ความมั่นใจว่าผักที่บริโภคนั้นไม่เป็นอันตรายจากสารปนเปื้อนต่อร่างกาย ได้รับการตอบสนองทางด้านความต้องการทางสังคม (Acceptance needs) คือได้รวมกลุ่มทางสังคมที่มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มหนองป่าครั่ง จนเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม จึงทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าโครงการนี้ยังดำเนินการอยู่ในระยะเริ่มต้น จึงยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านการยกย่อง (Esteem needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ได้ และผลการดำเนินการของกลุ่มยังไม่อาจประเมินผลกำไรจากการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมเช่นเดียวกับกลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง ตามผลงานวิจัยของ กัญญาพัสดุ กล่อมธงเจริญ (2553) แม้ว่าทางกลุ่มจะมีนโยบายไม่มุ่งผลกำไร จากการวิจัยนั้น พบว่า

กำไรได้ถูกนำมาใช้หมุนเวียนในชุมชน ช่วยให้คนมีงานทำ มีรายได้ และช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนบ้านดอกแดงให้ดีขึ้น ส่วนสมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่งได้รับผักที่ปลอดภัยเป็นผลตอบแทนที่ยังไม่สามารถประเมินเป็นผลกำไรจากการดำเนินการได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมนัก แต่สามารถทำให้สมาชิกกลุ่มเลือกที่จะให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการ และประธานโครงการ ประกอบกับประธานโครงการใช้กระบวนการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของสมาชิกด้วยการกำหนดระบบให้สมาชิกนำพันธุ์ผักไปปลูกบริเวณบ้านพักได้ นอกจากจะเป็นการขยายพื้นที่โครงการแล้ว ยังทำให้สมาชิกมีส่วนช่วยดูแลบำรุงรักษาผลิตภัณฑ์ เมื่อได้ผลผลิตแล้ว สมาชิกสามารถเลือกรับประทานเองในครัวเรือน และแบ่งปันผลผลิตให้กับเพื่อนบ้าน สมาชิกกลุ่มอื่นๆ แลกเปลี่ยนผลผลิตซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสังคมแห่งการพึ่งพาอาศัย เป็นสังคมเอื้อหนุนที่ดีต่อกัน ด้วยระบบนี้ สมาชิกจึงไม่รู้สึกราวว่ามีช่องว่างทางการบริหารระหว่างตำแหน่งประธานโครงการกับสมาชิก ประกอบกับประธานโครงการ คือ นายอำไพ ม่วงศรี กับสมาชิกกลุ่มเป็นบุคคลในกลุ่มเครือญาติพี่น้อง และเพื่อนบ้านในละแวกเดียวกัน จึงนำจุดเด่นของการบริหารแบบครอบครัวมาใช้เป็นกลไกในการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มได้เป็นอย่างดี

4. การควบคุม (Controlling) ที่ทางกลุ่มได้เลือกปฏิบัติมีเป้าหมายสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ การควบคุมกระบวนการตลาด และการควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชีนั้น เน้นเป้าหมายที่ทำให้เกิดกระบวนการควบคุมทุกขั้นตอนของการผลิต และการบริหารโครงการ ในทางปฏิบัติแล้ว การควบคุมทุกกระบวนการนั้น ดำเนินการโดยประธานโครงการเป็นหลัก ซึ่งประธานจะใช้วิธีการเช็คตรวจสอบผลผลิตทั้งระหว่างการทำงาน และหลังการทำงานอย่างใกล้ชิด เมื่อพบปัญหาในการผลิตจะนำปัญหามาวิเคราะห์หาสาเหตุร่วมกันระหว่างสมาชิกกลุ่ม และผู้เชี่ยวชาญเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการนี้ ส่วนใหญ่ประธานกลุ่มจึงมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องตรวจสอบควบคุมการผลิตเพียงลำพัง จึงยังไม่มีกระบวนการควบคุมที่ชัดเจน และยังไม่มีการบันทึกข้อมูลการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบกับประธานโครงการยังขาดความชำนาญในการเกษตรจึงไม่สามารถวิเคราะห์ผลผลิตและหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขตามสาเหตุของปัญหาได้

การควบคุมที่ดีและเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารโครงการเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการดำเนินการบริหารจัดการ ที่ต้องใช้บุคลากรและเครื่องมือในการควบคุมที่ได้มาตรฐานเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมมาปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์และกำหนดแผนการดำเนินงานในคราวต่อไป การควบคุมที่ประธานโครงการได้ปฏิบัติอยู่ยังมีจุดอ่อนในประเด็นของการรวบรวมข้อมูลสำคัญอย่าง

ต่อเนื่อง จึงส่งผลกระทบต่อให้การวางแผนปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไปขาดข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจได้

5.2.3 การดำเนินงานของกลุ่มผักอินทรีย์ตามแนวทางการบริหารธุรกิจ

สมาชิกกลุ่มโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง ได้ดำเนินการจัดการบริหารธุรกิจออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน-บัญชี โดยมีประธานกลุ่มคือ นายอำเภอ ม่วงศรี เป็นผู้รับผิดชอบทีมงานการปฏิบัติงานของกลุ่มเป็นหลัก ซึ่งจากผลการวิจัยมีข้อสังเกตที่สามารถอภิปรายถึงประเด็นสำคัญที่สมควรนำมาพิจารณาได้ 4 ประเด็น ได้แก่ ขอบข่ายงานของฝ่ายผลิต ขอบข่ายงานของฝ่ายตลาดและจัดซื้อ ขอบข่ายงานฝ่ายการเงิน-บัญชี และขอบข่ายงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.2.3.1 ขอบข่ายงานของฝ่ายผลิต

ขอบข่ายงานฝ่ายผลิตของกลุ่มโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครึ่ง อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของ นายหลอม โพธิ์งาม เป็นแกนนำ โดยปฏิบัติการทำหน้าที่เป็นผู้ปลูกพืชผักในแปลงที่ดินของนายกเทศบาล ที่ตั้งโครงการเป็นหลัก ส่วนสมาชิกกลุ่มจะนำเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยและอุปกรณ์บางส่วนไปลงมือปลูกยังบริเวณบ้านของตน ทำให้การควบคุมดูแลของนายหลอม โพธิ์งามไม่อาจดูแลประสิทธิภาพของการผลิตได้อย่างทั่วถึง แม้ว่าการกระจายพื้นที่การผลิตไปยังบ้านสมาชิกจะเป็นจุดเด่นในเรื่องการปฏิบัติการของโครงการ ทำให้สมาชิกชุมชนหนองป่าครึ่งให้ความร่วมมือกับโครงการเป็นอย่างดี ลดการพึ่งพาเจ้าหน้าที่และหน่วยงานอื่นภายนอกได้ โดยหันมาร่วมมือดำเนินการด้วยตนเอง แต่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของฝ่ายผลิตในการควบคุมคุณภาพการผลิต การแก้ไขปัญหาโรคพืช และการควบคุมคุณภาพให้เป็นผักปลอดภัยตามหลักการที่ถูกต้องได้ ขอบข่ายงานของฝ่ายผลิตในบริบทของโครงการนี้จึงไม่เพียงจำกัดอยู่ภายในพื้นที่โครงการเท่านั้น ยังรวมไปถึงพื้นที่บริเวณบ้านพักอาศัยของสมาชิกกลุ่มด้วย จึงถือได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ที่เกินกำลังของนายหลอม โพธิ์งามที่จะต้องดูแลได้อย่างทั่วถึง

5.2.2.3 ขอบข่ายงานของฝ่ายตลาดและจัดซื้อ

กิจกรรมทางการตลาดโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการเป็นตัวกลางระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนั้นกิจกรรมทางการตลาดจะต้องอาศัยปัจจัยหลักที่ผสมผสานกันเพื่อให้ผู้ซื้อและผู้ขายได้รับความพึงพอใจสูงสุด ปัจจัยหลักดังกล่าวนี้ประกอบด้วย การจัดหาสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการที่เหมาะสม (Product) การกำหนดราคาที่เหมาะสม (Pricing) การจัดสถานที่หรือช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม (Place) และการจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) เป็นต้น ส่วนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ (Purchasing) เป็นกิจกรรมสำคัญในการจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์ที่ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์ จึงเห็นได้ว่าในบางธุรกิจได้แบ่งขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบแยกออกจากกันระหว่าง ฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัดซื้อ

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของกลุ่มโครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั้งนี้ เป้าหมายของกลุ่มเน้นการตลาดเพียงบางส่วน กิจกรรมทางการตลาดส่วนใหญ่ดำเนินการโดยสมาชิกเมื่อสมาชิกปลูกพืชผักแล้ว ส่วนใหญ่จะใช้สำหรับการบริโภคในครัวเรือนเพื่อลดค่าใช้จ่ายของครอบครัว จึงมีส่วนน้อยที่เหลือสำหรับการจำหน่าย ดังนั้นกิจกรรมทางการตลาดในบริบทของกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่ม อาทิเช่น

การกำหนดชนิดผักที่ปลูก (Product) ขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิกในการบริโภคภายในครัวเรือนและความเหมาะสมกับพื้นที่ทำการเพาะปลูก

การกำหนดราคา (Pricing) ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจระหว่างผู้ซื้อเป็นหลัก ผู้ขายจะให้ผู้ซื้อเลือกผักจากในแปลงด้วยตนเอง โดยผู้ขายจะอำนวยความสะดวกในการชั่งน้ำหนักผัก ส่วนผู้ซื้อจะกำหนดราคาที่เหมาะสมตามท้องตลาด

ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ใช้บริเวณแปลงพื้นที่โครงการเป็นสถานที่จัดจำหน่าย โดยผู้ซื้อจะต้องเดินทางมายังที่ดินโครงการ หากไม่พบเจ้าหน้าที่หรือสมาชิกกลุ่มสามารถโทรศัพท์ติดต่อได้ หรือนัดหมายล่วงหน้าได้

การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) กิจกรรมการส่งเสริมทางการตลาดที่ทางกลุ่มเน้น

คือการแถมผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ซื้อ รวมถึงการชักชวนให้ผู้ซื้อสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งให้เข้าร่วมกลุ่มสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนพันธุ์พืชไปทำการเพาะปลูก กิจกรรมดังกล่าวนี้ส่งผลให้จำนวนสมาชิกกลุ่มเพิ่มขึ้นแต่อาจส่งผลต่อจำนวนผู้ซื้อลดลงได้ตามลำดับ

ส่วนกิจกรรมในการจัดซื้อนั้น ผู้รับผิดชอบที่ควรเป็นนางทองคำ บุญศรี เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการจัดซื้อเมล็ดพันธุ์พืช วัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเป็นหลัก ในบางหน่วยงานหน้าที่นี้อาจกำหนดให้เป็นขอบข่ายหน้าที่ของฝ่ายผลิต แต่ด้วยบริบทของกลุ่มโครงการนี้ ทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายผลิตมีมากเกินไป ประกอบกับการมีประสบการณ์ในการจัดซื้อไม่มากนัก เมื่อพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่ของฝ่ายการตลาดที่มีไม่มากนักแล้ว การจัดซื้อจึงจำเป็นต้องอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายการตลาดด้วย เมื่อปฏิบัติงานจริง นางทองคำ บุญศรี ได้ขอให้นายอำเภอ ม่วงศรี ดำเนินการ เนื่องจากนางทองคำ มีปัญหาด้านสุขภาพ ไม่สะดวกในการดำเนินงาน อาจส่งผลกระทบต่อไป ปริมาณงานที่อยู่ภายใต้ความดูแลของนายอำเภอมีความซ้ำซ้อน ประธานโครงการต้องดำเนินการแทนสมาชิกกลุ่มคนอื่นๆ ด้วย

5.2.2.4 ขอบข่ายงานฝ่ายการเงิน-บัญชี

ขอบเขตหน้าที่ของฝ่ายการเงินในบริบทของกลุ่มโครงการ SML พ.ศ.2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่งนี้ เป็นการดูแลเงินสดที่ได้รับจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และการเบิกค่าใช้จ่ายเป็นเงินสดสำหรับการจัดซื้ออุปกรณ์ รวมถึงการชำระค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคด้วย ส่วนขอบเขตหน้าที่ของฝ่ายบัญชี จะทำการบันทึกรายการต่างๆ ที่เกิดขึ้นประจำวัน ทั้งรายรับ และรายจ่าย รวมถึงการบันทึกบัญชีทรัพย์สิน โดยใช้รายการแบบง่าย เพื่อแสดงหลักฐานต่างๆ แก่สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้อง จะพบว่าผู้ที่มีหน้าที่บันทึกบัญชีรายรับและรายจ่ายคือ นางบัวโล ม่วงศรี ตามการมอบหมายงานของประธานกลุ่ม แต่เมื่อปฏิบัติจริง จึงพบว่า นางบัวโล ม่วงศรีไม่สะดวกในการบันทึกรายการวันที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการเงิน จึงทำให้ประธานโครงการ นายอำเภอ ม่วงศรี เป็นผู้บันทึกรายงานทางการเงินแทน แม้ว่าหน้าที่หลักของประธานกลุ่มควรจะเป็นผู้ตรวจสอบการบันทึกบัญชีเบื้องต้น และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการกลุ่มต่อไป การที่ประธานกลุ่มเป็นผู้บันทึกแทนนั้น ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งเนื่องจากขาดการตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

5.2.2.5 ขอบข่ายงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากผลการวิจัยทำให้ทราบได้ว่ากิจกรรมของกลุ่มที่ขาดผู้รับผิดชอบและผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงคุณภาพของการผลิตตามมาตรฐานของผักปลอดภัย ทั้งนี้เนื่องจาก โครงการนี้ได้ดำเนินการมาในระยะเริ่มต้น และกลุ่มสมาชิกยังขาดประสบการณ์ในการเกษตร อีกทั้ง บริเวณแปลงที่ตั้งของโครงการอยู่ในสภาพที่มีความอุดมสมบูรณ์ไม่มากนัก ทางกลุ่มยังต้องการฝ่ายที่ เข้ามารับผิดชอบในด้านการปรับปรุงคุณภาพการผลิต อาจเป็นการสร้างขอบข่ายงานทางการวิจัยการ ผลิต ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญทางการเกษตร ด้วยบริบทของความรู้ความสามารถ ของสมาชิกชุมชนอาจต้องพึ่งพาปราชญ์ชุมชนให้เข้ามารับผิดชอบงานในขอบเขตนี้ต่อไป

5.3 ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาวิจัย “รูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตำบล หนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชน ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีผลลัพธ์และ ประเด็นที่ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้แก่สมาชิกชุมชนหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่ม ชุมชนเกษตรอื่นๆ และงานวิจัยอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับงานวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

5.3.1 แนวทางในการจัดกิจกรรมกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน หนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

จากการดำเนินกิจการของกลุ่มผักอินทรีย์ที่ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการให้เหมาะสมกับ บริบทของสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ที่ผ่านมา เป็นการดำเนินการตาม วิธีของสมาชิกกลุ่มเป็นหลัก เนื่องจากปัจจัยด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มสมาชิกเป็น ประเด็นหลักที่ส่งผลให้รูปแบบการจัดการกลุ่มมีลักษณะที่เป็นกิจกรรมที่ยังไม่เป็นรูปธรรมมากนัก สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงวัย ไม่อาจวางแผนการดำเนินงานที่ยาวนานได้ แม้ว่าโครงการนี้จะ เป็นโครงการที่ทำให้สมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งได้ผลผลิตผักปลอดภัยที่เหมาะสมกับสภาพการเป็นอยู่ของ สมาชิก ถ้าสมาชิกกลุ่มได้มีโอกาสปรับปรุงพิจารณาแผนการบริหารกลุ่มที่เหมาะสมในประเด็นเรื่อง การวางแผน การจัดการ การมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง และการกำหนดมาตรฐานเพื่อ การควบคุมให้เกิดเป็นรูปธรรม โครงการ SML พ.ศ.2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง อาจเป็น

ตัวอย่างโครงการต้นแบบให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดกิจกรรมกลุ่ม ดังนี้

1. คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มควรมีการรวมตัวกันอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังจำเป็นต้องชักชวนสมาชิกกลุ่มหนองป่าครั่งรุ่นใหม่ที่เล็งเห็นถึงเจตนารมณ์อันดีของการรวมกลุ่มโครงการนี้ โดยคณะกรรมการโครงการอาจต้องสร้างเวทีพบปะแสดงผลงานของโครงการให้กับกลุ่มชุมชนหนองป่าครั่งและชุมชนใกล้เคียงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มเติมจำนวนสมาชิกและกระจายกลุ่มสมาชิกไปสู่บุคคลในวัยทำงานหรือกลุ่มเยาวชนให้มากขึ้น

2. การกำหนดแผนตามช่วงระยะเวลา แผนการปฏิบัติงานของโครงการในปัจจุบันเน้นกระบวนการผลิตผักปลอดภัยตามฤดูกาลเป็นหลัก หากทางคณะกรรมการโครงการต้องการให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายในระยะยาว การกำหนดแผนควรเน้นระยะเวลาของแผนประกอบ เช่น การกำหนดแผนปฏิบัติการระยะสั้น แผนปฏิบัติการระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติการระยะยาว โดยสมาชิกกลุ่มต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการที่เหมาะสม อาจกำหนดให้แผนระยะสั้น คือแผนกิจกรรมที่ทางสมาชิกกลุ่มจะช่วยกันดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 3-6 เดือน หรือ 1 ปี แผนระยะปานกลาง คือแผนกิจกรรมที่ทางสมาชิกกลุ่มจะช่วยกันดำเนินการเมื่อผ่านแผนระยะสั้นไปแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นจากแผนระยะสั้น จะส่งผลให้เกิดการดำเนินการต่อไปในระยะปานกลาง โดยกำหนดให้งานนั้นแล้วเสร็จภายในระยะเวลา 1-3 ปี และเมื่อผ่านช่วงเวลาของแผนระยะปานกลางแล้ว สมาชิกกลุ่มควรกำหนดแผนการระยะยาวต่อไป อาจกำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติการที่คาดหวังผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่เกินกว่า 3 ปีขึ้นไป

ด้วยกระบวนการกำหนดแผนตามช่วงเวลาเช่นนี้ จะทำให้การดำเนินงานของโครงการมีเป้าหมายที่ต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืน ทั้งนี้การกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นช่วงระยะเวลานี้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมคิดระหว่างสมาชิกที่มีวิสัยทัศน์อันยากไกล เป็นการกำหนดแผนไปสู่โครงการในอนาคตต่อไป

3. การปรับเปลี่ยนแผนภูมิองค์การตามลักษณะของโครงสร้างองค์การ โครงการของกลุ่มหนองป่าครั่งในปัจจุบันเป็นแบบเรียบง่ายที่สะดวกในการสร้างความเข้าใจได้ถึงระบบงานภายในโครงการ ความรับผิดชอบและขอบเขตของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานเป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม หากสมาชิกกลุ่ม มีการกำหนดแผนภูมิการบริหารงานให้ชัดเจน โดยจำแนกออกเป็น แผนภูมิองค์การ แผนภูมิบริหาร และแผนภูมิกิจกรรม ยิ่งจะส่งผลให้เกิดความชัดเจนถึงบทบาทหน้าที่ความ

รับผิดชอบ รวมถึงอธิบายการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่สมาชิกและบุคคลภายนอก หากจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารดำเนินงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน หรือบุคคลทั่วไป การกำหนดแผนภูมิในลักษณะดังกล่าว จะช่วยทำให้เกิดความกระจ่างถึงการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลที่ต้องรับผิดชอบในแผนภูมิลำเนานั้น สามารถทำงานประสานงานกับฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

4. การกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานเพื่อสร้างมาตรฐานการควบคุม คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดมาตรฐานการดำเนินงานเพื่อสร้างกระบวนการควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด แม้ว่าทางกลุ่มจะมีการกำหนดเป้าหมายของการควบคุม และมีเทคนิคการควบคุมเป็นระยะทั้งการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน และการควบคุมหลังการดำเนินงานแล้ว แต่ยังคงขาดสาระสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การกำหนดตัวชี้วัดจะมีประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม เช่น จำนวน/ปริมาณของผลผลิต จำนวนเงินลงทุน จำนวนผลประกอบการ เป็นต้น เพื่อให้ได้มาตรฐานทางสมาชิกกลุ่มอาจจะต้องรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานระยะที่ผ่านมาให้ครบรอบตามฤดูกาลก่อน แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานเพื่อดำเนินการควบคุม และวางแผนสำหรับการประกอบการในคราวต่อไป

5.3.2 แนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มผักอินทรีย์ของสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

แนวทางในการบริหารจัดการของกลุ่มสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่ง ได้อาศัยแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการบริหารธุรกิจทั่วไป แม้ว่าการดำเนินงานของกลุ่มจะไม่ได้เน้นเป้าหมายการบริหารงานแบบธุรกิจเต็มรูปแบบ เพราะเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินงานกลุ่มเน้นการที่สมาชิกกลุ่มได้บริโภคผักปลอดสารพิษในชีวิตประจำวันเป็นหลัก ต่างจากการตั้งเป้าหมายในเรื่องผลกำไรจากการดำเนินงานเช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ ทั่วไป อย่างไรก็ตามเพื่อให้การบริหารงานของกลุ่มมีความเป็นรูปธรรม ทางกลุ่มจึงควรเน้นกระบวนการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการผลิต กระบวนการตลาด และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การบริหารการผลิต จะต้องเน้นพิจารณากระบวนการที่สามารถทำให้ผลผลิตผักปลอดสารพิษได้ออกมาตามจำนวนที่เหมาะสม ปริมาณที่เหมาะสม ผลผลิตออกทันความต้องการในการบริโภคและการจำหน่าย ดังนั้น ทางสมาชิกกลุ่มควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในประเด็นสำคัญ 3 ด้าน คือ

ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ได้มาตรฐาน หมายถึงเมล็ดพันธุ์ที่ได้มาตรฐาน ชนิดของผักที่เป็นไปตามความต้องการ จำนวนและปริมาณการเพาะปลูกที่คาดว่าจะสามารถปลูกให้ได้ปริมาณมากเพียงพอสัมพันธ์กับความต้องการ

กระบวนการ (Process) คือการดำเนินการปลูกด้วยกรรมวิธีที่เหมาะสม มีกระบวนการกำจัดศัตรูพืช มีกระบวนการบำรุงดินและพืชที่เหมาะสมตามชนิดและพันธุ์ผัก

ผลผลิต (Output) หมายถึงพืชผักที่เกิดจากกระบวนการผลิตของโครงการ ควรเป็นผักที่ปลอดภัยจากสารเคมี และเป็นผักที่มีความสด สะอาดได้มาตรฐาน เป็นต้น

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การที่สมาชิกกลุ่มมีประสบการณ์ทางการเกษตรไม่มากนัก ประกอบการจำนวนกลุ่มสมาชิกที่สนใจโครงการและได้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่องมีจำนวนจำกัด การดำเนินงานของกลุ่มจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการที่คณะกรรมการมีความจำเป็นต้องคัดเลือกความสามารถ ความสนใจของสมาชิกกลุ่มให้สอดคล้องกับงานที่มอบหมาย อาทิเช่น สมาชิกกลุ่มที่อาจจะไม่มีความรู้ทางการเกษตร มีอุปสรรคในเรื่องผละกำลังในการลงมือปลูกผัก แต่มีความสามารถในการขาย ควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ดูแลงานขาย หรือสมาชิกที่ไม่ถนัดในงานขาย แต่มีความรู้ที่จะบันทึกบัญชี ลงรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ ควรได้รับหน้าที่งานในส่วนของการบันทึกบัญชี สมาชิกที่มีความรู้ทางการเกษตร ควรดูแลงานในส่วนการเพาะปลูก เป็นต้น โดยหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโครงการ ควรเน้นให้สมาชิกทำงานหรือรับผิดชอบงานในส่วนที่เป็นจุดเด่นของสมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม (put the right man into the right job)

3. ระบบการบริหารการตลาด ของทางโครงการในปัจจุบันจัดได้ว่าเป็นการตลาดเชิงรับเป็นส่วนใหญ่ แม้ว่าคณะกรรมการโครงการยังมีเป้าหมายทางการตลาดเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับการที่สมาชิกจะได้ผลประโยชน์โครงการจากการบริโภคผักที่ปลอดภัย อย่างไรก็ตาม หากโครงการมีโอกาสสร้างกิจกรรมทางการตลาดให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้โครงการมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ทั้งนี้ อาจเป็นเป้าหมายของโครงการในระยะต่อไป สำหรับในระยะแรกนี้ โครงการจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายให้การผลิตอยู่ในปริมาณที่มากเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก เพื่อระยะต่อไปเป้าหมายการผลิตถ้าอยู่ในปริมาณที่มากขึ้น ทางโครงการจึงจะสามารถสร้างกิจกรรมทางการตลาด อาทิเช่น การกำหนดราคาซื้อขายเชิงรุกที่ทำให้ผลประกอบการของโครงการสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในกลุ่มสมาชิกเพิ่มขึ้น การสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายที่เป็นรูปธรรมทั้งการสร้างเครือข่ายผู้บริโภคและผู้จัดจำหน่ายต่อไป เป็นต้น

5.4 ข้อเสนอเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนา

โครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง เป็นโครงการที่ดี เป็นแบบอย่างของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ มีเจตนาแน่วแน่และเป้าหมายอันดีในการบริหารจัดการกิจการของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม หากโครงการนี้สามารถพัฒนาต่อไปนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนา ดังนี้

1. การเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการเกษตรและการบริหารจัดการกลุ่มโดยชุมชน ในปัจจุบันมีเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดต่างๆ เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ เครือข่ายกลุ่มเกษตรกรชุมชนดังกล่าวมีการดำเนินการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการเกษตรและการบริหารจัดการกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง หากคณะกรรมการโครงการได้มีโอกาสเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มเครือข่ายดังกล่าว อาจช่วยเสริมองค์ความรู้ทางการเกษตร ซึ่งยังถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของโครงการที่เพิ่งเริ่มดำเนินการมาไม่นาน เช่นเดียวกันกับโครงการหนองป่าครั่งนี้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นถึงศักยภาพของประธานกลุ่มที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในระดับที่ดำเนินการได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี การเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกรต้องดำเนินการผ่านระบบเทคโนโลยี เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต และ Social Network ซึ่งจะช่วยให้คณะกรรมการกลุ่มได้พัฒนาองค์ความรู้ทางการเกษตรอย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนาแบรนด์ หรือตราสัญลักษณ์ของโครงการ โครงการ SML พ.ศ.2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง เป็นชื่อโครงการที่มีความหมายและมีแนวคิดที่มาของการกำหนดชื่อโครงการที่ชัดเจน โดยสมาชิกกลุ่มต้องการจะสร้างภาพลักษณ์ของโครงการให้สะท้อนถึงทุนสนับสนุนเริ่มต้นจากโครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้านและชุมชน (SML) ตามงบประมาณในปีพ.ศ.2555 เน้นกิจกรรมการของโครงการที่เป็นกิจกรรมการปลูกพืชผักที่ปลอดภัยจากสารเคมี และเน้นในสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่งได้ประโยชน์จากการดำเนินงานเป็นหลัก สมาชิกกลุ่มจึงเห็นความสำคัญของการนำประเด็นต่างๆ นี้มากำหนดเป็นชื่อโครงการ ทำให้ชื่อโครงการมีค่าที่ยาว อาจเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร การจดจำทั้งจากกลุ่มบุคคลทั่วไป และกลุ่มสมาชิก หากโครงการต้องการให้ชื่อของโครงการเป็นที่จดจำได้ ควรพัฒนาแบรนด์ หรือตราสัญลักษณ์ที่เป็นที่จดจำได้สะดวก อาจจำเป็นที่ต้องมีการประเมินชื่อโครงการ และทบทวนความเหมาะสม ระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างกลุ่มสมาชิกและบุคคลทั่วไป เพื่อให้ได้ชื่อโครงการ แบรนด์ หรือตราสัญลักษณ์ของโครงการที่เหมาะสม

5.5 ข้อเสนอเพื่อการวิจัยต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ของสมาชิกชุมชนหนองป่าครั่ง โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน แสวงหารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มตามหน้าที่ทางการจัดการ และแนวทางการบริหารธุรกิจของกลุ่มในบริบทที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตของสมาชิกกลุ่ม เป็นการศึกษาวิจัยที่ทำให้สมาชิกกลุ่มมีแนวทางในการจัดตั้งรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม การบริหารจัดการตามหน้าที่ทางการจัดการที่เหมาะสมในระยะเริ่มต้น เมื่อช่วงเวลาของการดำเนินงานโครงการได้ผ่านพ้นไปแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่นักวิจัยและคณะกรรมการกลุ่มควรตระหนักถึงผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นไปได้ว่าโครงการวิจัยครั้งต่อไปจะเน้นการประเมินการบริหารจัดการ การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่ม สำนววจความเป็นไปได้ทางการพัฒนากิจกรรมการบริหารจัดการให้เหมาะสมและเป็นตัวอย่างกับโครงการอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ตามลำดับ