

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การมีชีวิตอยู่ภายใต้การถูกเอารัดเอาเปรียบจากกลุ่มนักธุรกิจ ภายใต้โครงสร้างและระบบการตลาดที่ไม่เป็นธรรม อาศัยความอ่อนแอของสังคมเกษตรกรเป็นช่องทางการหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง โดยไม่ได้มองถึงความทุกข์ ความลำบากของเกษตรกร ที่ต้องใช้แรงกายและกำลังใจในการประกอบอาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินทองที่จะต้องใช้ในการดำรงชีวิต สิ่งเหล่านี้มีให้เห็นอยู่เสมอในสังคมเกษตรกรไทยในอดีต แต่หลังจากปี พ.ศ. 2459 ประเทศไทยได้นำระบบสหกรณ์เข้ามาใช้ ทำให้เกษตรกรหลาย ๆ คนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การถูกเอารัดเอาเปรียบของสังคมเกษตรกรก็ยังมีให้เห็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรในบางกลุ่มที่มีความอ่อนแอก็ต้องตกเป็นเครื่องมือของนักธุรกิจหลาย ๆ คน คำถามที่ท้าทายจึงอยู่ที่ว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขด้วยระบบสหกรณ์ได้อย่างไร

สถาบันเกษตรกรที่เรียกว่า “สหกรณ์” นั้นถือเป็นสถาบันที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิก ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความร่มเย็นเป็นสุข ภายใต้การช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยึดมั่นในคุณค่าของการพึ่งพาตนเอง โดยการมีสิทธิเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาค มีความเที่ยงธรรมและความสามัคคี โดยมีสมาชิกที่เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมของความซื่อตรง ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ตามแบบแผนที่สืบทอดกันมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์

ในทางหลักการสหกรณ์เป็นองค์กรที่ประชาชนมารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะดำเนินธุรกิจทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร ดำเนินการควบคุมโดยสมาชิกที่ยึดหลักการทำงานร่วมกันในทุกด้าน ทั้งในด้านการงานที่ต้องทำด้วยแรงกาย ด้านการงานที่ต้องทำด้วยสมองและการงานที่ต้องทำด้วยใจ ทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

สหกรณ์โคมนการเกษตรไชยปราการ จำกัด ถือว่าเป็นสหกรณ์รูปแบบหนึ่งที่เกิดจากการรวมตัวของเกษตรกรในพื้นที่อำเภอไชยปราการและอำเภอฝาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนช่วยเหลือสังคมส่วนรวมในชุมชน โดยใช้หลักคุณธรรมพื้นฐานของมนุษย์และจริยธรรมอันดีงาม

สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เป็นสหกรณ์ที่มีการดำเนินธุรกิจหลายอย่าง กล่าวคือ 1) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เช่น อาหารสัตว์ ข้าวสาร ปุ๋ย ยาสัตว์ 2) ธุรกิจนมโรงเรียน โดยการประมูลนมโรงเรียน เพื่อส่งให้กับโรงเรียนใน 3 อำเภอ คือ อำเภอไชยปราการ อำเภอฝางและอำเภอแม่อาว 3) ธุรกิจสินเชื่อ 4) ธุรกิจรวมน้ำนมดิบ 5) ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร 6) ธุรกิจตลาดกลางสินค้าเกษตรเพื่อบริการตราซังผลผลิตทางการเกษตร เพื่อจำหน่ายให้กับพ่อค้าต่อไป และจากการดำเนินธุรกิจดังกล่าว ทำให้สหกรณ์มีผลกำไรสุทธิในปี 2546 เป็นเงิน 7,000,000 บาท ซึ่งมีส่วนทำให้สหกรณ์ได้พัฒนาตนเอง จนสามารถเป็นที่พึ่งด้านเศรษฐกิจของมวลสมาชิกได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ ก็ยังมีปัญหาอยู่ในหลาย ๆ ด้าน จะเห็นได้จากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการที่สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด จัดขึ้นเมื่อวันที่ 27 – 28 มิถุนายน 2546 โดยมีตัวแทนของสมาชิก กรรมการ และพนักงานเข้าร่วมระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน พบว่าปัญหาสำคัญของสหกรณ์เกิดจากกระบวนการบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีแบบแผนที่มีความชัดเจน สมาชิก กรรมการและพนักงาน ยังไม่เข้าใจถึงบทบาท อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้อาจเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในระบบสหกรณ์ รวมทั้งกฎ ระเบียบ ของสหกรณ์ ยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร จึงทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนในการทำงานในหน้าที่ของตนเอง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของแต่ละฝ่ายก็ยังมีย่อยอยู่ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ปัญหาดังกล่าวมีส่วนทำให้สหกรณ์มีหนี้สินเป็นจำนวนมากประมาณ 54 ล้านบาท สมาชิกขาดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ทั้งนี้ อาจจะนำไปสู่การแตกแยกของกลุ่มสมาชิกด้วยตนเอง นอกจากนั้นสหกรณ์ไม่สามารถปิดบัญชีได้ทันตามกำหนด ทำให้สหกรณ์ถูกจัดชั้นจากสถาบันการเงินให้อยู่ในชั้นต่ำลงและต้องเสียดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราที่สูงกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งปัญหาทั้งหมดก่อให้เกิดผลเสียกับสหกรณ์ทั้งสิ้น

จากการค้นพบปัญหาที่แท้จริงของสหกรณ์ จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมกันพัฒนาการบริหารงานให้ดีขึ้น เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกันของกลุ่มคนภายในสหกรณ์ และนักวิจัยภายนอก คือ นายนิรัญ แก้วสม นักศึกษาปริญญาโท สาขาส่งเสริมการเกษตร โดยมีการประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจ นำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และร่วมทบทวนผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งกระบวนการวิจัยดังกล่าว อาจจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ให้ลดน้อยลงหรือให้หมดไป นำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นและสามารถเป็นที่พึ่งของเหล่าสมาชิก ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น กินดี อยู่ดี และอยู่ร่วมกันในชุมชนอย่างสันติสุข

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบแบบมีส่วนร่วม ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด
2. เพื่อเสนอแนะรูปแบบ การบริหารงานที่เหมาะสม ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์ความรู้ด้านการบริหารงานอย่างเป็นระบบแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด
2. ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด
3. ได้เสนอแนะรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

## นิยามศัพท์

**สหกรณ์** หมายถึง สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด อ.ไชยปราการ จ.เชียงใหม่

**สมาชิกสหกรณ์** หมายถึง สมาชิกสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

**คณะกรรมการ** หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด โดยมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก

**คณะกรรมการอำนวยการ** หมายถึง ประธาน รองประธาน เลขานุการ และเหรัญญิกของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีหน้าที่ดำเนินกิจการแทนคณะกรรมการดำเนินการ ตามที่ได้รับมอบหมายและตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

**พนักงาน** หมายถึง พนักงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด จะเป็นผู้รับนโยบายจากคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

**กิจกรรมสหกรณ์** หมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เช่น การให้กู้ การรับฝากเงิน ธุรกิจซื้อ ธุรกิจขาย การถือหุ้นตามส่วนเงินกู้ และถือหุ้นด้วยความสมัครใจ

**การมีส่วนร่วมของสมาชิก** หมายถึง การร่วมกันระดมความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสหกรณ์ และตัดสินใจร่วมกัน เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างแท้จริง รวมถึงการวิเคราะห์ ทบทวนโดยตรง ปรับปรุงแก้ไขให้ผลที่ออกมามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### แนวคิด / ฐานคิด

- เชื่อว่า สมาชิก คณะกรรมการและพนักงาน  
ดำเนินการของสหกรณ์ โคนมการเกษตรไชยปราการ  
จำกัด มีศักยภาพในการบริหารงานร่วมกันอยู่ในตัว  
ของทุกคนแต่ยังไม่ได้นำศักยภาพของตนเองมาใช้ให้  
เกิดผลอย่างเต็มที่

- การทำงานร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายจะก่อให้เกิด  
ความสัมพันธ์ภายในองค์กรและนำไปสู่กระบวนการ  
เรียนรู้ร่วมกัน เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

- ผู้นำองค์กรและนักวิจัยภายนอก เป็นผู้กระตุ้น  
ชุมชนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้



### กระบวนการ

#### 1. จัดประชุมสมาชิกทั้ง 14 กลุ่ม

- แนะนำตัวนักวิจัยภายนอกพร้อมทั้งแจกนามบัตร  
นักวิจัยให้กับผู้เข้าร่วมประชุม

- ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการดำเนินงานวิจัย

- ร่วมกันเสนอความคิดเห็น ในกระบวนการดำเนินงานวิจัย เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน

#### 2. จัดประชุมคณะทำงานวิจัย โดยมีคณะกรรมการ

ดำเนินการ 15 คน ตัวแทนสมาชิก 14 คน และ  
ตัวแทนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 8 คน

- แนะนำตัวนักวิจัยภายนอกพร้อมทั้งแจกนามบัตร  
นักวิจัย คู่มืองานวิจัย คู่มือที่อยู่คณะทำงานวิจัย

- ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการดำเนินงานวิจัย

- ร่วมกันเสนอความเห็น ในกระบวนการดำเนินงาน  
วิจัย เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจ

#### 3. จัดประชุมคณะทำงานวิจัย

- ร่วมกันศึกษาระบบการบริหารงานที่ผ่านมา

- ร่วมกันระดมความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงแก้ไข  
ระบบการบริหารงานให้มีความเหมาะสม

- ร่วมกันระดมปัญหาของสหกรณ์และหาแนวทาง  
แก้ไขปัญหาร่วมกัน

#### 4. จัดประชุมมวลสมาชิก เพื่อชี้แจงแผนงานและแนว ทางการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์

#### 5. จัดประชุมคณะทำงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม



### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์กรมีความรู้ด้านการบริหารงานอย่างเป็นระบบแบบมี  
ส่วนร่วมของสหกรณ์ โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด
2. ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน ของ  
สหกรณ์ โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด
3. ได้เสนอแนะรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม  
สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

### แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย