

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการประชุมระดมความคิดเห็น ผู้วิจัยได้นำเสนอผลของการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การบริหารงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2538-2546

1.1 การก่อตั้ง

1.2 โครงสร้างการบริหาร

1.3 การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

1.4 การบริหารงานทั่วไป

1.5 ผลการดำเนินงานกิจการปีบัญชีสิ้นสุด 30 กันยายน 2546

1.6 การบริหารงานที่นำไปสู่งานวิจัย

1.7 บทบาทของนายมนูญ ศศิยชาติ ประธานสหกรณ์ ปี 2536 - 2546

ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบ แบบมีส่วนร่วม ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2547

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ตอนที่ 1 การบริหารงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2538-2546

1.1 การก่อตั้งสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

สหกรณ์เกษตรไชยปราการ จำกัด จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2532 เลขหมายทะเบียนสหกรณ์ที่ ก.001232 สำนักงานเลขที่ 176 หมู่ 1 ต.ศรีดงเย็น อ.ไชยปราการ จ.เชียงใหม่ โทร 053-870451 เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2532 แรกตั้งมีสมาชิก 83 ราย โดยในระยะแรก คุณลุงเชื่อน กลั่นเรืองแสง เป็นประธานกรรมการ ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้อาศัยบ้านพักเป็นที่ทำการสหกรณ์ เป็นระยะเวลา 4 ปี และหลังจากนั้นได้จัดซื้อที่ดินสร้างสำนักงานและในปี พ.ศ.2538 สหกรณ์ได้จัดซื้อที่ดิน จำนวน 2 แปลง เนื้อที่ 3 ไร่ เพื่อจัดสร้างตลาดกลาง โกดังเก็บอาหาร บ้านพัก ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ และเป็นที่ตั้งสำนักงาน และปัจจุบันมีเนื้อที่ทั้งหมด 4 ไร่ 1 งาน

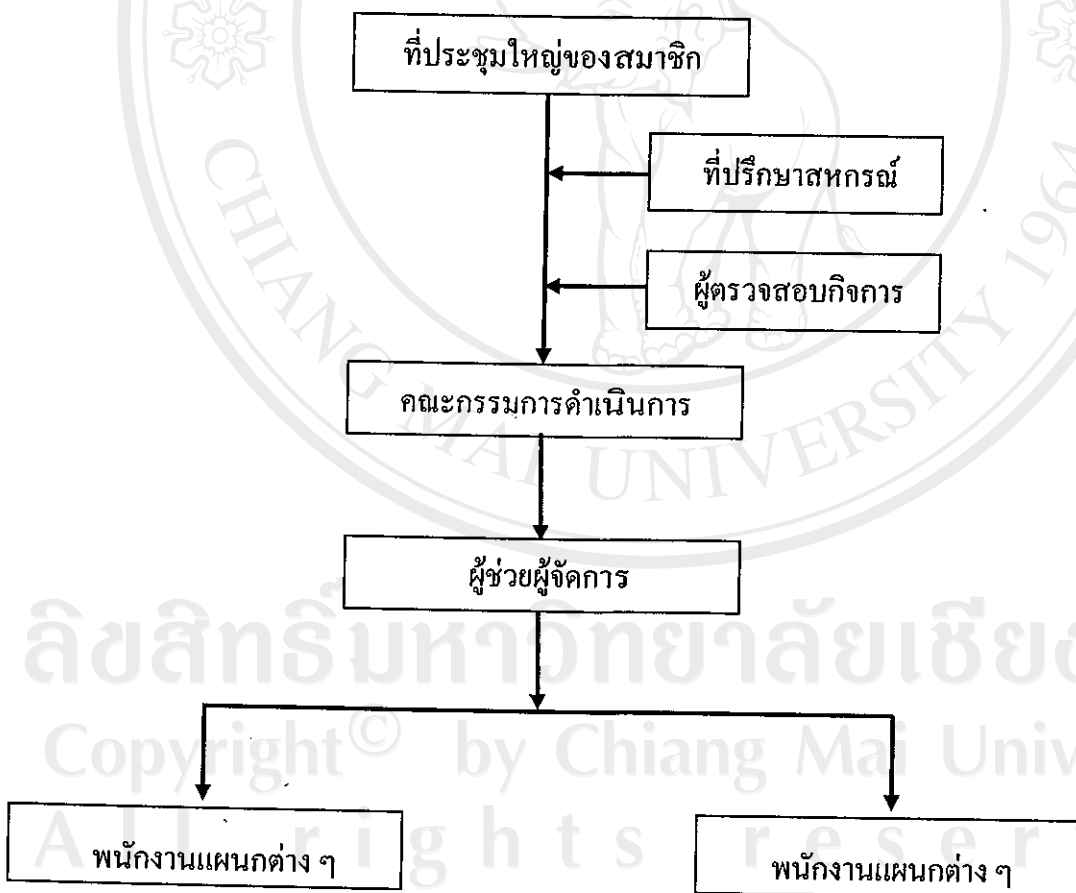
ปี พ.ศ. 2538 กรมปศุสัตว์ได้มีโครงการปรับปรุงและเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร (คปร.) กลุ่มคณะกรรมการจึงได้รวบรวมสมาชิกได้ 60 คน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานปศุสัตว์อำเภอและจังหวัด โดยกำหนดให้เพิ่มสมาชิกที่มีความประสงค์จะเลี้ยงโคนมจาก 60 ราย ให้เพิ่มเป็น 100 รายเพื่อที่จะสามารถผ่านกฎเกณฑ์ของสถาบันการเงินกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และปลอดดอกเบี้ยในระยะเริ่มต้น สมาชิกจึงได้เริ่มเลี้ยงโคนมนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา โดยได้รับโคนมเมื่อปลายปี 2538 จนถึงต้นปี 2539 สมาชิกได้รับโคนมรายละ 5 ตัว รวมแล้วมีโคนมเริ่มโครงการจำนวน 500 ตัว และยังมีโคนมชุดทดลองเลี้ยงเดิมอีกจำนวนหนึ่ง

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2546 สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด การเปลี่ยนชื่อก็เนื่องมาจากสหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจหลายด้าน และสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ดีในระดับหนึ่ง และมีธุรกิจด้านหนึ่งที่นับวันจะเติบโตขยายตัวขึ้นเป็นลำดับ คือ กิจการการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม จะเห็นได้จากข้อมูลทางบัญชี ณ วันสิ้นปีบัญชี 30 กันยายน 2545 สหกรณ์มียอดรวมการดำเนินธุรกิจ จำนวนทั้งสิ้น 84.05 ล้านบาท ประกอบด้วยยอดจำหน่ายนํ้านมดิบ จำนวน 59.07 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 70.28 % ของปริมาณธุรกิจทั้งหมด สรุปแล้วรายได้หลักของสหกรณ์มาจากกิจการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ประกอบกับในหลายปีที่ผ่านมารัฐบาลมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุนทางด้านเงินทุนและวิชาการ นอกจากนั้นยังมีการประกวดสหกรณ์ดีเด่นประเภทสหกรณ์โคนมอีกด้วย ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการจึงพิจารณาหารือกันแล้ว เพื่อมิให้สหกรณ์เสียโอกาสในการเข้าสู่มาตรการดังกล่าว จึงเห็นควรให้มีการเปลี่ยนชื่อสหกรณ์ ตามมติที่ประชุมเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2546 และบังคับใช้เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2546 จนถึงปัจจุบัน

1.2 โครงสร้างการบริหารงาน

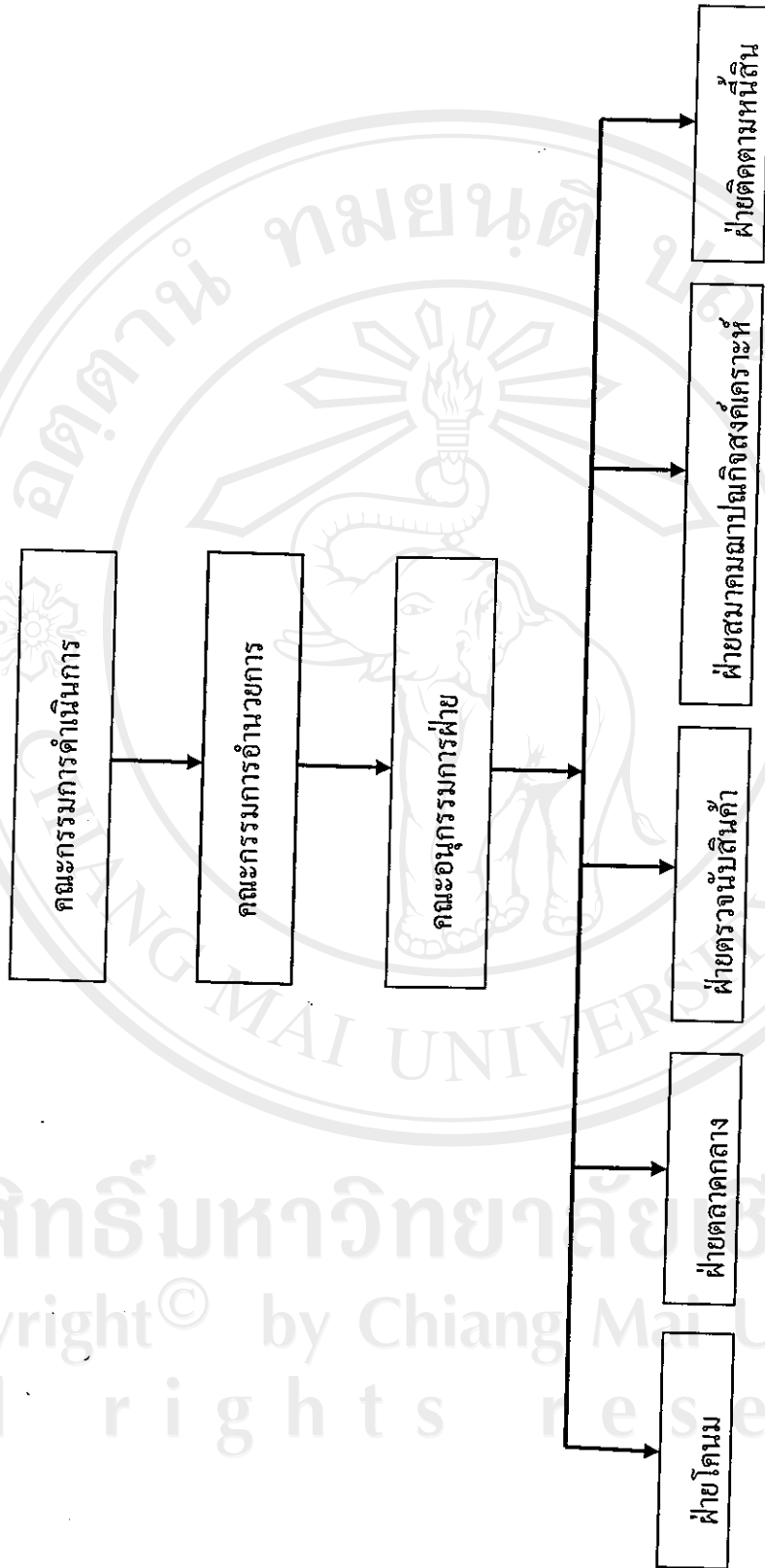
โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เป็นโครงสร้างตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด แต่ถึงอย่างไรก็ตาม โครงสร้างที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดเป็นโครงสร้าง สหกรณ์โดยรวม ซึ่งแต่ละสหกรณ์สามารถที่จะนำโครงสร้างดังกล่าว ไปกำหนดรูปแบบการบริหารงานของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งอาจจะมีรูปแบบการบริหารที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

จากการศึกษาโครงสร้างการบริหารงาน ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2546 สหกรณ์ได้มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการบริหารงานในส่วน ของคณะกรรมการดำเนินการ และรูปแบบการบริหารงานในส่วน ของพนักงานสหกรณ์ ซึ่งจากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2546 ตามรูปแบบการบริหารดังกล่าวได้ดังนี้

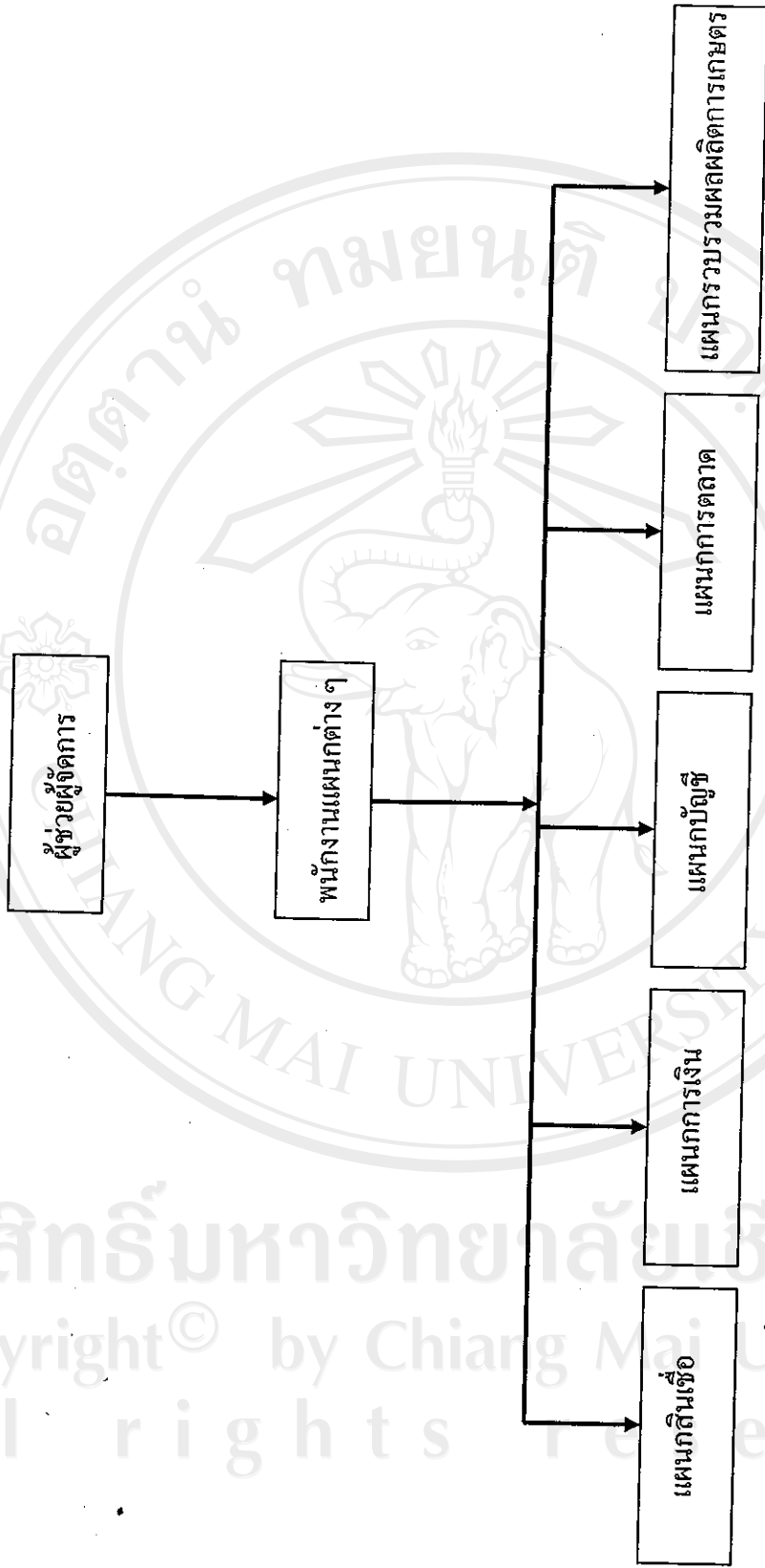


แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ช่วงปี

พ.ศ. 2538-2546



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โศคนมการเกษตรไทยปรการ จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2546



แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการบริหารงานของพนักงานสหกรณ์โดเมนการเกษตรไร่ปรการ จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2546

1.3 การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์

สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีการดำเนินงานในด้านการทำธุรกิจบริการสมาชิกโดยการให้เงินกู้ ร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ช่วยเหลือตนเองตามกำลังความสามารถ

การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด สามารถจำแนกได้ดังนี้

ก. การดำเนินงานด้านธุรกิจของสหกรณ์ มีดังต่อไปนี้

- ก.1 ธุรกิจสินเชื่อ
- ก.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
- ก.3 ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบ
- ก.4 ธุรกิจนมโรงเรียน
- ก.5 ธุรกิจบริการเครื่องจักร
- ก.6 ธุรกิจข้าวโพดหมัก (TMR) (เลิกผลิตตั้งแต่ตุลาคม 2546 ปีบัญชี 2547)
- ก.7 ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร (เลิกดำเนินธุรกิจตั้งแต่ตุลาคม 2546 ปีบัญชี 2547)
- ก.8 ธุรกิจอื่น ๆ

ข. การดำเนินงานด้านสมาชิก

- ข.1 การรับสมาชิกใหม่
- ข.2 การระดมหุ้นจากสมาชิก
- ข.3 การรับฝากเงินจากสมาชิก
- ข.4 การให้เงินกู้กับสมาชิก
- ข.5 การจัดฝึกอบรมให้กับสมาชิก
- ข.6 การให้สวัสดิการแก่สมาชิก
- ข.7 การช่วยเหลือแก่สมาชิกผู้เลี้ยงโคนม
- ข.8 จัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิก
- ข.9 เงินปันผล
- ข.10 เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ

ค. การดำเนินงานทั่วไป ตามแผนงานของมติที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2546 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2547

- ค.1 การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (วงเงินกู้มติที่ประชุมใหญ่สามารถกู้ได้ไม่เกิน 150 ล้านบาท ในปีบัญชี 2547)
- ค.2 จัดสร้างโกดัง จำนวน 1 หลัง
- ค.3 จัดสร้างแท่งคั่นมเพิ่ม 20 ต้น
- ค.4 ปรับปรุงศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ
- ค.5 เลี้ยงลูกโคทดแทนฝูง

1.4 การบริหารงานทั่วไปของสหกรณ์

จากการบริหารงานโดยทั่วไปของสหกรณ์โคนมการเกษตรไทยปราการ จำกัด ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ก. การวางแผน

สหกรณ์โคนมการเกษตรไทยปราการ จำกัด มีการจัดทำแผนงานการดำเนินงานเป็นรายปีและได้เสนอในที่ประชุมใหญ่เพื่อลงมติให้สหกรณ์ถือเป็นแผนงานที่ใช้ในการดำเนินงานส่วนในเรื่องของกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของแผนงานยังมีน้อยและแผนงานในบางส่วนยังขาดความชัดเจน เช่น ไม่รู้ว่าใครรับผิดชอบในส่วนของแผนงานไหน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ประธานจะเป็นผู้ดำเนินงานทั้งหมด นอกจากนั้นการวางแผนงานในแต่ละเดือนยังเกิดขึ้นน้อยจึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาตอนปลายปีบัญชี เช่น

- ปัญหาสมาชิกขาดการชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ (ในปีบัญชี 2546 สมาชิกขาดการติดต่อการชำระเงินกับสหกรณ์ จำนวน 42 ราย รวมเป็นเงิน จำนวน 840,981 บาท คิดเป็นร้อยละสิบของสมาชิกที่กู้)

- ปัญหาด้านการขาดทุนในธุรกิจบางอย่าง เช่น ธุรกิจข้าวโพดหมัก (TMR) โดยมีสาเหตุเนื่องจากน้ำท่วมบริเวณสหกรณ์ (ปีบัญชี 2547 สหกรณ์เลิกผลิตข้าวโพดหมัก TMR)

- ปัญหาด้านการจัดระบบการบริหารงานของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นระบบภายในสำนักงาน ตลอดจนงานด้านสารบรรณ ธุรกิจ การจัดเก็บเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ รวมถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานและคณะกรรมการ จึงทำให้การบริหารงาน ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

- ปัญหาการปิดบัญชีไม่ทันหรือล่าช้าเท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถแจ้งงบดุลให้ที่ประชุมใหญ่สามัญรับทราบได้ นอกจากนั้นยังส่งผลให้เกิดการจัดชั้นที่ต่ำลงของสถาบันการเงินที่สหกรณ์จะต้องไปกู้ยืมทำให้สหกรณ์ต้องเสียดอกเบี้ยสูง

- ปัญหาการขาดเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากยังไม่มีแผนงานที่จะระดมหุ้นของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

- ปัญหาน้ำนมล้นตลาดช่วงโรงเรียนปิดเทอม ซึ่งสหกรณ์ยังไม่มีแผนงานที่เป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

ดังนั้นการวางแผน และนำแผนไปใช้แบบมีส่วนร่วมจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่กล่าวไว้ว่าสหกรณ์ใดที่มีการวางแผนดำเนินงาน ไว้ล่วงหน้าที่เป็นระบบ ระเบียบ แบบแผนที่ชัดเจน และถูกต้อง เปรียบเสมือนว่าสหกรณ์นั้นได้ดำเนินงานเสร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

ข. การจ้กองค์การหรือการจัดส่วนงาน

การจัดส่วนงานที่ผ่านมาของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด สรุปได้ดังนี้

ข.1 การจัดส่วนงานของสมาชิกมีดังนี้

1. ปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
2. เข้าร่วมประชุมทุกครั้งี่สหกรณ์นัดหมาย
3. ส่งเสริมสนับสนุนกิจการสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง
4. สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์
5. ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรือง มั่นคง

จากที่ผ่านมามีสมาชิกส่วนหนึ่งและเป็นส่วนน้อยที่ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ ไม่เข้าร่วมประชุม ไม่สนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจากความตระหนักของคุณลุงมณูญ ศศิขชาติ ประธานสหกรณ์ ที่เริ่มเห็นว่าสมาชิกหลายคนพยายามแยกตัวออก ขาดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาจเกิดจากสมาชิกไม่มีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ ความตระหนักถึงปรัชญาของสหกรณ์ ความไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการตั้งสหกรณ์อย่างแท้จริง ไม่เข้าใจว่า สหกรณ์ตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร เพียงแค่รับซื้อนมจากสมาชิกเท่านั้นหรือ สมาชิกไม่รู้สึว่าตนเองเป็นเจ้าของสหกรณ์ รู้เพียงว่ามีหน้าที่ขายนมให้สหกรณ์อย่างเดียว

ข.2 การจัดส่วนงานของคณะกรรมการดำเนินการและคณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการดำเนินการ มาจากการเลือกตั้งจากสมาชิกของสหกรณ์มีหน้าที่ดำเนินงานของสหกรณ์แทนสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการมีทั้งหมด 15 คน และแยกการดำเนินงานดังนี้

1. ประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.1 เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการดูแลควบคุมการประชุมดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

1.2 ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1.3 ลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในนามสหกรณ์ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

1.4 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

2. รองประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการ แทนประธานกรรมการเมื่อประธานกรรมการไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อตำแหน่งประธานกรรมการว่างลง

2.2 ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมาย

2.3 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

3. เลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

3.1 จัดทำรายงานการประชุมใหญ่ และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง

3.2 ดูแล รักษาเอกสารและรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ

3.3 แจ้งนัดประชุมไปยังบรรดาสมาชิกหรือกรรมการดำเนินการแล้วแต่กรณี

3.4 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

4. ทรัพย์สิน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

4.1 ควบคุม ดูแล ตรวจสอบการรับจ่าย การเก็บรักษาเงิน และทรัพย์สินของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้อง

4.2 ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์

5. คณะกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 5.1 พิจารณาในเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกออกจากสหกรณ์ ตลอดจนดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามต่าง ๆ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
- 5.2 พิจารณาดำเนินการในเรื่องผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของสมาชิก หรือที่ซื้อจากสหกรณ์อื่นหรือบุคคลอื่นเพื่อจำหน่าย
- 5.3 พิจารณาดำเนินการเรื่องจัดซื้อสิ่งของที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย
- 5.4 วางข้อกำหนดและระเบียบวิธีการจำหน่าย และการให้บริการต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดค่าเช่า ค่าบริการอื่น ๆ ที่สมาชิกจะต้องชำระ
- 5.5 พิจารณาสอบสวนข้อเท็จจริง เพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่ของอนุมัตติงคเวณค้ำบำรุงที่ดิน
- 5.6 พิจารณาดำเนินการเรื่องการจัดให้มีเครื่องมือ เครื่องจักรกล ปศุสัตว์เกี่ยวกับการผลิตหรือโรงงานอุตสาหกรรม
- 5.7 พิจารณาเรื่องกิจกรรมกลุ่ม ร่วมกันผลิต ร่วมกันซื้อ ร่วมกันขาย สะสมเงิน กองกลางของกลุ่ม และร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบรรดาสมาชิก
- 5.8 พิจารณาในเรื่องการรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้ และการฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์
- 5.9 กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ และเสนอของบดูลกับรายงานประชุมแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่
- 5.10 เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่
- 5.11 เสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ที่ประชุมใหญ่อนุมัติ
- 5.12 พิจารณามอบอำนาจในการดำเนินงานให้แก่กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตามความเหมาะสม
- 5.13 พิจารณากำหนดตัวเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการ
- 5.14 พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง และกำหนดค่าตอบแทนของผู้จัดการ ตลอดจนควบคุมและการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง
- 5.15 พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบภายใน
- 5.16 กำหนดระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์
- 5.17 จัดให้มี และดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาทะเบียน สมุดบัญชีเอกสารต่าง ๆ และบรรดาอุปกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์
- 5.18 พิจารณาให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกและออกจากชุมนุมสหกรณ์

5.19 พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง และถอดถอนคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์

5.20 วิเคราะห์และปฏิบัติตามหนังสือของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียน สหกรณ์ผู้ตรวจสอบสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ โดยนายทะเบียนสหกรณ์ มอบหมาย

5.21 พิจารณาให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจน สอดส่องดูแลโดยทั่วไป เพื่อให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี

5.22 พิจารณารายงานของคณะกรรมการอื่น ผู้ตรวจสอบกิจการ ความเห็นของผู้จัดการและสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

5.23 เชิญสมาชิก หรือบุคคลภายนอกที่เห็นสมควร เป็นที่ปรึกษาของสหกรณ์ ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนให้ตามที่เห็นควร

5.24 ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือประนีประนอม ยอมความหรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาตตุลาการพิจารณาวินิจฉัย

5.25 พิจารณาดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ดังที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของ สหกรณ์

5.26 พิจารณาแต่งตั้งกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนสหกรณ์ เพื่อที่จะเข้าประชุม ใหญ่และออกเสียงในการประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์ และ องค์การอื่น ซึ่งสหกรณ์นี้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่ข้อบังคับของสันนิบาตสหกรณ์แห่ง ประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์การนั้น กำหนดไว้

5.27 พิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน ให้แก่ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการ เภรัญญิก ผู้จัดการและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตาม ความเหมาะสม

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ในกรณีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการ หรืองดเว้นการกระทำ หรือกระทำการโดยประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่ของตน จนทำให้ เสียผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก อันเป็นเหตุให้สหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือ กิจการ หรือฐานะการเงิน ตามรายงานการสอบบัญชี หรือรายงานการตรวจสอบ เป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่าย ให้แก่สหกรณ์

จากการดำเนินงานที่ผ่าน ถึงแม้จะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการไว้แล้ว แต่โดยส่วนใหญ่คณะกรรมการดำเนินการยังไม่เข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่ของตนเองว่าจะต้องทำอะไรให้กับสหกรณ์บ้าง รู้เพียงแต่ว่ามีหน้าที่เข้าร่วมประชุมในแต่ละเดือนเพื่อรับทราบการดำเนินงานตามที่ผู้ช่วยผู้จัดการนำเสนอ ซึ่งการไม่เข้าใจในบทบาท อำนาจหน้าที่นั้น ส่วนหนึ่งมาจากความไม่มีความชัดเจนในการมอบหมายงานโดยส่วนใหญ่แล้วประธานกรรมการจะเป็นผู้ดำเนินงานเกือบทั้งหมด

6. คณะอนุกรรมการ

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา สหกรณ์มีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ ฝ่ายโคนม ฝ่ายตลาดกลาง ฝ่ายตรวจนับสินค้า ฝ่ายสมาคมฉาบฉวยสังเคราะห์ ฝ่ายติดตามหนี้สิน ซึ่งการจัดตั้งอนุกรรมการดังกล่าวยังไม่มีความชัดเจน ไม่รู้ว่าแต่ละฝ่ายมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานในเรื่องใดบ้างทำให้คณะอนุกรรมการไม่มีแนวทางในการดำเนินงานในฝ่ายของตนเอง

ข.3 การจัดส่วนงานของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

ผู้ตรวจสอบกิจการ ให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งสมาชิกหรือบุคคลภายนอก ผู้มีคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความสามารถในด้านธุรกิจ การเงิน การบัญชี การเศรษฐกิจหรือการสหกรณ์ เป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์เป็นการประจำปี จำนวนไม่เกินห้าคน

อำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการ

1. ตรวจสอบเอกสาร สรรพสมุด บัญชี ทะเบียนและการเงินตลอดจนทรัพย์สินและหนี้สินทั้งปวงของสหกรณ์ เพื่อทราบฐานะและข้อเท็จจริงของสหกรณ์ที่เป็นอยู่จริง
2. ตรวจสอบหลักฐาน และความถูกต้องของการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภทของสหกรณ์ เพื่อประเมินผลและอาจให้ข้อเสนอแนะคณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ทั้งทางวิชาการและทางปฏิบัติในกิจการนั้น ๆ
3. ตรวจสอบการจัดจ้างและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ตลอดจนหนังสือสัญญาจ้างและหลักประกัน
4. ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ตลอดจนการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสหกรณ์
5. ติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อจะพิจารณาหาทางปรับปรุงแผนงาน ข้อบังคับ ระเบียบ มติ ตลอดจนคำสั่งต่าง ๆ ของสหกรณ์
6. ตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์ หรือกิจการอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลดีแก่การดำเนินกิจการของสหกรณ์

ผู้ตรวจสอบกิจการ จะต้องเสนอรายงานผลการตรวจสอบกิจการประจำเดือนต่อคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมประจำเดือนคราวถัดไป แล้วเสนอผลการตรวจสอบกิจการประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ด้วยและหากพบข้อบกพร่องจากการตรวจสอบ ต้องแจ้งเป็นหนังสือให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์แก้ไข โดยมีชักช้า ผู้ตรวจสอบกิจการอาจเสนอแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องนั้นด้วยก็ได้ หากผู้ตรวจสอบกิจการตรวจพบข้อบกพร่องของสหกรณ์ ต้องแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์รับทราบเพื่อแก้ไขโดยเร็ว ผู้ตรวจสอบกิจการต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายอันจะเกิดแก่สหกรณ์ด้วยเหตุอันไม่จำเป็น

ข.4 การจัดส่วนงานของพนักงานสหกรณ์

สหกรณ์มีพนักงานทั้งหมด 19 คน โดยมีการจัดส่วนงานความรับผิดชอบดังนี้

1. ผู้จัดการ (สหกรณ์ยังไม่มีผู้จัดการ)
2. ผู้ช่วยผู้จัดการ มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามการมอบหมายของประธานกรรมการและควบคุมดูแลการทำงานของพนักงาน ตลอดจนนำเสนอการดำเนินงานแต่ละเดือนให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบ

3. พนักงานอื่น ๆ ของสหกรณ์มีดังนี้

- 3.1 พนักงานสินเชื่อ มีหน้าที่ดำเนินงานด้านสินเชื่อของสหกรณ์ จัดทำสัญญาเงินกู้ สัญญาค้ำประกัน จัดทำทะเบียนเงินชำระ จัดทำทะเบียนสหกรณ์หนังสือเงินกู้ทุกประเภท สัญญาจำนอง ใ้ถอนของสมาชิก เป็นต้น

- 3.2 พนักงานการเงิน มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการเงินของสหกรณ์ เช่น การจัดทำทะเบียนเงินเดือนและเงินสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานหรือลูกจ้างที่มีสิทธิจะได้รับ การจัดทำรายละเอียดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ รวมถึงการฝากถอนเงินในแต่ละวันและลงสมุดเงินสดจ่าย พร้อมหลักฐานการรับจ่ายเงินของทุกวันทำการของสหกรณ์ เหล่านี้เป็นต้น

- 3.3 พนักงานบัญชี มีหน้าที่ดำเนินงานด้านบัญชีของสหกรณ์ เช่น จัดทำรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแต่ละเดือนตามรายการค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ นำรายการบัญชีสมุดเงินสดและสมุดประจำวัน ไปบันทึกบัญชีประจำวันในคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมบัญชีแยกประเภท เป็นต้น

- 3.4 พนักงานการตลาด (โคนม) มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการจัดหาสินค้าเพื่อนำมาจำหน่ายให้กับสมาชิก ควบคุมสต็อกสินค้า และทำรายการจำหน่ายสินค้าให้กับสมาชิกในแต่ละวันเพื่อนำส่งให้พนักงานบัญชีต่อไป

- 3.5 พนักงานการตลาด (นมโรงเรียน) มีหน้าที่ดำเนินงานด้านนมโรงเรียน เช่น ควบคุมสต็อกนมโรงเรียน ทำรายละเอียดการซื้อและจำหน่ายนม ดูแลตัวแทนขนส่งนมโรงเรียน

3.6 พนักงานประจำศูนย์รับน้ำนมดิบ มีหน้าที่ดำเนินงานด้านศูนย์รับน้ำนมดิบ เช่น รับซื้อ/ขายน้ำนมดิบของสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมของสหกรณ์พร้อมทั้งออกไปกำกับการรับซื้อน้ำนมดิบให้สมาชิกในแต่ละวัน ตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบและจัดส่งน้ำนมดิบให้กับบริษัทที่รับซื้อน้ำนมดิบของสหกรณ์ เป็นต้น

3.7 พนักงานผสมเทียมของสหกรณ์ มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการผสมเทียมโคนมของสมาชิก รวมถึงการออกตรวจเยี่ยมฟาร์มของสมาชิก เป็นต้น

3.8 แม่บ้าน มีหน้าที่ในการดูแลความสะอาดรวมถึงดูแลความเรียบร้อยของสำนักงานและบริเวณอื่น ๆ ของสหกรณ์

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจในหลายส่วนและมีพนักงานหลายฝ่าย แต่การปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร กล่าวคือ งานในบางส่วนซ้ำซ้อน พนักงานไม่รู้หน้าที่ของตนเอง ทำงานในส่วนของพนักงานคนอื่น ทำให้เกิดความสับสนในการติดตามงานของฝ่ายนั้น ๆ จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาตอปลายปีบัญชี เช่น ปัญหาการปิดบัญชีไม่ทันหรือล่าช้ากว่าที่กำหนด

ค. การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดคนเข้าทำงานในส่วนต่าง ๆ ได้นั้น สหกรณ์จะต้องมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นระเบียบ แบบแผน ที่มีความชัดเจนและถูกต้องตามแผนงาน จากการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาการจัดคนเข้าทำงานในส่วนของพนักงานจะมีการสอบคัดเลือกเข้าในตำแหน่งต่าง ๆ และในส่วนของคณะกรรมการ ประธานจะเป็นผู้กำหนดคณะกรรมการเข้าทำงานในส่วนที่ประธานมอบหมายให้ทำ และเนื่องจากโครงสร้างของการจัดองค์การยังไม่ชัดเจน ดังนั้นการจัดคนเข้าทำงานไม่ว่าจะเป็นการจัดคณะกรรมการหรือพนักงานเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ นั้นยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร จึงต้องมีการจัดโครงสร้างขององค์การใหม่ในปีบัญชี 2547 แล้วทดสอบการดำเนินงานตามโครงสร้างองค์การดังกล่าว

ง. การสั่งการ

ลักษณะการสั่งการของสหกรณ์ จะ เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ โดยอยู่ภายใต้ ระเบียบและข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ แต่ที่ผ่านมามีงานส่วนใหญ่ประธานกรรมการจะเป็นผู้สั่งการ โดยงานที่ประธานสั่งจะไม่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ทำให้คณะกรรมการและพนักงานเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง จึงทำให้งานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จ. การควบคุม

กิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการดำเนินงาน จะสำเร็จตามแผนงานที่ตั้งไว้ ดังนั้นการควบคุมจึงต้องพิจารณาว่าจะวัดผลงานอะไรบ้าง วัดโดยวิธีการอย่างไร และ จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นการวัดความสำเร็จ ซึ่งการควบคุมจะเกี่ยวข้องกับ

จ.1 การดำเนินการควบคุม

- 1.1 การควบคุมการดำเนินงาน
- 1.2 การควบคุมขณะดำเนินการ
- 1.3 การควบคุมหลังเสร็จสิ้นดำเนินการ

จ.2 กระบวนการในการควบคุม

- 2.1 กำหนดมาตรฐานของงาน
- 2.2 การตรวจสอบและวัดผลก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติ
- 2.3 การวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 การแก้ไขข้อผิดพลาด

สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ยังต้องมีการปรับปรุงการควบคุมงาน เพราะที่ผ่านมาสหกรณ์ยังไม่มีระบบการกำหนดมาตรฐานของงาน การตรวจสอบ การวัดผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแบบแผนที่ชัดเจน การควบคุมงานในแต่ละส่วนยังไม่เป็นไปตามขั้นตอนความถูกต้องของการควบคุม กล่าวคือ การควบคุมงานของสหกรณ์โดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับประธานสหกรณ์

1.5 ผลการดำเนินงานปีบัญชีสิ้นสุด 30 กันยายน 2546

สหกรณ์มีสมาชิกต้นปี 555 คน เพิ่มในระหว่างปี 14 คน ลาออก 4 คน เสียชีวิต 3 คน คงเหลือสมาชิกทั้งหมด 562 คน โดยแยกเป็นสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม จำนวน 171 คน สมาชิกกลุ่มการเกษตรทั่วไป 391 คน

สมาชิกกู้เงินจากสหกรณ์ไปทั้งหมด 440 ราย รวมเงินที่สมาชิกกู้ทั้งหมด 17,188,884 บาท ในจำนวนนี้สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 108 ราย รวมเป็นเงิน 6,091,078 บาท มีสมาชิกที่ทำสัญญาเงินกู้กับสหกรณ์แล้วขาดการติดต่อการชำระเงินกับสหกรณ์ จำนวน 42 ราย รวมเป็นจำนวนเงิน 840,981 บาท คิดเป็นร้อยละ 10 ของสมาชิกเงินกู้

การฝากเงินของสมาชิกจำนวนบัญชี 564 บัญชี โดยยกมาต้นปีบัญชี 9,010,588.04 บาท ฝากในระหว่างปี 2587954.45 บาท และ สมาชิกถอนในระหว่างปี 5,493,157.98 ซึ่งจะมีเงินฝากคงเหลือ 6,105,384.54 บาท โดยในปีนี้อุดเงินฝากลดน้อยลงถึงร้อยละ 32

สหกรณ์ได้รวบรวมนํ้านมดิบจากสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม ในรอบปีรวมทั้งหมด 6,473,372 กิโลกรัม และได้เทนํ้านมดิบไปทั้งสิ้น 2 ครั้ง คือ

ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2546 จำนวน 4,737 กิโลกรัม รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 59,212.50 บาท สาเหตุที่ต้องเทนํ้านมดิบทิ้งก็เนื่องมาจากเครื่องจักรชำรุด

ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2546 จำนวน 13,710 กิโลกรัม รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 171,375 บาท สาเหตุที่ต้องเทนํ้านมดิบทิ้งก็เนื่องมาจากการปนเปื้อนยาปฏิชีวนะ

รวมจำนวนเงินที่ต้องเสียไปกับการเทนํ้านมดิบทิ้งรวมทั้งสิ้น 230,587.50 บาท

สหกรณ์ได้มีการยกเลิกการดำเนินธุรกิจในปีบัญชี ดังนี้

- ธุรกิจข้าวโพดหมัก (TMR) เนื่องจากสหกรณ์ได้ประสบกับสภาวะน้ำท่วมในบริเวณพื้นที่ผลิตข้าวโพดหมัก จนทำให้เกิดความเสียหายในด้านการลงทุน นอกจากนั้นการผลิตข้าวโพดหมัก (TMP) ก็ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนของสหกรณ์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องยกเลิกธุรกิจดังกล่าว แต่ถึงอย่างไรก็ตามเกษตรกรบางฟาร์มก็ยังผลิตข้าวโพดหมักเพื่อใช้ในฟาร์มของตนเอง

- ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร ในส่วนของการเลี้ยงไก่พื้นเมือง การเลี้ยงลูกโคนมทดแทนฝูง และจะยกเลิกการดำเนินธุรกิจส่งเสริมการเกษตรทุกส่วนในปี 2547 เนื่องจากมีอัตราเสี่ยงในการขาดทุนของการดำเนินธุรกิจดังกล่าว

- ธุรกิจตลาดกลาง ในส่วนของการรวบรวมผลผลิตการเกษตร (ลำไย) เนื่องจากการรวบรวมผลผลิตการเกษตร (ลำไย) นั้นรัฐบาลจะรับจำนำลำไยอบแห้งของเกษตรกร โดยให้สหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการ และให้รัฐเช่าโกดังของสหกรณ์ในการเก็บลำไยอบแห้ง ซึ่งลำไยอบแห้งที่นำมาจำนำนั้นส่วนใหญ่จะเป็นของพ่อค้าคนกลางมากกว่าเป็นของเกษตรกร ทำให้พ่อค้าคนกลางได้รับผลประโยชน์มากกว่าเกษตรกร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องยกเลิกธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร (ลำไย) เพื่อไม่ให้เกษตรกรเสียเปรียบพ่อค้าคนกลาง และจะนำโกดังดังกล่าวมาเก็บอาหารสัตว์เหมือนเดิม โดยที่ไม่ต้องสร้างใหม่

จากการดำเนินงานในปีบัญชีสหกรณ์ มีทุนดำเนินงาน มีรายรับและรายจ่าย ตลอดจนผลกำไรสุทธิ ดังนี้

สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้นในรอบปีบัญชีทั้งหมด	5,298,760	บาท
มีทุนในการดำเนินงาน	63,207,000	บาท
มีรายได้ทั้งสิ้น	115,545,000	บาท
มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น	108,745,000	บาท
มีกำไรสุทธิ	7,306,829	บาท

คณะกรรมการดำเนินการเสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีบัญชีสิ้นสุด 30 กันยายน 2546 ดังนี้

ตารางที่ 1 การบริหารจัดการเงินกำไรสุทธิประจำปีบัญชี 2546

ลำดับที่	รายการ	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนเงิน
1	เงินสำรอง	45.78	3,334,829.00
2	เงินบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย	0.00	10,000.00
3	ปันผลตามหุ้น	6.57	480,000.00
4	เฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ	19.70	1,440,000.00
5	ทุนสะสมขยายงาน	13.69	1,000,000.00
6	ทุนช่วยเหลือสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม	2.67	195,000.00
7	ทุนศึกษาอบรม	3.42	250,000.00
8	ทุนสาธารณประโยชน์	1.74	127,000.00
9	โบนัส	6.43	470,000.00
	รวม	100 %	7,306,829.99

จากการจัดสรรเงินกำไรสุทธิในรายการต่าง ๆ มีรายละเอียดในการจัดสรรตามรายการดังนี้

- เงินสำรอง เป็นเงินที่ใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ในปีบัญชี
- เงินบำรุงสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย เป็นเงินที่ทุกสหกรณ์จะต้องจ่าย

ในทุกปี เพื่อที่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยจะนำไปใช้ดำเนินงานในเรื่องที่เกี่ยวกับสหกรณ์ในประเทศไทย เช่น จัดอบรมให้กับสหกรณ์ทั่วประเทศ ประสานงานเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์ในระดับประเทศ

- เงินปันผลตามหุ้นให้กับสมาชิกซึ่งคิดอัตราร้อยละ 9 ตามส่วนเงินหุ้นที่สมาชิกแต่ละคนมี

- เฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ ดังนี้

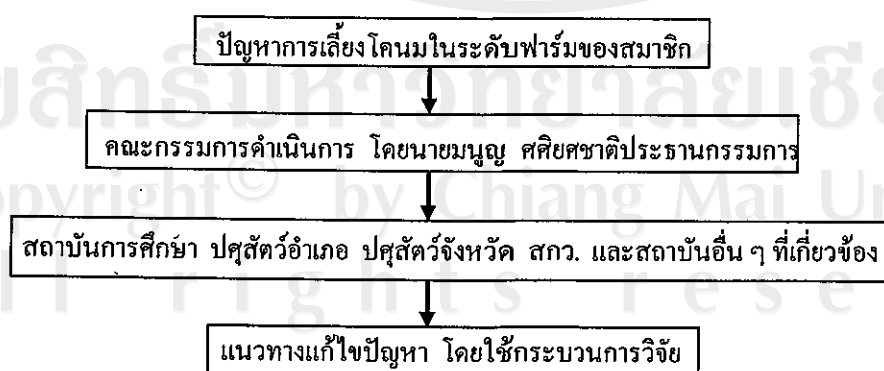
สินค้าที่สมาชิกมาซื้อกับสหกรณ์ เช่น อาหารสัตว์ ยาสัตว์รักษาโรค ปุ๋ย ข้าวสาร เคมีเกษตร นมปรุงแต่ง และสินค้าทั่วไป โดยคิดเฉลี่ยคืนร้อยละ 0.5 ตามสินค้าที่สมาชิกแต่ละคนซื้อไป

น้ำมันดิบที่สมาชิกนำมาขายให้สหกรณ์ โดยจะเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกในกิโลกรัมละ 0.20 บาท

- เงินทุนสะสมขยายงานเป็นเงินที่จัดสรรเพื่อก่อสร้างโกดัง 1 หลัง
- เงินทุนช่วยเหลือสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมเป็นเงินจัดสรรมาจากผลกำไรสุทธิ แล้วยังจัดสรรมาจากยอดซื้อนมทั้งปี ในอัตรากิโกรัมละ 0.30 บาท ซึ่งทุนช่วยเหลือสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม เป็นการจัดสรรเพื่อให้สมาชิกที่สนใจเลี้ยงโคนมนำไปจัดสร้างโรงเรือนและซื้อ โคนม โดยให้ยืมเงินในส่วนนี้
- เงินทุนศึกษาอบรมเป็นเงินที่จัดสรรเพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ ไม่ว่าจะ เป็นสมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน และพนักงาน ให้มีความรู้ ความสามารถที่นำไปสู่การพัฒนาสหกรณ์
- เงินทุนสาธารณประโยชน์เป็นเงินที่จัดสรรให้กับชุมชนในท้องถิ่น เพื่อนำไปพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของท้องถิ่น
- เงินโบนัสเป็นเงินที่จัดสรรให้กับคณะกรรมการดำเนินการ และพนักงานที่ทำงานดี ซึ่งการให้เงินโบนัสจะมาจากผลการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินงาน

1.6 การบริหารงานสหกรณ์ที่นำไปสู่งานวิจัย

การบริหารงานในช่วงปี 2538-2546 โดยส่วนใหญ่สหกรณ์จะมีปัญหาด้านการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรในระดับฟาร์ม ดังนั้นสหกรณ์จึงเน้นในการแก้ไขปัญหาเรื่องการเลี้ยงโคนม โดยที่สหกรณ์จะมีการติดต่อประสานงานกับนักวิชาการในสถาบันการศึกษา ปศุสัตว์อำเภอ ปศุสัตว์จังหวัด สกว. และในสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีประธานสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด คือ คุณลุงมบุญ ศศิยชาติ เป็นแกนนำในการติดต่อประสานงาน จนสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในเรื่องโคนม โดยใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ไขปัญหา โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 5 พัฒนาการของการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหการเลี้ยง โคนม ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ

กระบวนการวิจัยที่นำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา โดยเริ่มจากปี 2541 ตอนนั้นยังใช้ชื่อสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด เริ่มมีโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยเป็นโครงการวิจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม โดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อที่จะค้นหาทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาน้ำนมล้นตลาดในช่วงปิดภาคเรียนและปัญหาการขาดแคลนอาหารหยาดคุณภาพดี โดยโครงการที่ได้รับการสนับสนุนครั้งนี้มีอยู่ 2 โครงการ ได้แก่

1. โครงการวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นไปได้ในการกระจายน้ำนมในช่วงปิดภาคเรียน โดย ดร.วรทัศน์ อินทร์คัมพร จากภาควิชาส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคณะ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความร่วมมือของคนในชุมชน ในเรื่อง การดำเนินการให้เด็กนักเรียน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถึงชั้น ป.6. ได้ดื่มน้ำนมในช่วงปิดภาคเรียน และเพื่อหาแนวทางการกระจายน้ำนมในช่วงปิดภาคเรียน ทำให้ชุมชนได้แนวทางการกระจายน้ำนมในช่วงปิดภาคเรียน คือ ใช้น้ำนมดิบของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในพื้นที่ โดยได้รับการสนับสนุนจากสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ให้เด็กนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ในหมู่บ้านดื่มน้ำนมในช่วงปิดภาคเรียน โดยการสร้างความร่วมมือกันของคนในชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน คณะครู กลุ่มสตรีแม่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ปกครองนักเรียนและการสนับสนุนของหน่วยงานราชการในพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ สาธารณสุขอำเภอ ซึ่งเป็นการสนับสนุนในเรื่องของธุรกิจชุมชน ทำให้บุคคลทั่วไปที่ไม่ได้เลี้ยงโคนมตระหนักถึงความสำคัญของการบริโภคนมในท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันได้กระตุ้นให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพน้ำนมมากขึ้นเพราะผู้บริโภคคือลูกหลานของคนในชุมชน

2. โครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความเข้มแข็งเชิงการค้าขายทอดเทคโนโลยี ด้านโคนมของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด โดย รศ.ดร.ไพบุลย์ สุทธิสุภา ภาควิชาส่งเสริมและเผยแพร่การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางหรือรูปแบบในการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์เชิงการค้าขายทอดเทคโนโลยีผลการวิจัย พบว่าได้กระบวนการเรียนรู้และแผนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมเพื่อให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม สามารถผลิตหญ้าได้เพียงพอตลอดปี และได้แนวทางในการบริการสมาชิกด้านการจัดการแปลงหญ้าและอาหารหยาด แนวทางการส่งเสริมการจัดการแปลงหญ้า และแนวทางในการเสริมความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ด้านการค้าขายทอดเทคโนโลยี

หลังจากนั้นในปี 2542 ได้มีชุดโครงการโคนมอำเภอไชยปราการ จำนวน 5 โครงการ โดยคนในชุมชนเป็นผู้มองเห็นปัญหาของตนเอง และต้องการใช้งานวิจัยเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่คนในชุมชนมีความพร้อมในการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยในฐานะนักวิจัยร่วม ทำให้คนในชุมชนสามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหา ชุดโครงการโคนมดังกล่าวได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และเป็นการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด และได้รับประโยชน์โดยตรงจากโครงการวิจัยทั้ง 5 โครงการ ดังนี้

1. โครงการ ผลิตข้าวโพดหมักคุณภาพดีและอาหารผสมครบส่วนสำหรับสัตว์ โดย ผศ.ดร.บุญเสริม ชีวะอิสระกุล ภาควิชาสัตวศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด สามารถผลิตข้าวโพดหมักและอาหารผสมครบส่วน จำหน่ายให้กับสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม เนื่องจากทางโครงการได้ร่วมกันวางแผนกับสหกรณ์ทุกขั้นตอนการผลิตด้วยตนเอง และทางโครงการได้ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการในการทำข้าวโพดหมักแก่คนในพื้นที่ จนมีความชำนาญในการผลิตข้าวโพดหมักและอาหารผสมครบส่วนได้คุณภาพดี ทำให้สามารถที่จะแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอาหารหยาบคุณภาพดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฤดูแล้ง นอกจากนี้โครงการได้แจกผลิตภัณฑ์ให้เกษตรกรใช้ในเบื้องต้น สามารถสร้างความเชื่อมั่น และมีการบอกต่อเพื่อนเกษตรกรด้วยกัน โดยให้เหตุผลว่าเห็นประโยชน์จากการใช้ผลิตภัณฑ์ ช่วยลดภาระการหาอาหารหยาบ ทำให้มีเวลาดูแลโคนมและทำงานอื่นมากขึ้น ช่วยลดความเสี่ยงในการออกไปหาอาหารหยาบพื้นที่อื่นที่ห่างไกล และยังช่วยลดต้นทุนค่าอาหารทั้งยังทำให้โคมีสุขภาพดีขึ้น

2. โครงการ ความคุ้มค่าของการใช้โปรแกรมดูแลสุขภาพและผลผลิตโคนมของเกษตรกรรายย่อย ส่วนที่ 1 โดย รศ.นสพ.ดร.สุวิชัย โรจนเสถียร คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากผลการวิจัยพบว่า เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการสามารถที่จะพัฒนาการจัดการฟาร์มของตนได้มากขึ้นและมีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง ทำให้เกษตรกรสามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในฟาร์มของตนเองให้ดีขึ้นได้ นำไปสู่การผลิตน้ำนมที่มีคุณภาพ

3. โครงการ ความคุ้มค่าของการใช้โปรแกรมดูแลสุขภาพและผลผลิตโคนมของเกษตรกรรายย่อย ส่วนที่ 2 โดยมีนายสุรัช พรหมมา ปศุสัตว์อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่

จากผลการวิจัย พบว่า เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมีการปฏิบัติด้านการจัดการฟาร์มที่ดีขึ้น เนื่องจากเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมฐานข้อมูลโคนม รวมถึงการฝึกให้เกษตรกรนวดนมคูลูกแม่โคหลังคลอด ฝึกปรับแต่งกีบโคนมกับโคที่มีปัญหาเรื่องกีบในฟาร์มของตน ทำให้เกษตรกรสามารถรับรู้และวิเคราะห์ปัญหาภายในฟาร์มของตนเองได้ นำไปสู่การวางแผนในการจัดการฟาร์มให้มีประสิทธิภาพการผลิตที่ดีขึ้นได้ และช่วยลดปัญหาการจัดการฟาร์มของเกษตรกรลดน้อยลงกว่าเดิม

4. โครงการ ระบบบัญชีฟาร์มที่เชื่อมโยงกับ โปรแกรมดูแลสุขภาพและผลผลิตโคนมของเกษตรกรรายย่อย โดย รศ.ดร.พิชิต ธาณี ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการวิจัยทำให้กลุ่มเกษตรกรทราบถึงข้อมูลผลการดำเนินงานฟาร์มโคนมในช่วงต่างๆ ประกอบด้วย ข้อมูลด้านต้นทุนการผลิต ข้อมูลผลผลิต ข้อมูลด้านรายได้และกำไร อัตราส่วนต้นทุนชนิดต่างๆ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อแรงงาน คะแนนลำดับชั้นฟาร์ม ต้นทุนเพิ่มและรายได้เพิ่มจากการเข้าร่วม โครงการดูแลสุขภาพ ผลการจัดลำดับตามกำไร ผลผลิตต่อจำนวนแม่โครีดนมและอัตราผลตอบแทนต่อแรงงาน ข้อมูลดังกล่าวสามารถใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความก้าวหน้าในการดำเนินงานฟาร์มโคนมแต่ละฟาร์ม และเจ้าของฟาร์มสามารถจะปรับปรุงการดำเนินงานในฟาร์มของตนเองให้ดีขึ้นได้

5. โครงการ การพัฒนาช่องทางการตลาดผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ โดย รศ.นภาพร ณ เชียงใหม่ ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการวิจัย ได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาช่องทางการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม โดยมีแนวคิดที่ว่า การผลิต และจำหน่ายนมพร้อมดื่มของสหกรณ์มีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งข้อมูลที่ได้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการผลิตและการตลาดที่เหมาะสมสำหรับผลิตภัณฑ์นมแปรรูป นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้รับสามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่จะสร้างโรงงานแปรรูปนมของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ในอนาคต

จากงานวิจัยทั้ง 7 โครงการที่สำนักงานสนับสนุนงานวิจัย สำนักงานภาคให้การสนับสนุน ถือเป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรภายนอกกับสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ให้ก้าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์และคนในชุมชน ซึ่งจะเห็นได้จากการพัฒนาฟาร์มโคนมของเกษตรกรให้มีการจัดการที่ดี ทำให้ได้น้ำนมที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับขององค์กร

และกลุ่มคนภายนอก และนอกจากนั้นสหกรณ์ยังสามารถที่จะผลิตข้าวโพดหมักและอาหารผสมครบส่วนบริการให้กับสมาชิกทำให้สามารถลดปัญหาการขาดแคลนอาหารหยาบในฤดูแล้ง ซึ่งการพัฒนาดังกล่าว ถือเป็นก้าวหนึ่งที่จะนำไปสู่การขยายผลให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์โคนมอื่น อีกต่อไป

แต่ถึงอย่างไรก็ตามงานวิจัยทั้ง 7 โครงการเป็นเพียงความสำเร็จของสหกรณ์ในระดับหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือ โครงการวิจัยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับโคนมและเน้นมิติการพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรในระดับฟาร์ม และนอกจากนั้นบางโครงการ ประสบความสำเร็จในระยะหนึ่งเท่านั้น หลังจากจบโครงการไป 2-3 ปี ปัญหาที่เคยใช้กระบวนการวิจัยแก้ไขก็กลับมาเหมือนเดิมเนื่องจากขาดการดำเนินงานและติดตามผลอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ รวมถึงปัญหาอื่น ๆ ที่จำเป็นจะต้องยกเลิกโครงการ โดยเฉพาะโครงการผลิตข้าวโพดหมักและอาหารผสมครบส่วน ที่ประสบกับภาวะน้ำท่วมในบริเวณที่ใช้ผลิตข้าวโพดหมัก จนทำให้ในปี 2547 สหกรณ์ต้องเลิกผลิตข้าวโพดหมักและอาหารผสมครบส่วน แต่บางโครงการก็ประสบความสำเร็จในระยะยาวและยังดำเนินงานอยู่อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เช่น โครงการความคุ้มค่าของการใช้โปรแกรมดูแลสุขภาพและผลผลิตโคนม ซึ่งยังมีหน่วยผสมเทียมไชยปราการ ดำเนินงานอยู่

นอกจากนั้นสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด มิได้ดำเนินการด้านโคนมอย่างเดียวแต่ยังดำเนินการในด้านเกษตรอื่น ๆ อีกด้วยและสมาชิกส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคการเกษตร เช่น เกษตรกรกลุ่มผู้ปลูกพืชไร่ พืชผัก และไม้ผล ดังนั้นการพัฒนาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน จะต้องพัฒนาในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นด้านโคนม ด้านเกษตรอื่น ๆ รวมถึงด้านการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะต้องใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมของทุก ๆ ฝ่ายภายในสหกรณ์ โดยการหนุนเสริมในด้านวิชาการหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรภายนอก จึงจะทำให้สหกรณ์สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ส่งผลให้มวลสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นำไปสู่ความอยู่ดีกินดี ตลอดจนช่วยเสริมสร้างสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และประเพณีที่ดีงาม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนในชุมชนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนก่อให้เกิดความสันติภายในชุมชนของตนเอง

จากโครงการวิจัยทั้ง 7 โครงการที่เน้นการวิจัยด้านโคนม จนสามารถช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ในระดับฟาร์มของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมได้ในระดับหนึ่ง จนถึงในปี 2546 สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด และจากการจัดทำโครงการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ เมื่อวันที่ 27-28 พฤษภาคม 2546 โดยศูนย์ประสานงานวิจัยเพื่อชุมชนเป็นผู้ดำเนินโครงการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด แบบมีส่วนร่วม โดยให้คณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิก ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความ

คิดเห็นต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ตลอดจนร่วมกันทำแผนดำเนินงานและพัฒนาโจทย์วิจัยที่มีความสอดคล้องกับปัญหาและสถานการณ์ของสหกรณ์ในปัจจุบัน

จากโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวสามารถสรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันดังนี้

1. ปัญหาในด้านเงินทุน จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีทุนของตนเองที่ใช้ในการดำเนินงานน้อย ต้องไปกู้จากสถาบันการเงินมาเป็นจำนวนมาก ทำให้สหกรณ์มีหนี้สินมากขึ้น

สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในด้านเงินทุน คือ สหกรณ์ขาดการระดมทุนจากการถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสมาชิกไม่ชำระหนี้ตามกำหนดหรือขาดการชำระหนี้

แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ สหกรณ์จะต้องมีการระดมทุนจากสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ตลอดจนการชำระหนี้ของสมาชิกให้ตรงตามกำหนด รวมถึงช่วยกันออมทรัพย์กับสหกรณ์

2. ปัญหาด้านน้ำมันดิบสันตลาดในช่วงปิดภาคเรียน ทำให้สมาชิกต้องขายนมได้ในราคาถูก เนื่องจากตลาดนมโรงเรียนปิด ทำให้ผู้ประกอบการต้องหาตลาดนมพาณิชย์ ซึ่งจากปริมาณน้ำมันดิบที่มากทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถจำหน่ายนมได้ จึงจำเป็นต้องซื้อน้ำมันจากสหกรณ์ในราคาที่สูง

แนวทางแก้ไขรัฐบาลต้องมีนโยบายให้เด็กนักเรียนดื่มนมตลอดปี รวมถึงสหกรณ์ต้องหาตลาดนมพาณิชย์ เพื่อจำหน่ายน้ำมันดิบในช่วงปิดภาคเรียน ให้ได้ราคาเหมือนกับช่วงเปิดภาคเรียน

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นปัญหาที่ทุกคนให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปิดบัญชีไม่ทัน พนักงานและคณะกรรมการไม่รู้จักหน้าที่ของตนเอง สมาชิกไม่มีความซื่อสัตย์ในการซื้ออาหาร เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่ มีสาเหตุมาจากปัญหาการบริหารงานสหกรณ์ที่ขาดความชัดเจน ในเรื่องของระเบียบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของส่วนงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนคณะกรรมการดำเนินการ ส่วนของพนักงาน และสมาชิกของสหกรณ์ ทำให้แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน จนนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ แนวทางการแก้ไข คือ จะต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีความชัดเจนในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์

จากปัญหาดังกล่าวนำไปสู่การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่แผนที่วางไว้ก็ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะหลังจากเสร็จสิ้นโครงการในสองวันแล้ว แผนงานทั้งหมดก็ไม่ได้นำไปปฏิบัติจริง ทำให้ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นเหมือนเดิม ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจาก

1. ขาดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติของแผนงาน กล่าวคือ สมาชิกไม่เข้าใจถึงกระบวนการที่จะนำแผนงานไปปฏิบัติ เพราะแผนงานดังกล่าวเป็นภาพรวมของแนวทางการแก้ไขปัญหา ไม่ได้ลงไปรายละเอียดของแผนงานที่จะต้องนำไปปฏิบัติจริง

2. ผู้รับผิดชอบของแต่ละแผนงานไม่ได้นำแผน ไปปฏิบัติ

3. ขาดผู้นำที่คอยกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้

4. สหกรณ์ขาดการติดตามแผนงานที่ร่วมกันวางไว้

5. ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนขาดการประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้น โครงการของหน่วยงานที่เข้าร่วมกับโครงการ

จากข้อมูลงานวิจัยกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด จะเห็นได้ว่ากระบวนการวิจัยเป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสหกรณ์ได้เหมาะสมจนก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นความจริงที่องค์กรต่างๆ กลุ่มเกษตรกร รวมถึงชุมชน สามารถนำกระบวนการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้ในอนาคต แต่ถึงอย่างไรก็ตามกระบวนการวิจัยก็ไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาเสมอไป บางโครงการอาจจะนำไปสู่องค์ความรู้ที่เป็นเพียงแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ประกอบในการตัดสินใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

1.7 บทบาทนายบุญ ศศิยชาติ อธิบดีประชาชนสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ

1. เป็นคณะผู้ก่อตั้งสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด และเป็นเลขานุการสหกรณ์ ฯ ในปี พ.ศ.2532 – 2535 ต่อมาได้รับเลือกเป็นประธานสหกรณ์ ฯ ในปี พ.ศ. 2536 – 2546

2. เป็นผู้นำและริเริ่ม ในการส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มมาประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม ในอำเภอไชยปราการ โดยเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม คปร. ปี 2538 จนได้รับการอนุมัติจากกรมปศุสัตว์

3. ความคิดริเริ่มในการจัดหาและจัดสร้างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ เพื่อให้เป็นของสหกรณ์ ในปี 2541 โดยได้ประสานงานขอรับงบประมาณสนับสนุนศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 1 ศูนย์ งบประมาณ 3.6 ล้านบาท ในอัตราดอกเบี้ย 2 % ต่อปี

4. เป็นผู้ริเริ่มประสานงานในการจัดสร้างบ่อแก๊สชีวภาพจากมูลโคนม เพื่อเป็นแหล่งพลังงานและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในฟาร์มโคนมของเกษตรกร

5. เป็นผู้ริเริ่มในการจัดหาที่ดิน และแหล่งเงินทุน เพื่อให้เกษตรกรได้ย้ายฟาร์มโคนมมาตั้งเป็นหมู่บ้านผู้เลี้ยงโคนม

6. เป็นผู้นำในการนำผลพลอยได้ทางการเกษตร มาใช้เป็นแหล่งอาหารหยาบของโคนม ตลอดจนหาแหล่งผลพลอยได้ทางการเกษตรที่มีอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อให้สมาชิกผู้เลี้ยงโคนมได้นำมาใช้ประโยชน์ในการเป็นอาหารเสริมคุณภาพดี ราคาถูก
7. เป็นผู้ประสานงานในการขอเข้าร่วมโครงการระบบฐานข้อมูลโคนม (D.H.I) ของกรมปศุสัตว์โดยการให้สมาชิกบันทึกข้อมูลประจำฟาร์ม ผลผลิตโคนมรายตัว เพื่อพัฒนาการเลี้ยงโคนมของสมาชิกและสหกรณ์
8. ความคิดริเริ่มในการขยายจำนวนสมาชิก และจำนวนโคนม โดยให้สมาชิกที่ไม่ได้เลี้ยงโคนมให้มาเลี้ยงโคนม และขยายพื้นที่เลี้ยงโคนมไปยังอำเภอฝาง
9. เป็นผู้นำในการรวบรวมกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อต่อรองราคาผลผลิตกับโรงงานผู้รับซื้อนม และการทำธุรกิจเพื่อลดต้นทุนอาหารชั้นในโคนมระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์
10. เป็นผู้จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่จำเป็นสำหรับงานสัตวแพทย์ในการแก้ไขปัญหาสุขภาพโคนม ให้กับสำนักงานปศุสัตว์อำเภอไชยปราการ
11. บริหารกองทุนฯและเวชภัณฑ์โคนม ที่ได้รับจากโครงการ คปร. และจากราชการ 1 กองทุน
12. เป็นผู้นำเสนอและขอความร่วมมือให้มีการวิจัยด้านการพัฒนาการเลี้ยงโคนม รวมถึงการพัฒนาสหกรณ์ ความยั่งยืนและความเข้มแข็งของครัวเรือนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม กับทีมงานวิจัยในระดับมหาวิทยาลัย
13. เป็นผู้ผลักดันความคิดของความยั่งยืนในการพัฒนาอาชีพการเลี้ยงโคนมในระบบ การเกษตรผสมผสาน และความสำคัญของอาชีพการเลี้ยง โคนมกับองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นในพื้นที่
14. เป็นผู้จัดระบบการออมทรัพย์, ระบบการสะสมเงินรายได้เพื่อชำระหนี้เงินกู้โครงการ คปร.
15. เสนอแผนการดำเนินงานจัดสร้างตลาดกลางทางการเกษตร เพื่อที่จะรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร
16. จัดหาอุปกรณ์และปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ในราคาที่เป็นธรรมและได้รับการบริการที่ดีจากผู้จำหน่ายในบริการหลังการขาย
17. สหกรณ์สามารถบริหารจัดการจัดซื้อโคนมในโครงการ คปร. ปี 2539
18. เป็นประธานของคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการจ่ายเงินทดแทน และบริหารกองทุนประกันโคนม โดยคณะเกษตรกรที่มีคุณภาพ จำนวน 2 กองทุน

วิสัยทัศน์ของนายมนูญ ศศิยศชาติ ด้านการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของชุมชน

1. การพัฒนาให้อาชีพโคนมเป็นทางเลือกหนึ่งของชุมชนในอำเภอไชยปราการ
 2. ส่งเสริมให้อาชีพการเลี้ยง โคนมอยู่ในระบบเกษตรผสมผสาน ที่สอดคล้องกับระบบการเกษตรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม ตามความสามารถในการพัฒนาและศักยภาพของเกษตรกรแต่ละราย

3. การนำอาชีพการเลี้ยง โคนมมาส่งเสริมให้กับเกษตรกร สามารถลดปัญหาการ เสาพยาเสพติดประเภทยาบ้า ได้จำนวน 15 ราย ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร และรณรงค์การต่อต้านการเสพยาบ้าในชุมชนของอำเภอไชยปราการ โดยการคิดสโลแกนและติดป้ายสติ๊กเกอร์ประชาสัมพันธ์ บนรถของกลุ่มผู้เลี้ยง โคนมว่า “กินยาบ้ามันขม ตึมนมดีกว่า” ซึ่งนับว่าเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนหันมาบริโภคนมอีกทางหนึ่ง

จากผลงานและวิสัยทัศน์ของนายมนูญ ศศิยศชาติ ในบทบาทของกลุ่มเกษตรกรของผู้เลี้ยง โคนม และประธานสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ซึ่งเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและความสามารถในการฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการสร้างผลงานจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและองค์กรภายนอก ทำให้สมาชิกมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่เนื่องด้วยสหกรณ์ต้องสูญเสียคุณลุง เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2546 และคุณลุง ถือเป็นผู้ทรงคุณค่าที่สมาชิกไม่เคยลืม

ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2547

จากการบริหารงานสหกรณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2546 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ยังขาดระบบการบริหารงานที่ชัดเจน ทำให้คณะกรรมการ สมาชิกและเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจในบทบาทของตนเองในการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานสหกรณ์ ดังนั้นในช่วงปี พ.ศ. 2547 หลังจากสูญเสีย นายมนูญ ศศิยศชาติ ประธานสหกรณ์ ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความสับสนในการบริหารงานสหกรณ์ ไม่รู้ว่าจะบริหารอย่างไร เพราะที่ผ่านมากลุ่มคุณลุงมนูญ ศศิยศชาติ จะเป็นผู้ที่ดูแลด้านการบริหารสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ และเมื่อไม่มีคุณลุงทุกฝ่ายจะต้องหันหน้าหากันเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการบริหารสหกรณ์ ให้มีระบบที่ชัดเจนและทุกฝ่ายจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารสหกรณ์ โดยมีนายอนันต์ สงค์ประชา เป็นประธานสหกรณ์

จากการเปลี่ยนแปลงผู้นำสหกรณ์ จึงทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารงานสหกรณ์ในรูปแบบการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อที่จะให้การดำเนินงานเป็นระบบที่มีความชัดเจน ซึ่งการพัฒนากระบวนการบริหารจะเริ่มในช่วงปี พ.ศ. 2547 โดยจะใช้กระบวนการของงานวิจัย เรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 จัดประชุมมวลสมาชิกครั้งที่ 1 เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และการดำเนินงานวิจัยโดยใช้โอกาสของการประชุมกลุ่มสมาชิกประจำปี

หลังจากได้คณะทำงานวิจัยที่มาจากคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และพนักงานจากนั้นก็ดำเนินการนัดประชุมมวลสมาชิก เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และการดำเนินงานวิจัย รวมถึงการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ให้ทุกคนได้รับทราบ โดยใช้โอกาสของการนัดประชุมกลุ่มสมาชิกประจำปีของสหกรณ์ การกำหนด วัน เวลา สถานที่ประชุมจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่ม การนัดประชุมตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวจะเป็นหน้าที่ของสหกรณ์ที่จะต้องทำหนังสือแจ้งประชุมแก่สมาชิกทุกคน รวมถึงการติดประกาศที่สหกรณ์ และประกาศตามหอกระจายเสียงของหมู่บ้าน

เนื่องจากสมาชิกมีจำนวนมากและอยู่คนละตำบล จึงไม่สามารถนัดประชุมให้พร้อมกันในครั้งเดียวได้ จึงจำเป็นต้องแบ่งการประชุมออกเป็น 4 วัน ในสมาชิกทั้งหมด 14 กลุ่ม ดังนี้

วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2547 เวลา 19:30 น. เป็นต้นไป โดยจัดประชุมสมาชิกในเขต ตำบลแม่ทะลบ ณ ศาลาอเนกประสงค์บ้านสันทราย มีสมาชิกเข้าร่วมประชุมดังนี้

กลุ่มที่ 7 เข้าร่วมประชุม 39 คน จากสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด 79 คน

กลุ่มที่ 8 เข้าร่วมประชุม 10 คน จากสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด 24 คน

กลุ่มที่ 9 เข้าร่วมประชุม 18 คน จากสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด 40 คน

รวมสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมในเขตตำบลแม่ทะลบทั้งสิ้น 67 คน จากสมาชิกที่มีทั้งหมดในเขตนี้ 143 คน

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2547 เวลา 9:30 น. เป็นต้นไป โดยจัดประชุมสมาชิกในเขตตำบลหนองบัว ณ วัดบ้านท่า มีสมาชิกเข้าร่วมประชุมดังนี้

กลุ่มที่ 4 เข้าร่วมประชุม 33 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 67 คน

กลุ่มที่ 6 เข้าร่วมประชุม 22 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 31 คน

กลุ่มที่ 11 เข้าร่วมประชุม 13 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 22 คน

รวมสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมในเขตตำบลหนองบัวทั้งสิ้น 68 คน จากสมาชิกที่มีทั้งหมดในเขตนี้ 120 คน

วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2547 เวลา 9:00 น. เป็นต้นไป โดยจัดประชุมสมาชิกในเขตตำบลศรีดงเย็น ณ สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีสมาชิกเข้าร่วมประชุมดังนี้

กลุ่มที่ 2 เข้าร่วมประชุม 8 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 23 คน
 กลุ่มที่ 3 เข้าร่วมประชุม 50 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 80 คน
 กลุ่มที่ 5 เข้าร่วมประชุม 19 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 82 คน
 กลุ่มที่ 12 เข้าร่วมประชุม 5 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 20 คน
 รวมสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมในเขตตำบลหนองบัวทั้งสิ้น 82 คน จากสมาชิกที่มีทั้งหมดในเขตนี้ 205 คน

วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2557 เวลา 9:00 น. เป็นต้นไป โดยจัดประชุมสมาชิกในเขตตำบลปงดำ ตำบลแม่ข่า ตำบลแม่สุน และตำบลเวียง ณ วัดปงดำ มีสมาชิกเข้าร่วมประชุมดังนี้
 กลุ่มที่ 1 เข้าร่วมประชุม 14 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 20 คน
 กลุ่มที่ 10 เข้าร่วมประชุม 26 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 43 คน
 กลุ่มที่ 13 เข้าร่วมประชุม 15 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 23 คน
 กลุ่มที่ 14 เข้าร่วมประชุม 3 คน จากสมาชิกในกลุ่ม 8 คน
 รวมสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมในเขตตำบลปงดำ แม่ข่า แม่สุน และเวียง ทั้งสิ้น 58 คน จากสมาชิกที่มีทั้งหมดในเขตนี้ 94 คน

กระบวนการประชุมมวลสมาชิก

1. คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 16 จะเป็นผู้กำหนดวันประชุมของมวลสมาชิก โดยมีการแบ่งโซนประชุมเนื่องจากมีสมาชิก 14 กลุ่ม
2. การประชุมแต่ละครั้งรองประธานกรรมการชุดที่ 16 จะเป็นผู้ดำเนินการประชุม โดยมีประเด็นในการประชุม คือ ประเด็นที่ 1 รองประธานชี้แจงการดำเนินงานของสหกรณ์ในปีบัญชี 2546 ให้สมาชิกได้รับทราบ ประเด็นที่ 2 แนะนำค่านักวิจัยที่จะเข้ามาดำเนินงานวิจัย เรื่องกระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์
3. นักวิจัยแจกนามบัตรให้สมาชิกทุกคนและชี้แจงความเป็นมาของงานวิจัย วัตถุประสงค์ และการดำเนินงานวิจัยให้สมาชิกได้รับทราบ
4. นักวิจัยและสมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งมีประเด็นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันคือ ทำอย่างไรที่จะให้สมาชิกที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการดำเนินการเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์
5. รองประธานกล่าวคำขอบคุณนักวิจัยที่เข้ามาทำงานวิจัยเรื่องดังกล่าว ซึ่งเป็นปัญหาที่สหกรณ์ต้องการแก้ไข เพื่อให้การบริหารงานสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

ผลจากการจัดประชุมสมาชิกทั้งหมดมีดังนี้

1. มีสมาชิกเข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น จำนวน 275 คน จากสมาชิกทั้งหมดของสหกรณ์โคนม การเกษตรไชยปราการ จำกัด จำนวน 562 คน
2. สมาชิกได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงานวิจัยตลอดจนได้รับทราบถึงผู้ที่เกี่ยวข้องและคณะทำงานวิจัยในครั้งนี้
3. นักวิจัยและกลุ่มสมาชิกได้รู้จักซึ่งกันและกัน ทำให้นักวิจัยเกิดความใกล้ชิดกับสมาชิก และชุมชนมากยิ่งขึ้น
4. แนวทางของกระบวนการที่จะพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นั้น จะต้องพัฒนา โดยการจัดเวทีประชุมหารือร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการ พนักงาน และตัวแทนสมาชิกที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อที่จะหาแนวทางในการบริหารงานสหกรณ์ร่วมกัน ซึ่งจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นครั้งนี้ทำให้มีความชัดเจนในเรื่องของการดำเนินงานวิจัย และกระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
5. สมาชิกทุกคนพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในงานวิจัยดังกล่าวเพราะเป็น ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ในปัจจุบัน

2.2 จัดประชุมคณะทำงานวิจัยครั้งที่ 1 เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และการดำเนินงานวิจัย รวมถึงกระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

หลังจากจัดประชุมกลุ่มสมาชิกเสร็จสิ้นแล้ว ก็จัดประชุมคณะทำงานวิจัยทั้งหมด จำนวน 37 คน ให้คณะกรรมการดำเนินการกำหนดวันประชุมและให้สหกรณ์ทำหนังสือแจ้งคณะทำงานทุกคนที่นอกเหนือจากคณะกรรมการดำเนินการ และการประชุมครั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน ในการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการประชุมคณะทำงานครั้งที่ 1

1. ประธานกรรมการชุดที่ 17 ที่ได้รับการเลือกตั้งแทนลงมณูญ จะเป็นผู้ดำเนินการประชุม
2. ประธานกรรมการ ได้แนะนำตัวนักวิจัยที่จะเข้ามาทำงานวิจัย เรื่อง กระบวนการพัฒนาการบริหารงานสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม
3. ตัวนักวิจัยชี้แจง ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และการดำเนินงานวิจัย เพื่อนำไปสู่การบริหารงานสหกรณ์โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งนักวิจัยจะแจกนามบัตร คู่มืองานวิจัย คู่มือที่อยู่ของคณะทำงาน ให้กับทุกท่านที่เข้าร่วมประชุม

4. นักวิจัยและคณะทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งประเด็นสำคัญที่ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น คือ วิธีการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมควรเป็นไปอย่างไร

5. นักวิจัยชี้แจงว่า การพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นั้น จะใช้เวทีการจัดประชุมร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการดำเนินการ พนักงาน และตัวแทนของสมาชิก เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นในการหารูปแบบการบริหารงานใหม่ ซึ่งทุกฝ่ายมีบทบาทในการบริหารงานสหกรณ์

6. คณะกรรมการเสนอว่าการจัดประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งนักวิจัยยังไม่มีงบในส่วนนี้

7. นักวิจัยขอหารือกับผู้เข้าร่วมประชุม ว่าควรทำอย่างไร ซึ่งประธานกรรมการชุดที่ 17 เสนอว่า สหกรณ์จะเป็นผู้จัดประชุมในแต่ละครั้งและจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการประชุมทั้งหมด เนื่องจากงานวิจัยดังกล่าวเป็นปัญหาของสหกรณ์โดยตรง ซึ่งจะต้องร่วมกันแก้ไข

8. คณะกรรมการดำเนินการลงมติเห็นชอบตามที่ประธานได้เสนอ

ผลการประชุมคณะทำงานครั้งที่ 1

1. มีคณะทำงานวิจัยเข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 35 คน จากคณะทำงานวิจัยทั้งหมดมี 37 คน คณะทำงานที่ไม่เข้าร่วมประชุมเนื่องจาก ติดภารกิจส่วนตัวที่จำเป็น

2. คณะทำงานวิจัยทุกคน ได้รับทราบถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานวิจัย

3. นักวิจัย และคณะทำงานวิจัยทั้งหมดได้รู้จักซึ่งกันและกัน ตลอดจนทราบถึงที่อยู่และเบอร์โทรศัพท์ติดต่อจากกลุ่มมือของคณะทำงานวิจัยที่นักวิจัยจัดทำขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในกลุ่มของคณะทำงานวิจัย และเป็นการกระตุ้นให้คณะทำงานทุกคนได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาของสหกรณ์

4. การจัดประชุมในแต่ละครั้ง สหกรณ์จะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมทุกครั้งเพราะการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ เป็นความต้องการของสหกรณ์ที่อยากจะเห็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการบริหารงานสหกรณ์ โดยอยากจะให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงาน และจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันในครั้งนี้ ทำให้มีความชัดเจนในเรื่องกระบวนการดำเนินงานวิจัย และทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน

5. คณะทำงานวิจัยทุกคนพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ งานวิจัยดังกล่าวเพราะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ในปัจจุบัน ที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

2.3 จัดประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 2 เพื่อศึกษาระบบการบริหารงานที่ผ่านมา

การจัดประชุมคณะกรรมการในครั้งนี้ เพื่อร่วมกันศึกษาระบบการบริหารงานที่ผ่านมาและร่วมกันระดมความคิดเห็น ตลอดจนหาแนวทางในการจัดระบบการบริหารงานใหม่ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์

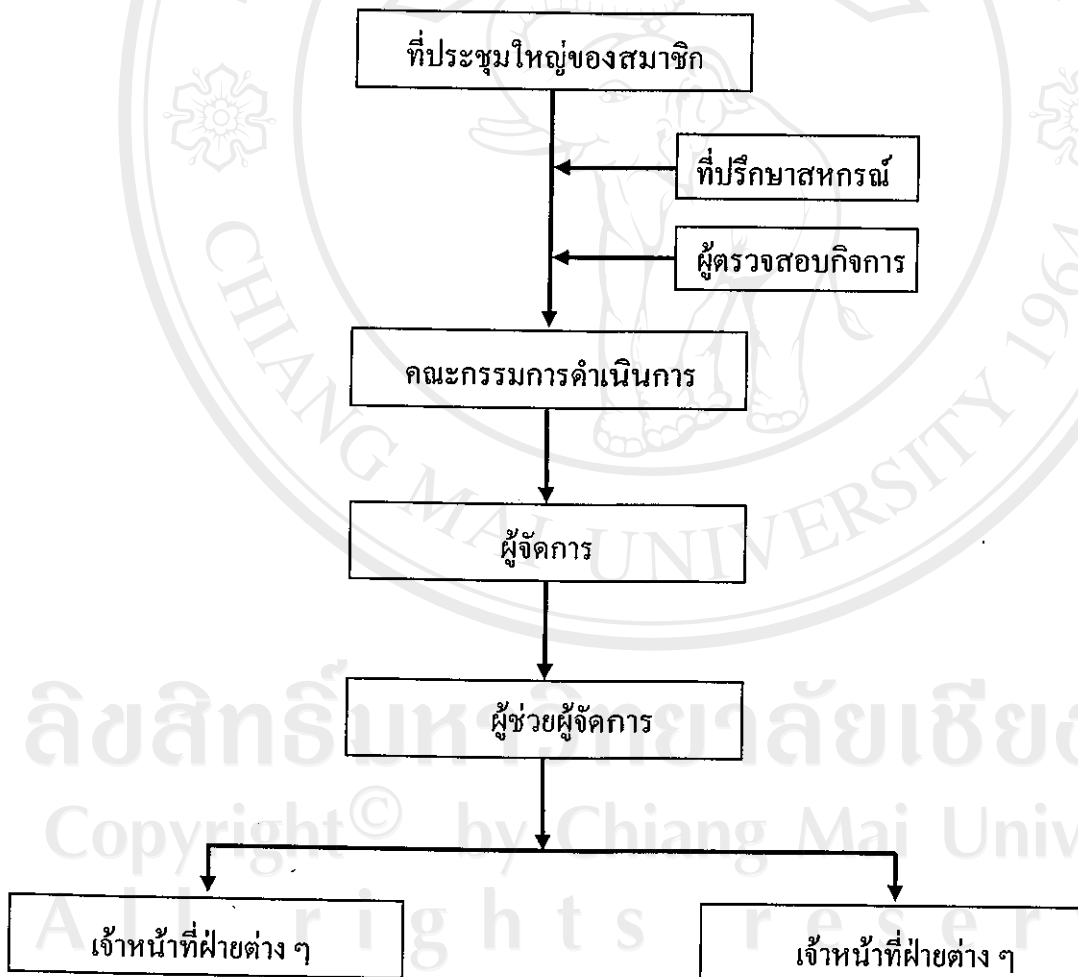
กระบวนการจัดประชุม

1. ประธานกรรมการชุดที่ 17 เป็นผู้ดำเนินการประชุม โดยมีประเด็นหารือในเรื่องของระบบการบริหารงานของสหกรณ์ที่ผ่านมาซึ่งไม่มีระบบที่ชัดเจน และหลังจากสูญเสียประธานชุดที่ 16 คณะกรรมการหลายคนเกิดความสับสนในการบริหารงานสหกรณ์ว่าจะทำอย่างไรต่อไป เพราะที่ผ่านมาคณะกรรมการส่วนใหญ่จะไว้ใจให้ประธานบริหารงานสหกรณ์ โดยที่ตัวเองไม่ค่อยมีบทบาทในการบริหารงาน
2. ประธานให้คณะกรรมการชุดที่ 16 และผู้ช่วยผู้จัดการ เล่าถึงระบบการบริหารงานที่ผ่านมาให้ทุกคนในที่ประชุมได้รับทราบ
3. ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานใหม่ โดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารงานสหกรณ์ และจะต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานของสหกรณ์
4. ร่วมกันหารูปแบบการบริหารงานที่ทุกฝ่ายสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ โดยการกำหนดรูปแบบนั้น ประธานกรรมการเสนอว่าควรจะคำนึงถึงการดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่สหกรณ์กำลังดำเนินการอยู่ และจะต้องมีการแบ่งงานตามกิจการของสหกรณ์ โดยให้คณะกรรมการในแต่ละฝ่ายทำงานร่วมกับพนักงานของสหกรณ์ เพื่อให้มีการทำงานที่เป็นระบบ
5. เมื่อได้โครงสร้างของรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมแล้ว ก็มีการเลือกบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งในฝ่ายต่าง ๆ โดยจะดูความเหมาะสมของบุคคลในฝ่ายนั้น ๆ โดยจะให้สิทธิ์ทุกคนในการเสนอผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งในฝ่ายต่าง ๆ แล้วให้คณะกรรมการดำเนินการทั้งหมดลงมติว่าจะให้ใครดำรงตำแหน่งใด
6. ร่วมกันหารือในเรื่องของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานในแต่ละฝ่ายมีความชัดเจน โดยที่ประธานกรรมการจะมอบให้ทุกฝ่ายไปร่างระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในฝ่ายของตนเองและนำมาเสนอในที่ประชุมครั้งต่อไป เพื่อลงมติเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับระเบียบที่แต่ละฝ่ายร่างมา
7. หารือการจัดประชุมของแต่ละฝ่ายและการจัดประชุมคณะกรรมการในครั้งต่อไป

8. ประธานขอบุคคลทุกท่านที่เข้าร่วมประชุมครั้งนี้และให้ทุกฝ่ายนำรูปแบบการบริหารงานที่ร่วมกันกำหนดใหม่ไปใช้ให้เกิดผลอย่างแท้จริง

ผลจากการจัดประชุมของคณะกรรมการในครั้งที่ 2 สามารถสรุปการประชุมได้ดังนี้ โครงสร้างการบริหารสหกรณ์

โครงสร้างของสหกรณ์ช่วงปี 2538 -2546 จะเห็นได้ว่าโครงสร้างสหกรณ์ยังขาดผู้จัดการ ทำให้การทำงานของพนักงานไม่มีระบบ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการเพื่อคอยควบคุมการทำงานของพนักงาน นอกจากนั้นพนักงานแผนกต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานของแต่ละฝ่ายมากขึ้น และจากการประชุมคณะกรรมการ ทำให้ทุกฝ่ายมีแนวคิดตรงกันที่จะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ใหม่ ดังนี้



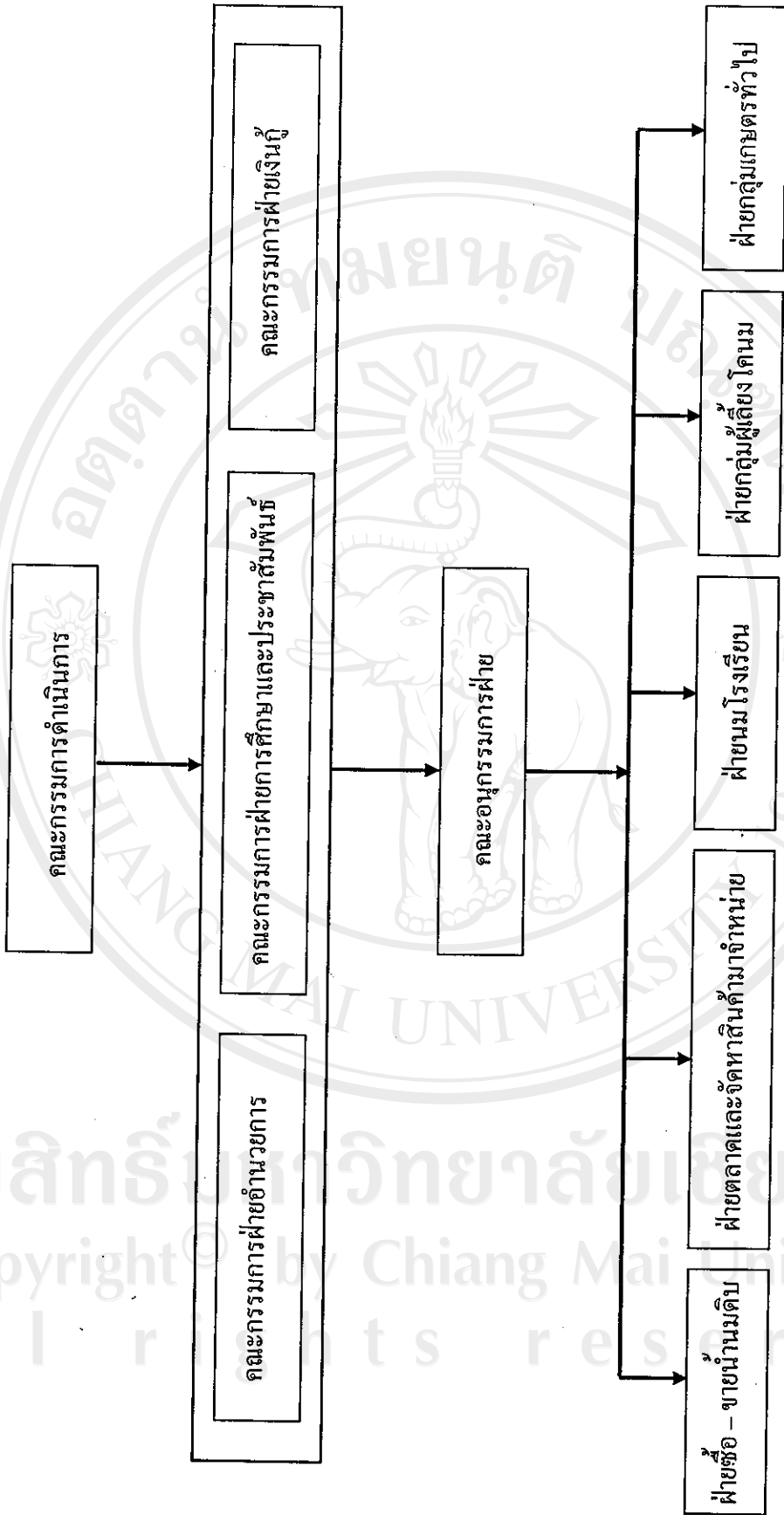
แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างการบริหารสหกรณ์โคนมการเกษตรไร่ปรการ จำกัด ที่มีการปรับปรุงแก้ไขใหม่ ช่วงปี พ.ศ. 2547

โครงสร้างรูปแบบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ

จากการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2546 จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารงานตามรูปแบบการบริหารงานที่กล่าวมาในตอนต้นที่ 1 มีจุดบกพร่องดังนี้

1. การบริหารงานส่วนใหญ่ของสหกรณ์จะเป็นหน้าที่ของประธานกรรมการ และลักษณะการทำงานของคณะกรรมการส่วนใหญ่จะทำงานตามคำสั่งของประธาน มากกว่าทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง ดังนั้นการบริหารงานสหกรณ์จึงต้องมีการปรับปรุงใหม่ให้คณะกรรมการดำเนินการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างแท้จริง โดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละคนให้มีความชัดเจนและเหมาะสม
2. รูปแบบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการยังขาดคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาและประชาสัมพันธ์ รวมถึงฝ่ายเงินกู้ ซึ่งในข้อบังคับได้ระบุไว้ว่าสหกรณ์จะต้องมีคณะกรรมการฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายการศึกษาและประชาสัมพันธ์ รวมถึงฝ่ายเงินกู้ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยจัดให้มีคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อบังคับ ทำให้การบริหารงานมีความชัดเจนมากขึ้น
3. คณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ยังไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากคณะอนุกรรมการที่ตั้งขึ้นส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินกิจการตามธุรกิจของสหกรณ์ และไม่สอดคล้องกับการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงคณะอนุกรรมการใหม่ให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินกิจการตามธุรกิจของสหกรณ์
4. การทำงานที่ผ่านมาของคณะอนุกรรมการยังไม่เป็นไปตามหน้าที่ เนื่องจากสหกรณ์ยังไม่มีระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการ ทำให้คณะอนุกรรมการขาดแนวทางในการดำเนินงานในฝ่ายของตนเอง จึงจำเป็นที่จะต้องร่วมกันกำหนดระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ

หลังจากสูญเสียคุณลุงมัญญ ศศิยศชาติ ประธานกรรมการ ทำให้คณะกรรมการดำเนินการเกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพราะที่ผ่านมาการบริหารงานส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของประธานกรรมการ และเมื่อสูญเสียประธานกรรมการสหกรณ์คณะกรรมการจึงไม่รู้ว่าจะต้องบริหารงานสหกรณ์ต่อไปอย่างไรดี และจากที่ประชุมคณะทำงาน ทำให้ทุกฝ่ายมีแนวคิดตรงกันที่จะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ ในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการใหม่ เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งจากที่ประชุม ได้ร่วมกันปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการใหม่ ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ซึ่งมีการปรับปรุงแก้ไขใหม่ ในปี พ.ศ. 2547

ผลสรุปจากการจัดรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินการ

การจัดรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ที่จะกล่าวดังต่อไปนี้ เป็นการระดมความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 รวมถึงตัวแทนของสมาชิก และตัวแทนของพนักงานสหกรณ์ ซึ่งรูปแบบการบริหารงานที่ร่วมกันตัดสินใจจะเป็นแนวทางในการ แก้ไขปัญหาการบริหารงานสหกรณ์ที่ไม่เป็น ระบบ แบบแผนที่ชัดเจน จนทำให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมายในการบริหารจัดการสหกรณ์ และจากโครงสร้างของรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์แบบ มีส่วนร่วมดังกล่าว มีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

คณะที่ปรึกษาสหกรณ์โคมนการเกษตรไชยปราการ จำกัด

คณะที่ปรึกษาสหกรณ์มาจากการสรรหาของคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 ซึ่งที่ปรึกษา สหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เช่น เคยเป็นคณะกรรมการดำเนินการมาก่อน ที่ปรึกษาสามารถร่วมแสดงความคิดเห็น แนะนำ เสนอแนะ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์โคมนการเกษตรไชยปราการ จำกัด จัดให้มีที่ปรึกษา ดังนี้

1. นายแพทย์พุทธิพงษ์ ขุนเงิน ผู้อำนวยการหน่วยผสมเทียม อำเภอไชยปราการ ซึ่งเป็น ผู้ดูแลการผสมเทียมโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคมนการเกษตรไชยปราการ จำกัด
2. นายมานัส ใจยาของ สมาชิกและ อดีตกรรมการดำเนินการสหกรณ์
3. นายบุญรอด จันทร์ก้อน สมาชิกและอดีตกรรมการดำเนินการสหกรณ์
4. นายคำ จินดา สมาชิกและอดีตกรรมการดำเนินการสหกรณ์
5. นายเสรี แซ่ย่าง สมาชิกและอดีตผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์

การประชุมของคณะกรรมการดำเนินการและประชุมพนักงานทุกครั้งจะมีที่ปรึกษาเข้าร่วม ประชุมด้วย เพื่อที่จะได้รับทราบถึงการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้นของสหกรณ์ เพื่อร่วมแสดง ความคิดเห็น เสนอแนะถึงวิธีการดำเนินงานและแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เนื่องจากคณะที่ ปรึกษาส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารงานสหกรณ์มาก่อน

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โคมนการเกษตรไชยปราการ จำกัด ชุดที่ 17

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีทั้งหมด 15 คน โดยประธานกรรมการจะต้องมาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสหกรณ์ ส่วนคณะกรรมการ 14 คน มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม ซึ่งสหกรณ์มีสมาชิกทั้งหมด 14 กลุ่ม โดยผู้ที่ถูกเลือกขึ้นมาจะต้องเป็นตัวแทนของสมาชิก ในกลุ่มนั้นเข้าไปมีส่วนในการบริหารงานสหกรณ์ นอกจากนั้นคณะกรรมการดำเนินการต้องเลือก รองประธานฝ่ายโคนมและฝ่ายการเกษตรทั่วไป รวมถึงเลขานุการและเหรัญญิก และให้ประธาน

สหกรณ์เสนอในที่ประชุมใหญ่ประจำปี เพื่อลงมติเห็นชอบให้คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ภายใต้ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

คณะกรรมการดำเนินการจะมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปีนับแต่วันเลือกตั้ง โดยในวาระเริ่มแรก เมื่อครบหนึ่งปีนับแต่วันเลือกตั้ง ก็ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวนหนึ่งในสองของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมด โดยวิธีการจับสลาก (ถ้ามีเศษให้ปัดขึ้น) และให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ เมื่อครบกำหนดแล้ว หากยังไม่มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ ก็ให้คณะกรรมการชุดเดิมรักษาการไปจนกว่าจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ แต่จะต้องไม่เกินหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับตั้งแต่วันสิ้นปีบัญชีสหกรณ์ คณะกรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง อาจเลือกตั้งซ้ำอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกันและในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการต้องพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ ให้กรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งใหม่อยู่ในตำแหน่งได้ เช่นเดียวกับกรรมการดำเนินการชุดแรก

คณะกรรมการดำเนินการ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมถึงการดำเนินงานอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาและความเจริญแก่สหกรณ์ ซึ่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ จะมีอยู่ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ที่คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (ภาคผนวกที่ 1.) คณะกรรมการดำเนินการจะมีการประชุมในแต่ละเดือนไม่น้อยกว่า หนึ่งครั้ง โดยจะมีการประชุมประจำเดือนในวันที่ 15 ของทุกเดือน นอกจากนั้นในแต่ละเดือนคณะกรรมการดำเนินการจะจัดให้มีการประชุมที่ครั้งก็ได้ตามคราวที่มีกิจธุระ โดยให้ประธานหรือเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้เรียกประชุม

รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ โคนมการเกษตรไชยปราการจำกัด ชุดที่ 17 ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินงานวิจัย

- | | | |
|--------------------------|-------------------|---------------------------------|
| 1. นายอนันต์ สงค์ประชา | สมาชิกกลุ่มที่ 5 | ประธานกรรมการ |
| 2. นายบุญมา อินตะแก้ว | สมาชิกกลุ่มที่ 3 | รองประธานกรรมการฝ่ายโคนม |
| 3. นายบุญตัน สิงห์แก้ว | สมาชิกกลุ่มที่ 6 | รองประธานกรรมการฝ่ายเกษตรทั่วไป |
| 4. นายสมพงษ์ ไชยयोग | สมาชิกกลุ่มที่ 12 | เลขานุการ |
| 5. นายวิลาศ กันธาทรัพย์ | สมาชิกกลุ่มที่ 5 | เหรัญญิก |
| 6. นายดวงจันทร์ พานเหล็ก | สมาชิกกลุ่มที่ 1 | คณะกรรมการ |
| 7. นายสนอง ธรรมลังกา | สมาชิกกลุ่มที่ 2 | คณะกรรมการ |
| 8. นายประถม อุปาลี | สมาชิกกลุ่มที่ 4 | คณะกรรมการ |

9. นายมงคล เพียรศิลป์	สมาชิกกลุ่มที่ 7	คณะกรรมการ
10. นายภาคภูมิ ยาพรม	สมาชิกกลุ่มที่ 8	คณะกรรมการ
11. นายประทีป บุญรัตน์	สมาชิกกลุ่มที่ 9	คณะกรรมการ
12. นายทองแก้ว ทราวยปัญญา	สมาชิกกลุ่มที่ 10	คณะกรรมการ
13. นางบัวแก้ว ชัยยะ	สมาชิกกลุ่มที่ 11	คณะกรรมการ
14. นายเพชร ปิ่นชัย	สมาชิกกลุ่มที่ 13	คณะกรรมการ
15. นายดำรงศักดิ์ ชัยวงศ์	สมาชิกกลุ่มที่ 14	คณะกรรมการ

คณะกรรมการฝ่ายอำนวยการ

คณะกรรมการฝ่ายอำนวยการมาจากการแต่งตั้งโดยตำแหน่ง โดยที่ไม่ได้ผ่านการเลือกตั้งของคณะกรรมการดำเนินการ กล่าวคือ ให้ประธานกรรมการ รองประธาน เลขานุการ และเหรัญญิก ของคณะกรรมการดำเนินการมาเป็นคณะกรรมการอำนวยการโดยตำแหน่ง และจะอยู่ในตำแหน่งเหมือนกับคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการฝ่ายอำนวยการจะมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจการแทนคณะกรรมการดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย และตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมถึงการดำเนินงานอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาและความเจริญแก่สหกรณ์ ซึ่งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฝ่ายอำนวยการมีอยู่ใน ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ (ภาคผนวกที่ 1.)

คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายอำนวยการดังนี้

1. นายอนันต์ สงค์ประชา ประธาน
2. นายสมพงษ์ ใจยายอง เลขานุการ
3. นายบุญตัน สิงแก้ว กรรมการ
4. นายนายบุญมา อินตะแก้ว กรรมการ
5. นายวิลาศ กันธาทรัพย์ กรรมการ

คณะกรรมการฝ่ายการศึกษาและประชาสัมพันธ์

ผู้ที่มาเป็นคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาและประชาสัมพันธ์ได้ จะต้องเป็นคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น และจะต้องมาจากการเลือกตั้งของคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด จากนั้นให้คณะกรรมการฝ่ายการศึกษาและประชาสัมพันธ์เลือกประธานและเลขานุการฝ่ายคน ที่เหลือเป็นกรรมการฝ่าย โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งเหมือนกับคณะกรรมการดำเนินการ และมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ในด้านวิชาการ โดยให้การศึกษาและฝึกอบรมสมาชิก การประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกและองค์กรภายนอก หรืออำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบ

หมายจากคณะกรรมการดำเนินการ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสภกรณ์ (ภาคผนวกที่ 1.)

คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาและประชาสัมพันธ์ดังนี้

- | | |
|-------------------------------|-----------|
| 1. บัวแก้ว ชัยยะ | ประธาน |
| 2. นายดวงจันทร์ พานเหล็ก | เลขานุการ |
| 3. นายประถม อุป่าลี | กรรมการ |
| 4. นายดำรงศักดิ์ ชัยวงศ์ | กรรมการ |
| 5. นายนายก้องแก้ว ทราขบัญญัติ | กรรมการ |

คณะกรรมการฝ่ายเงินกู้

ผู้ที่เป็นคณะกรรมการฝ่ายเงินกู้ได้ จะต้องเป็นคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น และจะต้องมาจากการเลือกตั้งของคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด จากนั้นให้คณะกรรมการฝ่ายเงินกู้เลือกประธานและเลขานุการฝ่ายคนที่เหลือเป็นกรรมการฝ่าย โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งเหมือนกับคณะกรรมการดำเนินการ และมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาวินิจฉัยการให้เงินกู้แก่สมาชิก หรืออำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสภกรณ์ (ภาคผนวกที่ 1.)

คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายเงินกู้ดังนี้

- | | |
|-----------------------|-----------|
| 1. นายเพชร ปิ่นชัย | ประธาน |
| 2. นายสนอง ธรรมลังการ | เลขานุการ |
| 3. นายประทีป บุญรัตน์ | กรรมการ |
| 4. นายมงคล เพียรศิลป์ | กรรมการ |
| 5. นายภาคภูมิ ยาพรหม | กรรมการ |

การประชุมของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ในแต่ละเดือน

คณะกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ จะมีการประชุมตามคราวกิจธุระของแต่ละฝ่าย และจะต้องมีการประชุมไม่น้อยกว่าเดือนละหนึ่งครั้ง โดยให้ประธานหรือเลขานุการเป็นผู้เรียกประชุม ซึ่งการประชุมจะต้องมีกรรมการฝ่ายนั้นเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด ในฝ่ายนั้น จึงจะเป็นองค์ประชุมและข้อวินิจฉัยที่ส่งจากการประชุมของแต่ละฝ่ายในแต่ละครั้งจะต้องนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการในคราวประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน หรือการประชุมตามกิจธุระ

คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ

สหกรณ์โคนมการเกษตรไทยปรากร จำกัด จัดให้มีคณะกรรมการตามกิจการธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสหกรณ์จัดให้มีคณะกรรมการ ฝ่ายซื้อ-ขายนํ้านมดิบ ฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ฝ่ายนมโรงเรียน ฝ่ายกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ฝ่ายเกษตรกรทั่วไป คณะกรรมการในแต่ละฝ่ายต่าง ๆ มาจากคณะกรรมการดำเนินการและตัวแทนของสมาชิก โดยที่คณะกรรมการแต่ละฝ่ายจะต้องมีไม่น้อยกว่า 5 คน เมื่อเลือกคณะกรรมการในแต่ละฝ่ายได้แล้ว ก็ให้คณะกรรมการดำเนินการที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการในฝ่ายนั้น ๆ เป็นประธานและเลขานุการ โดยการเลือกของคณะกรรมการในฝ่ายนั้น ๆ ว่าจะให้คณะกรรมการดำเนินการคนใดเป็นประธานและเลขานุการ และในการประชุมคณะกรรมการดำเนินการในแต่ละเดือน ตัวแทนของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ จะต้องนำเสนอการดำเนินงานและปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในฝ่ายของตนเอง เพื่อที่จะร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โคนมการเกษตรไทยปรากร จำกัด ชุดที่ 17 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. คณะกรรมการฝ่ายซื้อ-ขายนํ้านมดิบ

คณะกรรมการฝ่ายซื้อ – ขายนํ้านมดิบ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบด้านซื้อนํ้านมดิบจากสมาชิกรวมถึงการขายนํ้านมดิบให้กับผู้ประกอบการแปรรูปนํ้านมดิบ คณะกรรมการในฝ่ายนี้จะต้องหาตลาดในการขายนํ้านมดิบให้ได้ราคาที่เหมาะสม ติดตามสถานการณ์ด้านราคานํ้านมดิบและความเคลื่อนไหวต่าง ๆ จากภายในและภายนอกองค์กร ควบคุมดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ให้ปฏิบัติหน้าที่ ตามระเบียบว่าด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ หรืออำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายซื้อ – ขายนํ้านม ดังนี้

- | | |
|-------------------------|-----------|
| 1. นายอนันต์ สงค์ประชา | ประธาน |
| 2. นายเสรี แซ่ย่าง | เลขานุการ |
| 3. นายวิลาศ กันชาทรัพย์ | กรรมการ |
| 4. นายสมพงษ์ ใจยายอง | กรรมการ |
| 5. นายมานัส ใจยายอง | กรรมการ |
| 6. นายบุญรอด จันทร์ก้อน | กรรมการ |

2. คณะอนุกรรมการฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

คณะอนุกรรมการฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องของตลาดกลางและการจัดหาสินค้าต่าง ๆ มาจำหน่ายให้กับสมาชิก ดูแลเรื่องการนับสินค้าและการคุมสต็อกสินค้า ตลอดจนควบคุมดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ให้ปฏิบัติหน้าที่ไปตามระเบียบว่าด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หรืออำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ดังนี้

- | | |
|--------------------------|-----------|
| 1. นายวิลาศ กันชาทรัพย์ | ประธาน |
| 2. นายดำรงศักดิ์ ชัยวงศ์ | เลขานุการ |
| 3. นายบุญตัน สิงห์แก้ว | กรรมการ |
| 4. นายดำรงศักดิ์ ทาอินตะ | กรรมการ |
| 5. นางวรรณภา ยิ่งโยชน์ | กรรมการ |
| 6. นายมนัส ใจชายอง | กรรมการ |
| 7. นายอนุสรณ์ เภาใส | กรรมการ |

3. คณะอนุกรรมการฝ่ายนมโรงเรียน

คณะอนุกรรมการฝ่ายนมโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องของตลาดนมโรงเรียน การคุมสต็อกและการสั่งซื้อนมโรงเรียน การประสานงานกับองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล ในการส่งนมให้กับโรงเรียนที่อยู่ในเขตการดูแลขององค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบลนั้น ๆ การดูแลควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายนมโรงเรียน ให้ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบว่าด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายนมโรงเรียน หรืออำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติคำสั่งสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายนมโรงเรียน ดังนี้

- | | |
|-------------------------|-----------|
| 1. นางบัวแก้ว ชัยยะ | ประธาน |
| 2. นายประทีป บุญรัตน์ | เลขานุการ |
| 3. นายมงคล เพียรศิลป์ | กรรมการ |
| 4. น.ส.สินีนุช ศศิยชาติ | กรรมการ |
| 5. นางนงลักษณ์ ดิมูล | กรรมการ |

4. คณะอนุกรรมการฝ่ายกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม

คณะอนุกรรมการฝ่ายกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม จะมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการพิจารณารับสมัครสมาชิกที่ต้องการเลี้ยงโคนม การดูแลเรื่องคุณภาพน้ำนมดิบและการจัดการฟาร์มของสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมให้มีมาตรฐานตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ รวมถึงการดูแลควบคุมสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมให้ปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ หรือมีอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ดังนี้

- | | |
|----------------------------|-----------|
| 1. นายบุญมา อินตะแก้ว | ประธาน |
| 2. นายมานัส ใจยายอง | เลขานุการ |
| 3. นายมงคล เพียรศิลป์ | กรรมการ |
| 4. นายเสรี แซ่ย่าง | กรรมการ |
| 5. นายเสรี แซ่ย่าง | กรรมการ |
| 6. นายบุญรอด จันทร์ก้อน | กรรมการ |
| 7. นายอนุสรณ์ เภาใส | กรรมการ |
| 8. นายเพชร ปันชัย | กรรมการ |
| 9. นายดำรงศักดิ์ ไชยวงศ์ | กรรมการ |
| 10. นายภาคภูมิ ยาพรหม | กรรมการ |
| 11. นางสาวสินีนุช ศศิยชาติ | กรรมการ |
| 12. นายดวงจันทร์ พานเหล็ก | กรรมการ |
| 13. นายขงยุทธ อินทร์ตา | กรรมการ |
| 14. นายนิกร เฟื่อมอย | กรรมการ |
| 15. นายศรวิรรณ โกสุมาร | กรรมการ |
| 16. นายคำ จินดา | กรรมการ |
| 17. นายสมบูรณ์ อินทร์ปง | กรรมการ |
| 18. นายเจริญ สมบัติดวงดี | กรรมการ |

5. คณะอนุกรรมการฝ่ายเกษตรทั่วไป

เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นสมาชิกในภาคเกษตรทั่วไป ที่ไม่ได้เลี้ยงโคนม ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการได้มีมติให้ตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายเกษตรทั่วไป ภายหลังจากที่มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ไปแล้ว แต่สหกรณ์ยังไม่สามารถเลือกคณะกรรมการในฝ่ายนี้ได้ เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการลาออกสองคน ดังนั้นจึงไม่สามารถที่จะแต่งตั้งบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในหน้าที่ของอนุกรรมการฝ่ายเกษตรทั่วไปได้ หลังจากมีการเลือกคณะกรรมการดำเนินการ แทนคนที่ลาออกแล้ว ก็จะมีการเลือกคณะอนุกรรมการฝ่ายเกษตรทั่วไป . การจัดตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายเกษตรทั่วไป ก็เพื่อที่จะปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยที่คณะอนุกรรมการฝ่ายเกษตรทั่วไป มีหน้าที่ดูแลเรื่องของผลผลิตของสมาชิกภาคการเกษตรทั่วไป และควบคุมสมาชิกกลุ่มเกษตรทั่วไป ให้ปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์ ปัจจุบันคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ยังไม่ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายเกษตร เพราะต้องรอการเลือกคณะกรรมการดำเนินการแทนคนที่ลาออก

การประชุมของคณะอนุกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ

การประชุมของคณะอนุกรรมการ ในคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 16 โดยส่วนใหญ่ในแต่ละเดือนจะไม่มีการประชุมของคณะอนุกรรมการในแต่ละฝ่าย และคณะอนุกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ จะมีการประชุมก็ต่อเมื่อประธานกรรมการดำเนินการเรียกประชุมเท่านั้น แต่หลังจากมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ ในคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 การจัดประชุมคณะอนุกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ จะประชุมตามคราวกิจธุระของแต่ละฝ่าย และจะต้องมีการประชุมไม่น้อยกว่าเดือนละหนึ่งครั้ง โดยให้ประธานหรือเลขาธิการในคณะอนุกรรมการฝ่ายนั้น ๆ เป็นผู้เรียกประชุม ซึ่งการประชุมจะต้องมีกรรมการฝ่ายนั้น ๆ เข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมดในฝ่ายนั้น จึงจะเป็นองค์ประชุมและข้อวินิจฉัยที่ปวงจากการประชุมของแต่ละฝ่ายในแต่ละครั้งจะต้องนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการในคราวประชุมประจำเดือน หรือประชุมตามกิจธุระ

การร่างระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ

จากการดำเนินงานของสหกรณ์ในอดีต สหกรณ์มีข้อบังคับที่ว่าด้วย คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ แต่ในข้อบังคับยังขาดระเบียบว่าด้วยคณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ จึงทำให้คณะอนุกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ ไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ขาดแนวทางในการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ดังนั้นหลังจากคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ร่วมกันจัดรูปแบบการบริหารงานและจัดคนเข้าทำงานในแต่ละฝ่ายแล้ว ประธานกรรมการก็มอบหมายให้แต่ละฝ่ายไปร่างระเบียบว่าด้วยคณะอนุกรรมการของแต่ละฝ่าย แล้วนำมาเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อร่วมกันศึกษาและปรับปรุงแก้ไขระเบียบดังกล่าว ให้มีความเหมาะสม และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างแท้จริง ซึ่งปัจจุบันมีคณะอนุกรรมการฝ่ายกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมได้ร่างระเบียบกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งได้มีการนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และที่ประชุมใหญ่อนุมัติและบังคับใช้ในปัจจุบัน (ภาคผนวกที่ 2.) ส่วนคณะอนุกรรมการในฝ่ายอื่น ๆ กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการร่างระเบียบในฝ่ายของตนเอง แต่ยังไม่ได้นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่

จากที่กล่าวมาเป็นกระบวนการบริหารงานในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการในชุดที่ 17 พ.ศ. 2547 ซึ่งได้มีการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารงานใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยที่คณะกรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ ก่อให้เกิดความชัดเจนในด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฝ่ายต่างๆ ซึ่งโครงสร้างรูปแบบของการบริหารงานในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการจะมีตัวแทนสมาชิก ที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการดำเนินการเข้ามามีบทบาทในการบริหารสหกรณ์ โดยเข้ามาเป็นคณะอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์ จากกระบวนการบริหารงานดังกล่าว ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียวหรือต่างคนต่างทำ

โครงสร้างรูปแบบการบริหารของพนักงานสหกรณ์

จากการบริหารงานของพนักงานสหกรณ์ ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2546 จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารงานตามรูปแบบการบริหารงานที่กล่าวมาในตอนที่ 1 มีจุดบกพร่องดังนี้

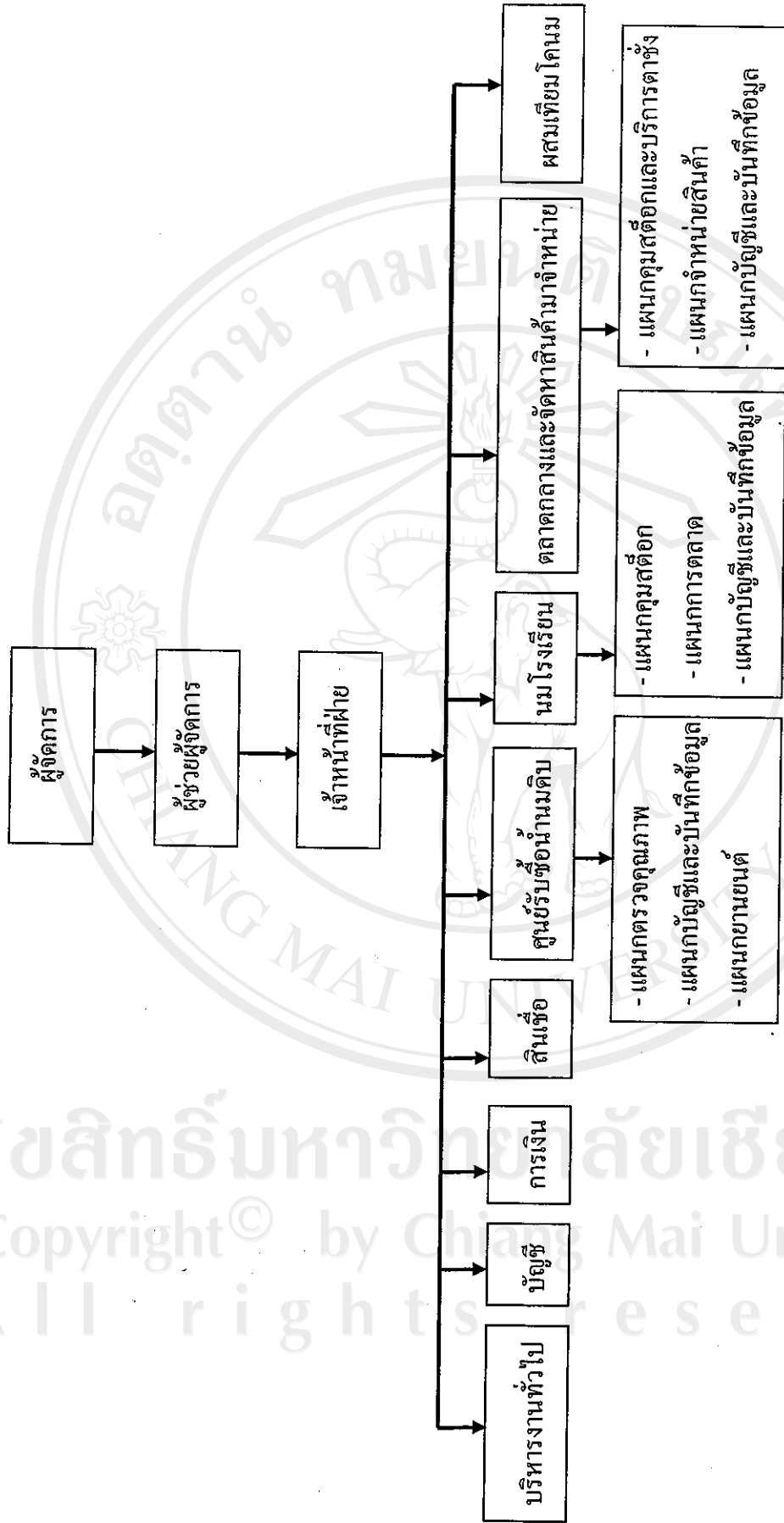
1. รูปแบบการบริหารงานในส่วนของพนักงานไม่มีความชัดเจน ทำให้การมอบหมายงานไม่ตรงกับหน้าที่ของแต่ละฝ่าย นอกจากนั้นพนักงานคนเดียวรับผิดชอบงานหลายอย่าง ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดรูปแบบการบริหารงานในส่วนของพนักงานให้มีความชัดเจนและเหมาะสม
2. ลักษณะการทำงาน โดยส่วนใหญ่จะทำตามคำสั่งของประธานกรรมการมากกว่าทำงานตามหน้าที่ของตนเอง ทำให้การทำงานในส่วนของพนักงานไม่เป็นระบบ นอกจากนั้นสหกรณ์ไม่มีผู้จัดการที่คอยควบคุมดูแลการทำงานของพนักงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดหาผู้จัดการสหกรณ์เพื่อให้การดำเนินงานในส่วนของพนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การกำหนดแผนการทำงานของพนักงาน ยังไม่มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ทำให้พนักงานเกิดความสับสนใจหน้าที่ของตนเอง ดังนั้นจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบจากพนักงานแผนกต่าง ๆ เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ และในแต่ละฝ่ายจะทำงานสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

4. พนักงานบางคนยังไม่รู้ว่าตนเองอยู่ในฝ่ายไหน เนื่องจากไม่มีการกำหนดในรูปแบบการบริหารงานของพนักงาน จึงควรกำหนดรูปแบบการบริหารงานให้มีความชัดเจน

5. การทำงานที่ผ่านมาของพนักงานในแต่ละแผนก ยังไม่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เนื่องจากสหกรณ์ยังไม่มีระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละแผนก ทำให้พนักงานขาดแนวทางในการดำเนินงานตามแผนกของตนเอง จึงจำเป็นที่จะต้องร่วมกันกำหนดระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละแผนกเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

จากจุดบกพร่องของรูปแบบการบริหารงานในส่วนของพนักงานทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปิดบัญชีได้ทันตามกำหนดหลังจากมีการประชุมใหญ่ 150 วัน มาเป็นระยะเวลา 13 ปีแล้ว ทำให้สหกรณ์ต้องจ่ายดอกเบี้ยให้กับสถาบันการเงินที่สหกรณ์กู้มาในอัตราดอกเบี้ยที่สูง และจากการจัดประชุมคณะกรรมการ ทำให้ทุกฝ่ายมีแนวคิดตรงกันที่จะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ในส่วนของพนักงานสหกรณ์ใหม่ เพื่อที่จะให้การบริหารงานสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งคณะกรรมการได้ร่วมกันปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารงานของพนักงานใหม่ ดังนี้



แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างรูปแบบการบริหารงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์โคนมการเกษตรไทยบริการ จำกัด ซึ่งมีการปรับปรุงแก้ไขใหม่ ในปี พ.ศ. 2547

ผลสรุปการจัดรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

จากการจัดรูปแบบการบริหารงานในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นการระดมความคิด และตัดสินใจร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 รวมถึงตัวแทนสมาชิกที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งรูปแบบการบริหารงานที่ร่วมกันตัดสินใจจะเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานในส่วนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ที่ไม่เป็น ระบบ แบบแผนที่ชัดเจน จนทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมายในการบริหารจัดการสหกรณ์ และจากโครงสร้างของรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์แบบมีส่วนร่วมดังกล่าวมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ผู้จัดการ จากการดำเนินงานของสหกรณ์ โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มา 14 ปี จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ไม่มีผู้จัดการในการควบคุมดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่อื่น ๆ จึงทำให้การบริหารงานในส่วนของเจ้าหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นมติที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 ให้สหกรณ์ดำเนินการว่าจ้างผู้จัดการสหกรณ์โดยเริ่มรับสมัครผู้จัดการในวันที่ 3 มิถุนายน 2547 เวลา 10:00 น. ที่สำนักงานสหกรณ์ โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด การรับสมัครผู้จัดการถือว่าเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ไม่เป็นระบบของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ

ผู้ช่วยผู้จัดการ สหกรณ์จัดให้มีการว่าจ้างผู้ช่วยผู้จัดการหนึ่งตำแหน่ง ซึ่งปัจจุบันผู้ช่วยผู้จัดการคือ นางอินทิรา แสงวิสัย

เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ตามรูปแบบการบริหารงานที่ปรับปรุงใหม่ ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีกรว่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป แต่มอบหมายให้นางอินทิรา แสงวิสัย ดูแลงานในฝ่ายบริหารงานทั่วไปก่อน

เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี สหกรณ์มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีหนึ่งตำแหน่ง โดยปัจจุบันมีนางสาวรัตนา เขียวประเสริฐ เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี โดยมีผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์คอยดูแลควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายนี้

เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน สหกรณ์มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินหนึ่งตำแหน่ง ปัจจุบันมีนางสาวจันทร์จิรา แซ่ม่น้อย เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน โดยมีผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ คอยดูแลควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายนี้

เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ สหกรณ์มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อหนึ่งตำแหน่ง ปัจจุบันมีนายปรภากร มณีเทศ เป็นเจ้าหน้าที่สินเชื่อ โดยมีคณะกรรมการฝ่ายเงินกู้ คอยดูแลควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายนี้

เจ้าหน้าที่ฝ่ายศูนย์รับซื้อน้ำมันดิบ สหกรณ์มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายศูนย์รับซื้อน้ำมันดิบ 5 ตำแหน่ง โดยจะแยกออกเป็น 3 แผนก คือ

1. แผนกตรวจสอบคุณภาพน้ำมันดิบ มีนายโรมรัน หมวกทอง เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้
2. แผนกบัญชีและบันทึกข้อมูล มีนายวิเชียร สันกาวิ และนายสมาน บุญกล้า เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้
3. แผนกยานยนต์ มีนายพิเชษฐ์ ศิริปัญญา นายสุรเชษฐ์ สาริอาภรณ์ และนายถาวร ใจมา เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้

เจ้าหน้าที่ฝ่ายศูนย์รับซื้อน้ำมันดิบ จะมีคณะกรรมการฝ่ายซื้อ – ขายน้ำมันดิบ คอยดูแลควบคุมการทำงาน

เจ้าหน้าที่ฝ่ายนมโรงเรียน สหกรณ์มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายนมโรงเรียน 3 ตำแหน่ง โดยแยกออกเป็น 3 แผนก คือ

1. แผนกคุมสต็อกนมโรงเรียน มีนางสาวกึ่งกาญจน์ สุธรรม เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้
2. แผนกการตลาดนมโรงเรียน มีนายเกรียงไกร รักษายศ เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้
3. แผนกบัญชีและบันทึกข้อมูล มีนางสาวยุวดี อุ่นใจ เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้

เจ้าหน้าที่ฝ่ายนมโรงเรียน จะมีคณะกรรมการฝ่ายนมโรงเรียน คอยดูแลควบคุมการทำงาน

เจ้าหน้าที่ฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 3 ตำแหน่ง โดยแยกออกเป็น 3 แผนกคือ

1. แผนกคุมสต็อกและบริการตาซัง มีนายสุวิทย์ ผาเงิน เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้
2. แผนกจำหน่ายสินค้า มีนางสาววรรณนิภา คำปิ่น เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้
3. แผนกบัญชีและบันทึกข้อมูล มีนางสาวจันทนา มูลอินตะ เป็นเจ้าหน้าที่แผนกนี้

เจ้าหน้าที่ฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จะมีคณะกรรมการฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย คอยดูแลควบคุมการทำงาน

เจ้าหน้าที่ฝ่ายผสมเทียมโคนม สหกรณ์ว่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายผสมเทียมโคนม 2 ตำแหน่ง มีนายศักดิ์ชัย วิไล และ นายเทวินทร์ อินทร์ปง เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายนี้ โดยมีหน่วยผสมเทียมอำเภอไชยปราการคอยควบคุมดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายผสมเทียมโคนม

การประชุมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ การประชุมแต่ละเดือนจะเกิดขึ้นน้อยมาก ในปีบัญชี 2546 มีการประชุมเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพียง 3-4 ครั้ง ซึ่งการประชุมแต่ละครั้งก็ต้องรอให้ประธานกรรมการเป็นผู้เรียกประชุม การประชุมบ่อยครั้งของเจ้าหน้าที่ ทำให้ไม่ทราบถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน และที่ผ่านมายังไม่มีการร่วมมือกันในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การดำเนินงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แต่หลังจากมีการจัดรูปแบบการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ใหม่ โดยเจ้าหน้าที่จะประชุมตามคราวกิจธุระ และจะต้องมีการประชุมไม่น้อยกว่าเดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อร่วมกันหารือถึงแนวทางในการดำเนินงานในแต่ละเดือน และรับทราบถึงปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

การร่างระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ

จากข้อบังคับของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ที่มีการปรับปรุงใหม่ในปี 2546 ได้กำหนดระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ แต่ยังไม่มีการร่างระเบียบว่าด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายจึงขาดแนวทางการดำเนินงานในฝ่ายของตนเอง ทำให้การทำงานไม่ตรงกับหน้าที่ของตนเอง เกิดความสับสนในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า และขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากการจัดรูปแบบการบริหารงานใหม่ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ จึงร่วมกันร่างระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ทำให้มีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น มีกระบวนการทำงานที่เป็นไปตามขั้นตอน สามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องของความซ้ำซ้อนของงาน และการไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในแต่ละฝ่าย ที่ร่วมกันร่างขึ้นในระหว่างการดำเนินงานวิจัย จะอยู่ใน (ภาคผนวกที่ 3.) ระเบียบดังกล่าวยังไม่ได้บังคับใช้ และอยู่ในระหว่างการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ระเบียบมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นสามารถนำมาบังคับใช้ในทางปฏิบัติได้จริง

2.4 การจัดประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 3 เพื่อที่จะร่วมกันระดมปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้นกับ สหกรณ์ โคนมการเกษตรไทยปราการ จำกัด

หลังจากได้รูปแบบการบริหารงานสหกรณ์แบบมีส่วนร่วมเรียบร้อยแล้ว ก็มีการจัดประชุม คณะทำงาน เพื่อช่วยกันระดมปัญหาเร่งด่วนของสหกรณ์ และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดการพัฒนาและความก้าวหน้าของสหกรณ์

กระบวนการจัดประชุม

1. ประธานกรรมการ จะเป็นผู้ดำเนินการประชุมและสรุปประเด็นที่สำคัญในการประชุม คณะทำงานครั้งที่ 2
2. ประธานกรรมการกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่จะพูดคุยในการประชุมครั้งนี้ คือ ให้ทุกฝ่าย ร่วมกันระดมปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน
3. ประธานกรรมการ ได้เสนอปัญหาสหกรณ์ขาดสถานที่ประชุม ซึ่งแนวทางแก้ไข คือ จัดสร้างห้องประชุมใหม่
4. ผู้ช่วยผู้จัดการ เสนอปัญหาสหกรณ์ขาดเงินทุนในการดำเนินงาน ซึ่งแนวทางแก้ไข คือ ระดมทุนเพิ่มจากสมาชิก
5. คณะอนุกรรมการกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม เสนอปัญหาน้ำนมดิบล้นตลาด ซึ่งยังไม่มีแนวทาง แก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่ประธานกรรมการและหัวหน้าหน่วยผสมเทียมอำเภอไชยปราการเสนอ แนวทางแก้ไขปัญหา โดยงดการผสมเทียมแม่โคนม
6. คณะกรรมการเงินกู้เสนอปัญหา สมาชิกขาดการชำระหนี้กับสหกรณ์ ซึ่งแนวทางแก้ไข คือ ติดตามหนี้สินและกำหนดบทลงโทษให้มีความชัดเจนกับผู้ที่ไม่ชำระหนี้ตามกำหนด
7. ประธานกรรมการขอมติคณะกรรมการดำเนินการ ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับปัญหา และแนวทางแก้ไขที่แต่ละฝ่ายเสนอมาทั้งหมด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการมีมติเห็นด้วยและให้ถือว่าปัญหาทั้งหมดเป็นปัญหาเร่งด่วนของสหกรณ์
8. ประธานกรรมการ เสนอให้ที่ประชุมแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในแต่ละ เรื่องและขอมติที่ประชุมในการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบนำแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไป ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างแท้จริง

ผลจากการประชุม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สหกรณ์ไม่มีสถานที่ประชุมที่แน่นอน จากการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะเห็นได้ว่าไม่มีสถานที่ประชุมที่แน่นอน บางครั้งต้องกางเต้นประชุม บางครั้งก็ต้องประชุมที่โรงเก็บรถของสหกรณ์ สาเหตุของการไม่มีสถานที่ประชุมที่แน่นอน ก็เนื่องมาจาก ห้องประชุมของสหกรณ์ ได้ เปลี่ยนมาเป็น โกดังเก็บอาหารสัตว์ วัตถุดิบผสมอาหารสัตว์ และปุ๋ยเคมี ซึ่งโกดังเดิมสหกรณ์ให้ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เข้าเพื่อที่จะรับจำหน่าย ล้าโซบแห้ง ดังนั้นจึงต้องนำอาหารสัตว์ มาเก็บที่ห้องประชุมสหกรณ์

แผนงานเพื่อนำไปสู่ แนวทางแก้ไขปัญหา จากการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาของคุณลุงบุญ ศศิยชาติ ประธานคณะกรรมการ ชุดที่ 16 ให้มีการจัดสร้างโกดังใหม่ 1 หลัง โดยใช้งบประมาณ 1 ล้านบาท เพื่อนำอาหารสัตว์ และวัตถุดิบอื่น ๆ ที่อยู่ในห้องประชุมสหกรณ์ไปเก็บไว้ที่โกดังใหม่ จากการเสนอแนวทางแก้ไขของประธาน ทำให้คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 16 มีมติให้จัดสร้างโกดังใหม่ แต่มติดังกล่าวได้ถูกยกเลิกในคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 โดยมี นายอนันต์ สงค์ประชา เป็นประธานกรรมการ สาเหตุที่มีการยกเลิกมติ เนื่องจากคณะกรรมการชุดที่ 17 และตัวแทนสมาชิก ได้ร่วมกันหารือ ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และได้ข้อสรุปว่าสหกรณ์จะต่อเติมโกดังที่ให้อ.ต.ก. เข้า เพื่อเป็นที่เก็บอาหารสัตว์ชั่วคราว และหลังจากสหกรณ์หมดสัญญาเช่าโกดังกับ อ.ต.ก. สหกรณ์ก็สามารถนำอาหารสัตว์ และวัตถุดิบอื่น ๆ ไปเก็บในโกดังได้เหมือนเดิม ทำให้สหกรณ์ไม่ต้องเสียงบประมาณในการสร้างโกดังใหม่

คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 มีมติให้ต่อเติมโกดังตามข้อสรุปในที่ประชุมและมีมติให้มีการปรับปรุงห้องประชุมสหกรณ์เป็นที่ทำงานของคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์ ส่วนห้องประชุมของสหกรณ์จะสร้างขึ้นใหม่ติดกับที่ทำงานของคณะกรรมการดำเนินการ และในปัจจุบันกำลังอยู่ในระหว่างการก่อสร้างตามมติดังกล่าว โดยให้คณะกรรมการอำนวยการเป็นผู้ที่ควบคุมการก่อสร้าง จากแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเกิดจากการร่วมกันแสดงความคิดเห็นของทุกฝ่าย จนสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหามาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขปัญหาคาร ไม่มีที่ทำงานของคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการสหกรณ์อีกด้วย ซึ่งเป็นการจูงใจให้คณะกรรมการดำเนินการเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานสหกรณ์มากขึ้น

2. สหกรณ์มีเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานน้อย จากการดำเนินงานของสหกรณ์ในปีบัญชี 2546 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ต้องลงทุนในการดำเนินงานประมาณ 63,207,000 บาท ซึ่งสหกรณ์มีเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานที่มาจาก การถือหุ้นและการออมทรัพย์ของสมาชิก 11,407,660 บาท แสดงให้เห็นว่า เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ส่วนใหญ่เป็นเงินที่กู้มาจากสถาบันการ

เงิน และในปีบัญชี 2546 สหกรณ์ต้องเสียดอกเบี้ย ประมาณ 2,741,987 บาท ให้กับสถาบันการเงินที่สหกรณ์ไปกู้มา สาเหตุที่สหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงานน้อยก็เพราะว่า ขาดการระดมหุ้นอย่างต่อเนื่อง

แผนงานเพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหา จากการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ ตัวแทนสมาชิก และตัวแทนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทำให้มีแผนงานที่นำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ ร่วมกันระดมหุ้นของสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม โดยในแต่ละเดือนจะหักเงินค่าน้ำนมดิบของสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมแต่ละคนในกิโลกรัมละ 10 สตางค์ เพื่อเข้าเป็นหุ้นของสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ซึ่งจะเริ่มดำเนินการระดมหุ้นในเดือนเมษายน 2547 แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวทำให้สหกรณ์มีเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้นปีละ เจ็ดแสนบาท ทำให้สหกรณ์กู้เงินจากสถาบันการเงินน้อยลง แผนงานดังกล่าวจะต้องนำเสนอในที่ประชุมของสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม เพื่อให้สมาชิกได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และจากที่ประชุมสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม มีมติเห็นชอบให้ดำเนินการระดมหุ้นได้ โดยมีกรมอบหมายให้คณะกรรมการกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมเป็นผู้ดำเนินการ ส่วนการระดมหุ้นของสมาชิกในภาคการเกษตรทั่วไป กำลังอยู่ในระหว่างการประชุมหารือเพื่อหาแนวทางในการระดมหุ้นของสมาชิกภาคการเกษตรทั่วไป

3. นำนมดิบสันตลาคในช่วงปิดทอม จากการดำเนินธุรกิจรวบรวมนํานมดิบของสมาชิกที่ผ่านมามีปัญหา เรื่องนํานมดิบสันตลาคในช่วงปิดภาคเรียน ของทุกปี เนื่องจากผู้ประกอบการแปรรูปนมโรงเรียนที่สหกรณ์ทำสัญญาซื้อขายด้วย ไม่ผลิตนมในช่วงปิดภาคเรียน ดังนั้นในบางปีสหกรณ์จึงต้องเทนมทิ้งเป็นจำนวนมากเนื่องจาก ไม่มีตลาดรองรับผลผลิต หรือบางปีสหกรณ์จะต้องขายนมให้กับผู้ประกอบการรายอื่น ซึ่งจะขายนมได้ในราคาถูก

แผนงานเพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหา หลังจากคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ 17 เข้ามาบริหารงานในเดือนมีนาคม 2547 ก็ร่วมกันจัดรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ใหม่ทั้งระบบ โดยให้มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหานํานมดิบสันตลาคในช่วงปิดภาคเรียน และจากการที่ได้ประชุมร่วมกันระหว่างที่ปรึกษาสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และตัวแทนของสมาชิก เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็น จนสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ โดยวิธีควบคุมการคลอดลูกของแม่โคนมก่อนการปิดภาคเรียน โดยให้แม่โคหยุดให้นมในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน ของทุกปี และให้แม่โคเริ่มคลอดลูกตั้งแต่เดือนพฤษภาคมเป็นต้นไป ซึ่งหลักการดังกล่าวมีอยู่ว่า แม่โคนมจะใช้ระยะเวลาในการตั้งท้อง 9 เดือน และก่อนคลอด 2 เดือน แม่โคไม่สามารถให้นํานมได้ ดังนั้นถ้าหยุดการผสมเทียมแม่โคนมในช่วงเดือนมิถุนายน ถึง เดือนกรกฎาคม และเริ่มผสมในเดือนสิงหาคม ก็จะทำให้แม่โคคลอดลูกในช่วงเดือนพฤษภาคม นั้นหมายความว่าในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน แม่โคนม

ก็ไม่สามารถให้น้ำนมได้ ซึ่งจะทำให้ปริมาณน้ำนมลดน้อยลงในช่วงปิดภาคเรียน สามารถแก้ไขปัญหาน้ำนมล้นตลาดได้ในระดับหนึ่ง

หลังจากได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาน้ำนมล้นตลาดในช่วงปิดภาคเรียนแล้ว ก็นำแนวทางดังกล่าวไปปรึกษากับศูนย์วิจัยการผสมเทียมและเทคโนโลยีชีวภาพเชียงใหม่ เพื่อหาความเป็นไปได้ในการนำแนวทางดังกล่าวมาปฏิบัติจริง ซึ่งศูนย์วิจัยการผสมเทียมและเทคโนโลยีชีวภาพเชียงใหม่ ยืนยันว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง และในประเทศไทยยังไม่มีสหกรณ์โคนมใดนำวิธีการดังกล่าวมาใช้ และหลังจากสหกรณ์ได้คำยืนยันจากศูนย์วิจัยการผสมเทียมและเทคโนโลยีชีวภาพเชียงใหม่แล้ว สหกรณ์ก็นำแนวทางดังกล่าวเสนอในที่ประชุมของสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม เพื่อให้สมาชิกได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และจากที่ประชุม สมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม มีมติเห็นชอบให้ดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวได้ และมอบหมายให้คณะกรรมการกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ดำเนินการร่วมกับนายผสมเทียมอำเภอไชยปราการ โดยหน่วยผสมเทียมจะหยุดบริการผสมเทียมแม่โคนมชั่วคราว เฉพาะสมาชิกของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด ซึ่งมีทั้งหมด 171 ฟาร์ม โดยจะแยกเป็นอำเภอไชยปราการ 165 ฟาร์ม อำเภอฝาง 6 ฟาร์ม และจะงดการผสมเทียมแม่โคนมเป็นระยะเวลา 2 เดือน เริ่มตั้งแต่วันที่ 21 พฤษภาคม ถึง 20 กรกฎาคม 2547 ซึ่งปัจจุบันสหกรณ์ได้ดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวแล้ว ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการฝ่ายโคนม

4. สมาชิกขาดการชำระหนี้กับสหกรณ์ จากรายงานกิจการในปีบัญชี 2546 จะเห็นได้ว่ามีสมาชิกที่ทำสัญญาเงินกู้กับสหกรณ์แล้วขาดการติดต่อชำระเงินกับสหกรณ์ จำนวน 42 ราย รวมเป็นจำนวนเงิน 840,981 บาท คิดเป็นร้อยละ 10 ของสมาชิกเงินกู้ การขาดชำระหนี้ของสมาชิกเนื่องมาจากสมาชิกที่กู้เงินไปไม่ได้นำเงินไปดำเนินการตามที่ตกลงกับสหกรณ์ เช่น กู้เงินไปเพื่อปลูกผักแต่เมื่อได้เงินแล้วก็นำไปทำอย่างอื่น เมื่อถึงกำหนดชำระเงินกู้ สมาชิกก็ไม่มีเงินมาชำระหนี้กับสหกรณ์นอกจากนั้นคณะกรรมการดำเนินการขาดความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลว่าสมาชิกกู้เงินไปดำเนินงานตามที่ตกลงกับสหกรณ์หรือไม่ ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร รวมถึงขาดผู้รับผิดชอบในการติดตามหนี้ของสมาชิก ทำให้ปัญหาดังกล่าวยังไม่ได้รับการแก้ไข

แผนงานเพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหา หลังจากสหกรณ์ได้คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 ก็ได้ร่วมกันหารือ ถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งได้ข้อสรุปดังนี้ ดังชุดทำงานในเรื่องของการกู้เงินและการติดตามหนี้สิน โดยให้คณะกรรมการฝ่ายเงินกู้และประธานในแต่ละกลุ่มที่สมาชิกเป็นหนี้ รวมถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ เป็นผู้พิจารณาการขอเงินกู้ของสมาชิกในแต่ละคน ก่อนที่จะนำเสนอในที่ประชุมของคณะกรรมการดำเนินการ นอกจากนั้นจะต้องทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผล ว่าสมาชิกกู้เงินไปดำเนินงานตามที่ตกลงกับสหกรณ์ ๗ ไร่หรือไม่

อย่างไร ร่วมกันติดตามหนี้สินของสมาชิกที่ขาดชำระหนี้ จำนวน 42 ราย ปัจจุบันคณะกรรมการฯ
 นี้อยู่ในระหว่างการติดตามหนี้ของสมาชิกที่ขาดการชำระ และได้พิจารณาเงินกู้ของสมาชิกไปแล้ว
 38 ราย

2.5 จัดประชุมสมาชิกครั้งที่ 2 เพื่อที่จะชี้แจงแผนงานและแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

จากกระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ
 ที่จะช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งหลังจากมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในระหว่างดำเนินงานวิจัย
 โดยทุกฝ่ายได้ทราบถึงปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการแก้ไข และรับทราบแผนงานของแนวทาง
 การแก้ไขปัญหา โดยมีเจ้าภาพที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในแผนงานการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยจะร่วม
 กันติดตามผลที่เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันและจากปัญหาเร่งด่วนทั้งหมด จะมีสมาชิกเกี่ยวข้องโดยตรง
 ในการนำไปสู่แผนงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดประชุมสมาชิก
 เพื่อร่วมกันรับทราบและร่วมกันแสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะสามารถนำแผนงาน การแก้ไขปัญหา
 มาปฏิบัติได้โดยได้รับความยินยอมและไม่ขัดแย้งกับเหล่าสมาชิก การจัดประชุมเพื่อชี้แจงแผนงาน
 และกระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการประชุมมวลสมาชิกครั้งที่ 2

1. เรียกประชุมมวลสมาชิกทั้งหมดมาประชุมที่สหกรณ์
2. ประธานสหกรณ์เปิดการประชุมและเป็นผู้ดำเนินการประชุมในครั้งนี้โดยชี้แจงแผนงาน
 และแนวทางในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนตามมติของคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 รวมถึงชี้แจง
 แนวทางในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้สมาชิกได้รับทราบ
3. สมาชิกร่วมแสดงความคิดเห็นกับแนวทางการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน และการบริหารงาน
 ในรูปแบบใหม่ ซึ่งสมาชิกเสนอว่า ในเรื่องของปัญหาสหกรณ์ขาดเงินทุนในการดำเนินงานนั้น
 ซึ่งแนวทางแก้ไขนั้นจากเดิมที่แก้ไขด้วยการระดมทุน โดยการระดมหุ้นทุกเดือนจากสมาชิกให้มีการ
 การเปลี่ยนจากการระดมหุ้นเป็นการระดมทุนโดยการฝากเงินออมในทุกเดือน
4. ประธานชี้แจงว่าถ้าระดมทุนโดยฝากเงินออมนั้น สมาชิกสามารถถอนเงินได้ ซึ่งถ้า
 สมาชิกถอนเงินพร้อมกันก็จะทำให้สหกรณ์ขาดเงินทุนในการดำเนินงานเหมือนเดิม แต่ถ้าระดม
 ทุนโดยการระดมหุ้นนั้นสมาชิกไม่สามารถถอนเงินได้ ทำให้สหกรณ์มีการสะสมเงินทุนเพื่อใช้
 ในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้ลดการกู้เงินจากสถาบันการเงินได้

5. ประธานขอมติที่ประชุมสมาชิกว่าเห็นด้วยหรือไม่ในการแก้ไขปัญหาที่คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 เสนอ ซึ่งสมาชิกมีมติเห็นชอบและให้ผู้รับผิดชอบนำแนวทางการแก้ไขปัญหาทั้งหมด ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างแท้จริง

ผลจากการประชุมมวลสมาชิก ครั้งที่ 2 สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการแก้ไข

- สหกรณ์ไม่มีสถานที่จัดประชุม แนวทางแก้ไขโดยวิธีการจัดสร้างสถานที่ประชุม ใช้งบประมาณ 350,000 บาท เริ่มดำเนินงานตามแผนการก่อสร้างในเดือนเมษายน 2547 ผู้รับผิดชอบ คณะกรรมการอำนวยการ
- สหกรณ์มีเงินทุนในการดำเนินงานน้อย แนวทางแก้ไข โดยวิธีการระดมทุนจากสมาชิก ดังนี้
 - สมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมจะระดมทุน โดยการหักเงินค่าน้ำนมดิบทุกเดือนในกิโลกรัมละ 10 สตางค์ และเริ่มดำเนินการตามแผนงานในเดือนเมษายน 2547 ผู้รับผิดชอบ คณะอนุกรรมการกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ
 - สมาชิกฝ่ายเกษตรกรทั่วไปยังไม่มีวิธีการระดมทุน แต่ได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการฝ่ายเกษตรกรไปศึกษาหาวิธีการระดมทุนแล้ว
- น้ำนมดิบล้นตลาดในช่วงปิดเทอม แนวทางแก้ไขปัญหา โดยวิธีควบคุมการคลอดลูกของแม่โคนม โดยการงดผสมเทียมแม่โคนม และเริ่มดำเนินงานตามแผนตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2547 เป็นต้นไป ผู้รับผิดชอบ คณะกรรมการกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายผสมเทียม และหน่วยผสมเทียมอำเภอไชยปราการ
- สมาชิกขาดการชำระหนี้ แนวทางแก้ไขปัญหา ดำเนินการติดตามหนี้สิน โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2547 เป็นต้นไป ผู้รับผิดชอบคณะกรรมการฝ่ายเงินกู้ร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ

หลังจากประธานชี้แจงเสร็จก็ให้สมาชิกร่วมกันแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ ซึ่งสมาชิกหลายคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นถึงแผนงานต่าง ๆ โดยสมาชิกส่วนหนึ่งเห็นด้วย และส่วนหนึ่งไม่เห็นด้วย ทั้งนี้อาจจะเกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน จนในที่สุดคณะกรรมการดำเนินการร่วมกันชี้แจงถึงเหตุผลที่จะต้องดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยขอความร่วมมือจากสมาชิกทุกคน หลังจากสมาชิกได้รับทราบเหตุผล ก็เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือใน

ทุก ๆ ด้าน สมาชิกจึงมีมติให้คณะกรรมการสหกรณ์ ฯ ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์

หลังจากสมาชิกได้รับทราบแผนงานทั้งหมด ประธานก็ชี้แจงรูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์ ฯ ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นใหม่ดังนี้

- ให้คณะกรรมการดำเนินการบริหารงานโดยรวมของสหกรณ์ ฯ
- ให้คณะกรรมการอำนวยการ ควบคุมการดำเนินงานของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ
- ให้คณะกรรมการฝ่ายศึกษาและประชาสัมพันธ์ ดูแลเรื่องการจัดการศึกษาให้กับสมาชิก ถ้าสมาชิกกลุ่มใดที่อยากให้สหกรณ์ ฯ จัดฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ หรือ ต้องการประชาสัมพันธ์เรื่อง ต่าง ๆ ให้บุคคลอื่น ได้รับทราบ ก็ให้มาปรึกษาหารือ กับคณะกรรมการฝ่ายนี้
- ให้คณะกรรมการเงินกู้ ดูแลในเรื่องการติดตามหนี้สิน หรือพิจารณาการให้เงินกู้แก่สมาชิก และถ้าสมาชิกคนใดต้องการกู้เงิน สมาชิกคนใดต้องการเลื่อนการชำระเงินกู้กับสหกรณ์ ฯ ก็มาปรึกษาหารือกับคณะกรรมการฝ่ายนี้
- ให้คณะกรรมการฝ่ายซื้อ – ขายน้ำมันดิบ ดูแลเรื่องคุณภาพน้ำมันดิบ ถ้าสมาชิกมีปัญหาด้านคุณภาพน้ำมันดิบ ปัญหาราคาน้ำมันดิบ ให้มาปรึกษาหารือกับคณะกรรมการฝ่ายนี้
- ให้คณะกรรมการฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ดูแลเรื่องสินค้าทุกอย่างที่จำหน่ายให้กับสมาชิก ถ้าสมาชิกคนใดต้องการสินค้าอะไร หรือมีปัญหาเรื่องเจ้าหน้าที่จำหน่ายสินค้าเกินราคา หรือปัญหาอื่น ๆ เกี่ยวกับสินค้า ให้มาปรึกษาหารือกับคณะกรรมการฝ่ายนี้
- ให้คณะกรรมการฝ่ายนมโรงเรียน คอยดูแลเรื่องการจัดจำหน่ายนมให้กับสมาชิกที่ต้องการ ถ้าสมาชิกคนใดต้องการซื้อนมของสหกรณ์ เพื่อนำไปจำหน่าย ก็ให้มาปรึกษาหารือ กับคณะกรรมการฝ่ายนี้
- ให้คณะกรรมการฝ่ายกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ดูแลทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ถ้าสมาชิกมีปัญหาเรื่องการขยายฟาร์ม ปัญหาเรื่องการจัดการฟาร์ม หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม หรือสมาชิกคนใดต้องการจะเลี้ยงโคนม ต้องการสร้างโรงเรือนเลี้ยงโคนม ก็ให้มาปรึกษาหารือ คณะกรรมการฝ่ายกลุ่มผู้เลี้ยง โคนม
- ให้คณะกรรมการฝ่ายเกษตรทั่วไป คอยดูแลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรทั่วไปที่นอกเหนือจากการเลี้ยงโคนม ถ้าใครมีปัญหาผลผลิตตกต่ำ หรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการเกษตร ก็ให้มาปรึกษาหารือ กับคณะกรรมการฝ่ายนี้

เพื่อให้มีความชัดเจนในการบริหารงานทั้งหมด สหกรณ์ฯ จะดำเนินการร่างระเบียบที่เกี่ยวกับคณะกรรมการทุกฝ่าย และจัดทำเป็นรูปเล่มแจกให้สมาชิกทุกคน เพื่อให้สมาชิกเข้าใจในการดำเนินงานของคณะกรรมการในแต่ละฝ่าย ซึ่งปัจจุบันกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการร่างระเบียบอยู่

จากการชี้แจงครั้งนี้ ทำให้สมาชิกได้รู้ว่าสหกรณ์ฯ กำลังทำอะไรอยู่บ้าง และตนเองจะมีส่วนร่วมอย่างไรบ้างกับการบริหารงานของสหกรณ์ฯ ทำให้สมาชิกทุกคนพอใจระดับหนึ่งในการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในทุกด้าน ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาการดำเนินงานในสหกรณ์ฯ ยังไม่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ จนทำให้สมาชิกไม่สนใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ จึงไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเท่าที่ควร

2.6 ร่วมกันวิเคราะห์ ติดตามประเมินผล ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไข กระบวนการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วม

การบริหารงานของสหกรณ์ฯ แบบมีส่วนร่วม ถือเป็นมิติใหม่ ของการปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ ทำให้ทุกคนต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ฯ ซึ่งในระยะเดือนแรกของการบริหารงานในคณะกรรมการชุดใหม่ คณะกรรมการทุกฝ่ายต้องทำงานหนักขึ้น จากที่ไม่เคยมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ก็ต้องมารับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามในทุก ๆ เดือนคณะกรรมการทุกฝ่ายก็ต้องประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ ติดตามประเมินผลในการดำเนินงานของแต่ละเดือน โดยจะให้ประธานฝ่ายเป็นผู้ชี้แจงการดำเนินงาน และร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ให้การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากกระบวนการบริหารงานของสหกรณ์ฯ จะต้องใช้ระยะเวลาในการ วิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และหลังจากเสร็จสิ้นงานวิจัยในครั้งนี้แล้ว ก็จะต้องเป็นหน้าที่ของสหกรณ์ฯ ในการดำเนินการต่อไป เพราะการที่จะให้ระบบการบริหารงานสหกรณ์ฯ สมบูรณ์นั้น จะต้องใช้ระยะเวลาในการปรับปรุงแก้ไข อาจจะเป็น 1 ปี 2 ปี หรือ 3 ปี ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีศักยภาพที่จะทำให้สหกรณ์มีกระบวนการบริหารงานที่เป็นระบบ และสมบูรณ์แบบได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้วิจัยก็ได้เสนอแนะให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงานวิจัยต่อยอด เพื่อที่จะติดตามและประเมินผลของกระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จนสามารถนำกระบวนการบริหารงานสหกรณ์ฯ มาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์กับสหกรณ์อื่น ๆ อีกต่อไป