

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบแบบมีส่วนร่วม และเพื่อเสนอแนะรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม โดยจะใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่มีปัญหาาร่วมกัน หรือมีความสนใจที่อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน และจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการจัดประชุมร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ จำนวน 37 คน เพื่อที่จะศึกษาถึงกระบวนการ รูปแบบ และระบบการบริหารงานที่ผ่านมาของสหกรณ์ฯ และระดมความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม ให้สหกรณ์ฯ มีระบบการบริหารงานที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สามารถนำระบบการบริหารงานที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดผลได้อย่างแท้จริงในทางปฏิบัติ เพื่อที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์ฯ

#### สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

กระบวนการพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด เกิดจากความต้องการของคณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่อยากจะร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการบริหารงานสหกรณ์ที่ไม่เป็นระบบ แบบแผนที่มีความชัดเจน และจากปัญหาดังกล่าวจึงทำให้เกิดกระบวนการวิจัยที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา

#### 1. กระบวนการพัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบแบบมีส่วนร่วม

##### 1.1 ดำเนินการจัดหาคณะทำงาน

เมื่อทุกฝ่ายมีความต้องการที่ตรงกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดหาคณะทำงานหรือเจ้าภาพที่จะมาร่วมกันศึกษาถึงกระบวนการบริหารงานที่เป็นระบบ แบบแผนที่มีความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์ ซึ่งคณะทำงานจะต้องเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์โดยตรง นั่นก็คือ (1) กลุ่มของคณะกรรมการดำเนินการทั้งหมด จำนวน 15 คน โดยมาจากการเลือกของสมาชิก (2) ตัวแทนของกลุ่มสมาชิกทั้ง 14 กลุ่ม โดยมาจากการเลือกของคณะกรรมการ

ดำเนินการ จำนวน 14 คน (3) ตัวแทนของกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยมาจากตัวแทนของแต่ละฝ่าย จำนวน 8 คน ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์มีการบริหารงานที่เป็นระบบและจะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

#### 1.2 จัดประชุมคณะทำงานครั้งที่ 1

การจัดประชุมครั้งนี้ ก็เพื่อให้คณะทำงานมีความเข้าใจที่ตรงกัน ถึงการดำเนินงานที่จะนำไปสู่กระบวนการบริหารงานที่เป็นระบบ แบบมีส่วนร่วม โดยการชี้แจงของนักวิจัย และทุกฝ่ายก็ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะ จนทำให้การดำเนินงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น สามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้

#### 1.3 จัดประชุมคณะทำงานครั้งที่ 2

การจัดเวทีประชุมครั้งนี้ ก็เพื่อร่วมกันศึกษาถึงกระบวนการบริหารงานที่ผ่านมา โดยให้คณะกรรมการดำเนินการ และผู้ช่วยผู้จัดการเล่าถึงการบริหารงานที่ผ่านมา ซึ่งทำให้ทุกฝ่ายทราบว่าการบริหารงานที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของประธานกรรมการ ทุกฝ่ายจะทำงานตามคำสั่งของประธาน โดยไม่รู้ว่าหน้าที่ที่แท้จริงของตนเองทำอะไร ทำให้การบริหารงานสหกรณ์ไม่เป็นระบบ และไม่มี ความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย จากข้อมูลดังกล่าวทำให้ทุกฝ่ายร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข ให้การบริหารงานมีระบบแบบแผนที่ชัดเจนและมีความเหมาะสม สามารถนำมาปฏิบัติได้ โดยที่ทุกฝ่ายจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์อย่างแท้จริง ซึ่งจากการประชุมครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการบริหารงานที่เป็นระบบ และมีความชัดเจนในเรื่องของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย

#### 1.4 จัดประชุมคณะทำงานครั้งที่ 3

หลังจากที่ได้รูปแบบการบริหารงานที่เป็นระบบแล้ว ก็ร่วมกันระดมปัญหาที่เร่งด่วนของสหกรณ์ และหาแนวทางแก้ไข ซึ่งจากการประชุมครั้งนี้ทำให้ได้ปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการแก้ไข คือ สหกรณ์ไม่มีสถานที่ประชุม สหกรณ์มีทุนในการดำเนินงานน้อย น้ำมันดิบล้นตลาด ในช่วงปิดภาคเรียนและสมาชิกขาดการชำระหนี้กับสหกรณ์ จากการระดมความคิดเห็น ทำให้เกิดแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยมีแผนงานและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

#### 1.5 จัดประชุมมวลสมาชิก

การจัดเวทีประชุมสมาชิกครั้งนี้ ก็เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการชี้แจงระบบการบริหารสหกรณ์ที่ปรับปรุง แก้ไข ใหม่เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบว่า การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมีใครเป็นผู้รับผิดชอบ และสามารถเข้ามาติดต่อประสานงาน ในเรื่องต่างๆ ได้ถูกต้อง เช่น ถ้าสมาชิกคนใดต้องการเลี้ยงโคนม ก็ให้ไปติดต่อ ประสานงาน หรือปรึกษากับคณะอนุกรรมการกลุ่มผู้เลี้ยง โคนม

นอกจากนั้นคณะกรรมการดำเนินการก็ยังชี้แจงถึงแผนงาน ที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ไข แรงค์ว่นของสหกรณ์ โดยแต่ละแผนงานจะมีสมาชิกเข้ามาเกี่ยวข้องโดยตรง ดังนั้นจึงมีความจำเป็น ที่จะต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผน ซึ่งจากการประชุมครั้งนี้ ทำให้สมาชิกได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และลงมติเห็นชอบให้นำแผนงานทั้งหมด มาลงมือปฏิบัติได้ โดยสมาชิกจะให้ความร่วมมือในทุกด้าน

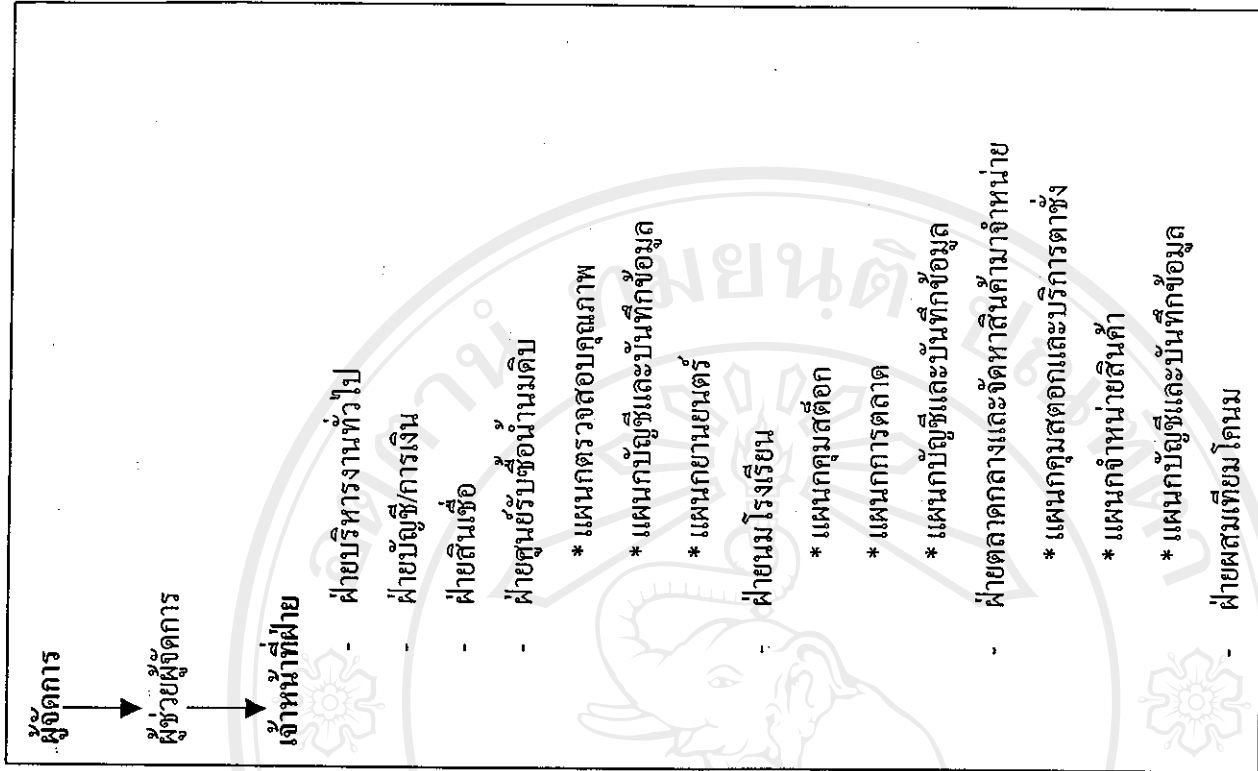
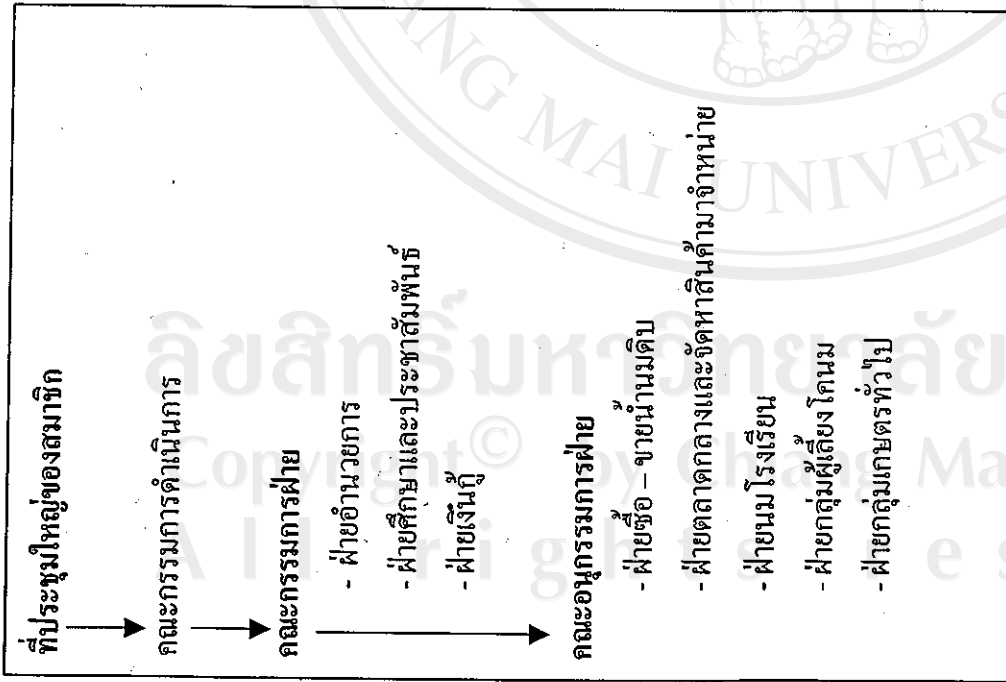
1.6 นำรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม รวมถึงแผนงานที่จะนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาแรงค์ว่นของสหกรณ์มาปฏิบัติจริง โดยทุกฝ่ายจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ตลอดจนร่วมกัน ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

#### 1.7 จัดประชุมคณะทำงานครั้งที่ 4

การจัดประชุมครั้งนี้ ก็เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ ติดตามและประเมินผล ตลอดจนปรับปรุง แก้ไข กระบวนการบริหารงานสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและ มีความเหมาะสม โดยจะมีการประชุมเพื่อ วิเคราะห์ ติดตามและประเมินผล กระบวนการบริหาร งานในทุก ๆ 3 เดือน

### 2. รูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมกับสหกรณ์โคนมการเกษตรไทยปราการ จำกัด

จากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และได้รูปแบบการบริหารงานที่เป็นระบบแบบมีส่วนร่วม ได้อย่าง ถูกต้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและกิจการต่าง ๆ ในปัจจุบันของสหกรณ์ ซึ่งรูปแบบการ บริหารงานสหกรณ์ดังกล่าวเกิดจากความต้องการที่จะแก้ไขระบบการบริหารงานสหกรณ์ และได้ ร่วมกันระดมความคิด ร่วมกันวางแผน และตัดสินใจร่วมกัน จนทำให้สหกรณ์มีกระบวนการ บริหารงานที่เป็นระบบ และมีความชัดเจนในด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย และ มีความเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการบริหารงานสหกรณ์ โดยรูปแบบการบริหารงานที่มีความ เหมาะสม และนำมาปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง สามารถสรุปได้ดังนี้



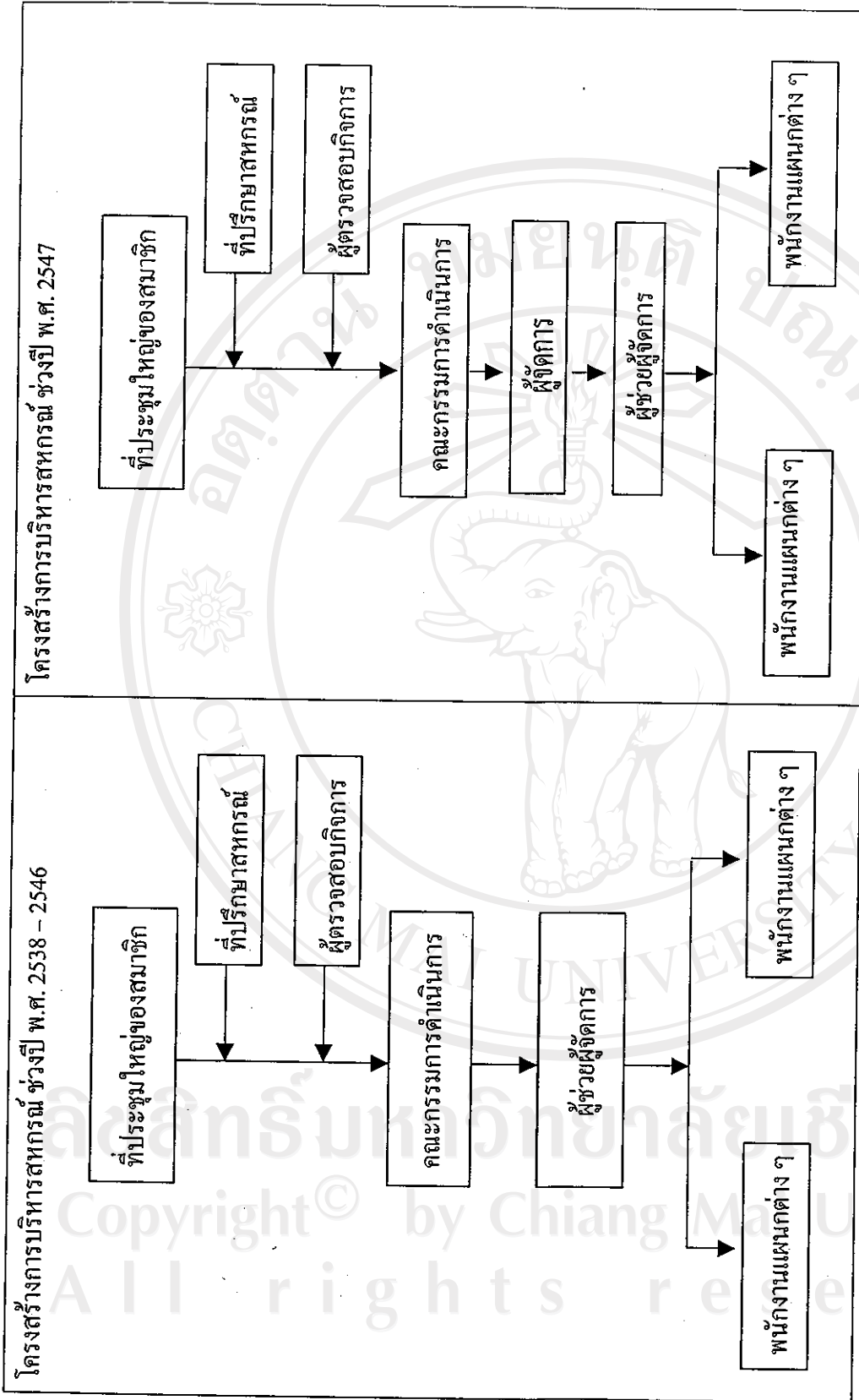
แผนภูมิที่ 9 สรุบบรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ ที่ร่วมกันปรับปรุงแก้ไขใหม่ ในคณะกรรมการ ชุดที่ 17

จากโครงสร้างรูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ ฯ จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารงานจะมีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบดังนี้

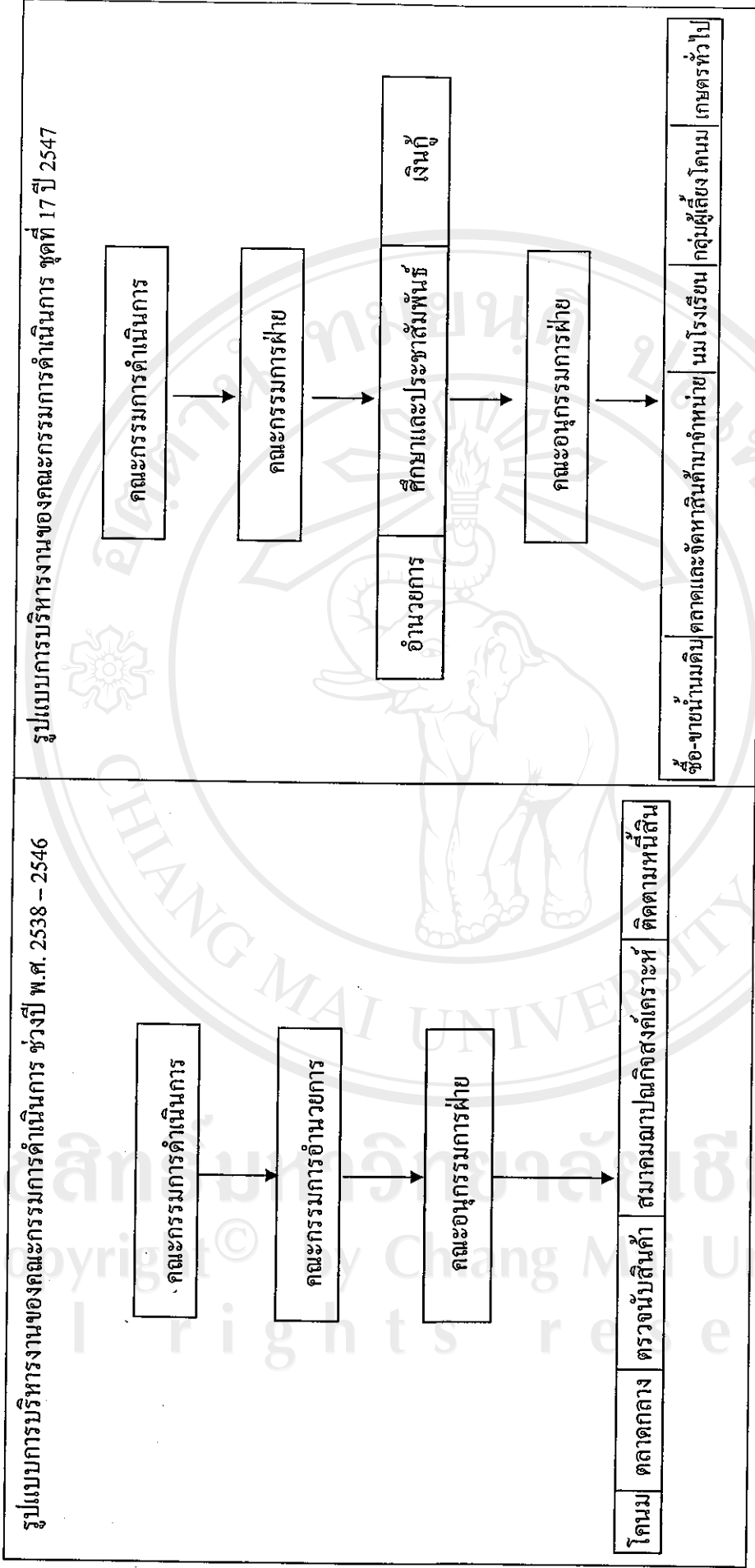
1. การตั้งคณะกรรมการในฝ่ายต่าง ๆ จะมีคณะกรรมการดำเนินการและสมาชิกเข้ามาร่วมกันดำเนินงาน โดยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
2. คณะกรรมการกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ จะมีการดำเนินงานสอดคล้องกัน เช่น การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตลาดกลางและจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ก็จะมีคณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องประชุมร่วมกัน เพื่อที่จะปรึกษาหารือในกระบวนการวางแผนการดำเนินงาน รวมทั้งการหาแนวทางร่วมกันในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ปัญหา อุปสรรค ความต้องการ และแผนงาน ตลอดจนกระบวนการดำเนินงานของทุกฝ่ายจะถูกถ่ายทอดให้กับทุกฝ่ายได้รับทราบ โดยจัดประชุมร่วมกันทุกเดือนเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไข วางแผน และตัดสินใจร่วมกัน ในการพัฒนาระบบการบริหารงานสหกรณ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานสหกรณ์
4. การดำเนินงานของสหกรณ์จะอยู่ภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่าย โดยจะมีการติดต่อประสานงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ก่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง
5. จากการทำงานที่เป็นระบบ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของสมาชิกสหกรณ์ที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์จัดขึ้น ความร่วมมือในการงดผสมเทียมโคนม เพื่อลดปริมาณน้ำนมดิบในช่วงปิดภาคเรียน ความร่วมมือในการระดมทุนเพื่อให้สหกรณ์มีทุนในการดำเนินงานที่เป็นของสหกรณ์เอง ทำให้ลดการกู้เงินจากสถาบันการเงิน ความร่วมมือดังกล่าวจะนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ที่จะหาทางออกของปัญหา อุปสรรค ต่าง ๆ ของสหกรณ์ ซึ่งก็จะได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ และสามารถถ่ายทอดให้สหกรณ์หรือองค์กรอื่น นำไปปฏิบัติได้
6. คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะดำเนินงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ภายใต้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์
7. กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ถือได้ว่าเป็นมิติใหม่ของการบริหารสหกรณ์ ดังนั้นประธานกรรมการจะลดบทบาทในการบริหารงานสหกรณ์ แต่จะมีการกระจายอำนาจให้กับคณะกรรมการ และคณะกรรมการภายในต่าง ๆ ให้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตนเอง ซึ่งเมื่อก่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของประธานกรรมการ

### ผลการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามโครงสร้างรูปแบบการบริหารงานที่เป็นระบบ

1. ระบบการบริหารงานของสหกรณ์ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารงาน ด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ด้านแผนการดำเนินงานของสหกรณ์
2. ทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ลดความขัดแย้งภายในองค์กร ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะร่วมมือกันพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้า
3. คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น มีการทำงานที่เป็นระบบ ลดความซับซ้อน เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว
4. ก่อให้เกิดแนวทางแก้ไขปัญหาระงคว่น คือ สหกรณ์ไม่มีสถานที่ประชุม สหกรณ์มีทุนในการดำเนินงานน้อย น้ำมันดิบสิ้นตลาดในช่วงปีภาคเรียน และสมาชิกขาดการชำระหนี้ ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทั้งหมดทุกฝ่ายจะต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
5. ทุกฝ่ายได้เรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดองค์ความรู้ในรูปแบบการบริหารงานที่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงในการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบัน
6. ทุกฝ่ายกล้าที่จะหันหน้าเข้าหากัน กล้าพูดคุยร่วมกัน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าที่จะตัดสินใจร่วมกัน และกล้าที่จะนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
7. สามารถสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมา บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร มักจะมองว่าประธานสหกรณ์ ฯ คือ ผู้นำที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้า แต่ปัจจุบันการมองผู้นำเปลี่ยนไป เพราะกระบวนการดำเนินงานวิจัย สามารถสร้างผู้นำองค์กร ที่นอกเหนือจากประธานสหกรณ์ นั่นก็คือ ประธานของคณะกรรมการและประธานของคณะอนุกรรมการทุกฝ่าย ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้นำฝ่าย เพื่อคอยติดตามผลการดำเนินงานและเป็นผู้ที่คอยกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำเหล่านี้จะมีบทบาทในการพัฒนาสหกรณ์ แต่ถึงอย่างไรก็ตามการพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ไม่ใช่เฉพาะผู้นำสหกรณ์เท่านั้น
8. สหกรณ์มีกระบวนการทำงานเป็นทีม มากกว่าทำงานคนเดียว เปรียบเสมือนกับรถยนต์ ถ้าไม่มีล้อ รถก็ไม่สามารถที่จะวิ่งได้ ถ้าไม่มีคนขับ รถก็วิ่งไม่ได้ ถ้าไม่มีเครื่องยนต์รถก็ไม่สามารถวิ่งได้ และเมื่อรถยนต์วิ่งไม่ได้ ก็ไม่สามารถที่จะวิ่งไปถึงจุดหมายปลายทางได้
9. สามารถทำให้ คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ นำศักยภาพที่ซ่อนเร้นในตัวของคน ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง
10. ทำให้คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ฯ เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของสหกรณ์ อาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการบริหารงานสหกรณ์ ฯ ได้ในอนาคต

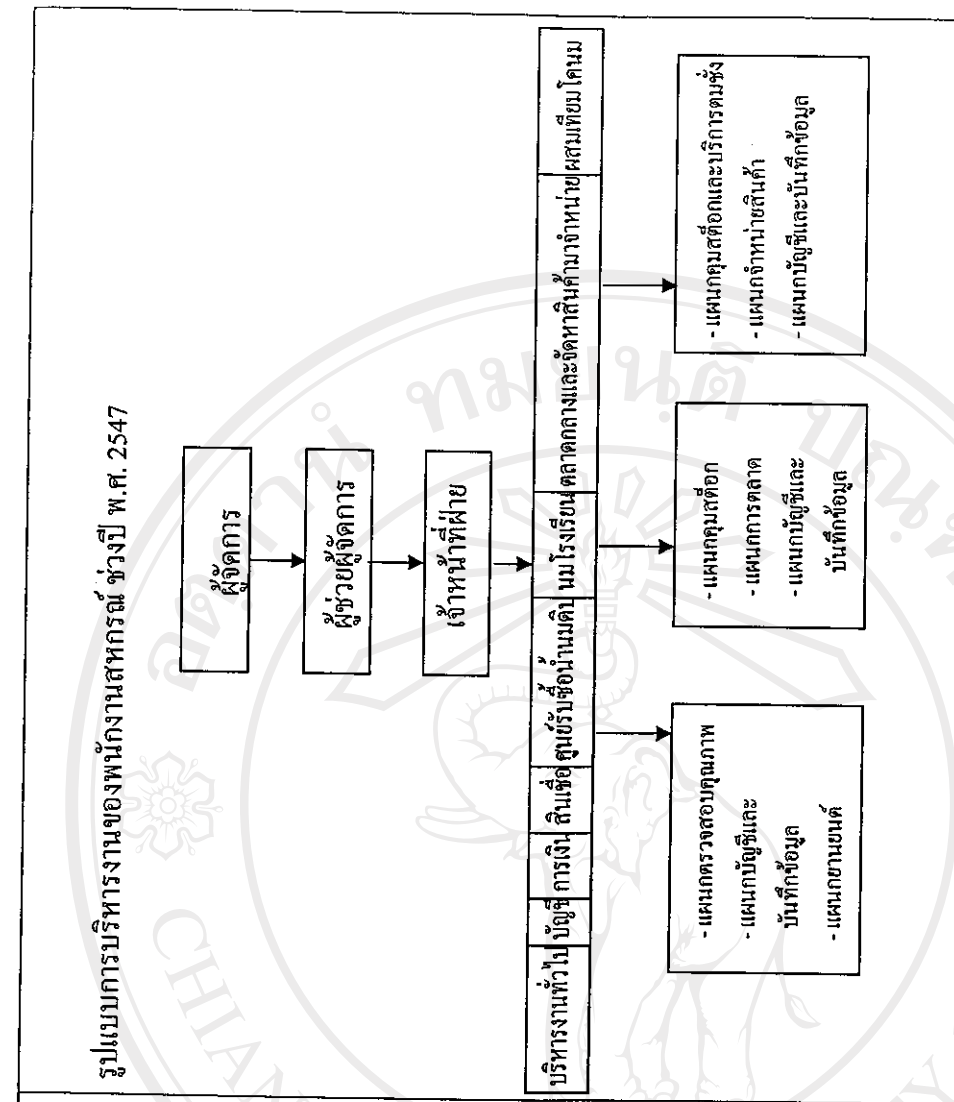
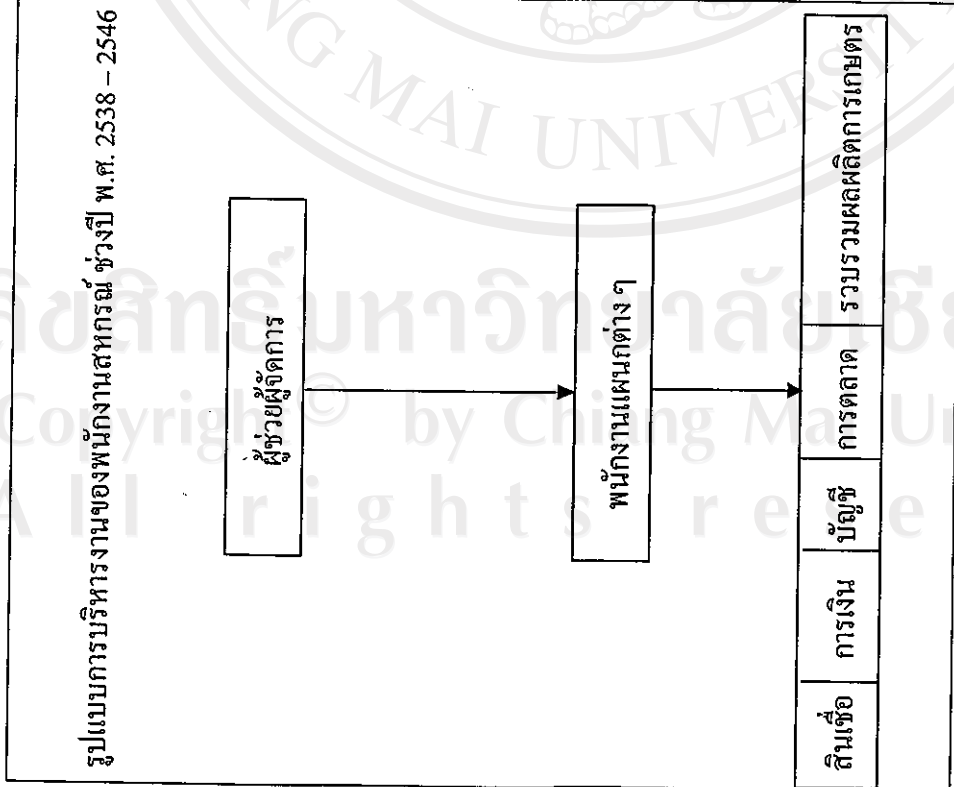


แผนภูมิที่ 10 เปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ ช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2546 กับ ช่วงปี พ.ศ. 2547



**แผนภูมิที่ 11** เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการ ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2546 กับช่วงปี พ.ศ. 2547





แผนภูมิที่ 12 เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานของพนักงานสหกรณ์ ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2546 กับ ช่วงปี พ.ศ. 2547

## อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบแบบมีส่วนร่วมภายใต้รูปแบบการบริหารงานแบบใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการบริหารงานแบบเดิมจะเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน กล่าวคือ ก่อนที่จะมีงานวิจัยครั้งนี้จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีกระบวนการบริหารงานไม่เป็นระบบ ขาดความชัดเจนในโครงสร้างการบริหารงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย จนก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ กับสหกรณ์ โดยที่ไม่ได้รับการแก้ไข แต่หลังจากได้มีการกระบวนการวิจัย เรื่อง “กระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม” ก็ทำให้สหกรณ์เกิดกระบวนการบริหารงานที่เป็นระบบ โดยมีรูปแบบการบริหารงานที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ประสิทธิภาพ และ ฐานข้อมูลที่เป็นความจริง ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวเกิดจากความร่วมมือกันของทุกฝ่าย โดยใช้เวทีของการจัดประชุมเพื่อที่จะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอแนะ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ สามารถนำไปปฏิบัติร่วมกันได้อย่างแท้จริง

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่การบริหารงานสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็ไม่สามารถบริหารสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจากการบริหารงานที่ผ่านมาของสหกรณ์จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มี คน เงิน และวัสดุหรือทรัพยากร ต่างๆ อย่างสมบูรณ์ แต่สหกรณ์ยังขาดการบริหารจัดการที่ดี จึงทำให้สหกรณ์ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2540) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การธุรกิจประเภทใดที่จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็เพราะความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจนั้นๆ แม้องค์กรธุรกิจจะมี คน เงิน วัสดุ อย่างสมบูรณ์ แต่ถ้าขาดการบริหารจัดการที่ดีแล้วย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวในการบริหารองค์กรนั้นได้

สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีการดำเนินธุรกิจหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเป็นการเลี้ยงโคนมและการทำเกษตรทั่วไป ซึ่งจะมีความแตกต่างจากสหกรณ์โคนมอื่นๆ ที่มีการดำเนินธุรกิจเฉพาะด้านการเลี้ยงโคนม ดังนั้นกระบวนการที่จะกำหนดรูปแบบการบริหารงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการนั้น จะกำหนดตามธุรกิจของสหกรณ์ และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละธุรกิจที่ชัดเจน ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการดำเนินการ โดยรูปแบบการบริหารงานดังกล่าวทำให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์

จากการศึกษา พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด จะประกอบไปด้วย

1. การวางแผน เช่น การวางแผนในระยะสั้น คือ การสร้างและปรับปรุงห้องประชุมของสหกรณ์ใหม่ การวางแผนระยะยาว คือ การงคผสมเทียมโคนมเพื่อลดปริมาณน้ำนมช่วงปิดเทอม
2. การจัดองค์การ เช่น การปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานใหม่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย
3. การจัดบุคคล เช่น การจัดคณะกรรมการดำเนินการให้อยู่ในฝ่ายต่าง ๆ โดยการดูความเหมาะสมของคนกับงานในแต่ละฝ่าย
4. การอำนวยการ เช่น สหกรณ์จะมีประธานกรรมการดำเนินการ คอยควบคุมดูแลการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ และแต่ละฝ่ายก็จะมีประธานกรรมการฝ่ายคอยควบคุมดูแลการทำงานในฝ่ายของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะการอำนวยการที่เป็นระบบ
5. การประสานงาน เช่น การบริหารงานตามรูปแบบใหม่ จะมีการเชื่อมโยงการทำงานกันทั้งระบบ เป็นการทำงานในลักษณะการมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานขัดแย้งหรือซ้ำซ้อนกัน ทำให้งานมีความคล่องตัวและรวดเร็ว ซึ่งลักษณะการทำงานดังกล่าวเป็นการประสานงานที่เป็นระบบ
6. การควบคุม เช่น หลังจากที่สหกรณ์มีการวางแผนงานร่วมกัน ก็จะมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและร่วมกันปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้งานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจ

จากกระบวนการบริหารงานของสหกรณ์ดังที่กล่าวมานั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2542) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารงานสหกรณ์จะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสหกรณ์นำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยการใช้เวทีของการจัดประชุมร่วมกัน เพื่อระดมความคิดเห็น เสนอแนะ กำหนดแผน และตัดสินใจร่วมกันนำไปสู่การปฏิบัติจริง มีการวิเคราะห์ ติดตามและประเมินผลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขและวางแผนใหม่ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว สามารถนำมาใช้กับการศึกษา ค้นหการพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมเป็นผลทำให้สหกรณ์มีกระบวนการบริหารงานที่เป็นระบบ มีแบบแผน ที่ชัดเจนในทุกด้าน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาวิณี (2545) ที่กล่าวว่า กระบวนการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่มีปัญหาพร้อมกันหรือ มีความสนใจอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน โดยใช้กระบวนการร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันไตร่ตรอง และตัดสินใจร่วมกัน นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

การดำเนินงานของสหกรณ์ที่ไม่เป็นระบบที่มีความชัดเจน ทำให้คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่เข้าใจในหลักการของสหกรณ์ อย่างแท้จริง ส่งผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งอัญชลี (2531) กล่าวว่า ปัญหาที่สำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์ คือ การขาดความเข้าใจในหลักการสหกรณ์

เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีอยู่ 3 เงื่อนไข

1. สหกรณ์ได้สูญเสียประธานสหกรณ์ คือคุณลุงมบุญ ศศิยสาขาติ ซึ่งหลังจากสูญเสียคุณลุง ทำให้คณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่เกิดความสับสนในการบริหารงานสหกรณ์ ไม่รู้จะดำเนินการอย่างไร เนื่องจากที่ผ่านมา คณะกรรมการดำเนินการส่วนใหญ่จะไว้วางใจให้ประธานสหกรณ์เป็นผู้บริหารงานสหกรณ์ เพราะเชื่อมั่นว่าประธานสหกรณ์จะบริหารงานสหกรณ์ให้ดีขึ้นได้ ซึ่งการที่คณะกรรมการดำเนินการให้ประธานเป็นผู้บริหารงานสหกรณ์นั้น ทำให้คณะกรรมการดำเนินการลดบทบาทของตนเองในการบริหารงานสหกรณ์ และหลังจากสหกรณ์ได้สูญเสียประธาน ทำให้คณะกรรมการดำเนินการไม่รู้ว่าตนเองทำหน้าที่อะไร และจะบริหารงานสหกรณ์อย่างไรต่อไป ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวทำให้คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 17 ตั้งคำถามว่า ทำอย่างไรให้ทุกฝ่ายเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์อย่างแท้จริง เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ถึงแม้สหกรณ์จะไม่สูญเสียประธานสหกรณ์ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งคุณลุงมบุญ เคยกล่าวไว้ว่า ประธานได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบ มากเกินไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กจนถึงเรื่องใหญ่ ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าวทำให้เกิดความเหนื่อยล้า ในชีวิต ซึ่งจะทำให้การบริหารงานสหกรณ์ขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นหลังจากมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ คุณลุงมบุญและคณะกรรมการชุดใหม่ก็จะร่วมกันวางระบบการ บริหารงานใหม่ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งคุณลุงไม่สามารถอยู่ถึงการเปลี่ยนแปลง บริหารงานรูปแบบใหม่ เนื่องจากคุณลุงเสียชีวิตก่อน ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ก็จะนำ แนวทางที่คุณลุงได้เคยบอกไว้นำไปปฏิบัติ

2. การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ โดยมีนายอนันต์ สงค์ประชา เป็นประธานกรรมการ เป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานใหม่ ซึ่งประธานกรรมการจะใช้โอกาสนี้ร่วมกันกำหนดรูปแบบการบริหารงาน และมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ตลอดจนการมอบอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ซึ่งเคยเป็นแนวคิดของคุณลุงมณูญที่อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิกที่อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานสหกรณ์ เช่นกัน เพราะจะทำให้การบริหารงานสหกรณ์มีการทำงานเป็นทีมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นสหกรณ์จึงใช้โอกาสนี้กำหนดโครงสร้างรูปแบบการบริหารงานในระบบใหม่ไปพร้อม ๆ กับการดำเนินงานวิจัยของนักศึกษา

3. อีกเงื่อนไขหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานสหกรณ์ คือ การกระตุ้นของประธานกรรมการ ชุดที่ 17 และนักศึกษาวิจัย โดยได้ผลักดันให้ทุกฝ่ายเข้ามาประชุมร่วมกัน เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นถึงกระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเจริญก้าวหน้า และสามารถเป็นที่พึ่งของเหล่าสมาชิกได้

จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้สหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด มีกระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เวทีของการจัดประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน จนมีรูปแบบการบริหารงานที่เป็นระบบและมีความชัดเจน ซึ่งรูปแบบการบริหารงานดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการบริหารงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด อยู่ในปัจจุบัน แต่ถึงอย่างไรก็ตามในอนาคตสหกรณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง หรือมีการปรับปรุงแก้ไข รูปแบบการบริหารงานใหม่ ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในช่วงนั้น ซึ่งการที่สหกรณ์จะมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมหรือมีรูปแบบการบริหารงานที่สมบูรณ์นั้น อาจต้องใช้เวลา 3 ปี 5 ปี หรือ 8 ปี ซึ่งการที่จะทำให้รูปแบบการบริหารงานมีความเหมาะสมหรือสมบูรณ์นั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของสหกรณ์ เหล่านี้เป็นต้น

กระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด สหกรณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์โคนม สหกรณ์การเกษตร หรือสหกรณ์อื่น ๆ สามารถนำกระบวนการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมหรือโครงสร้างการบริหารงานไปใช้ได้ แต่การกำหนดคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ

ในฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ขึ้นอยู่กับสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ว่ามีการดำเนินงานในด้านใดบ้าง ซึ่งอาจจะมีการกำหนดรูปแบบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้ขึ้นอยู่กับการระดมความคิดของบุคคลในสหกรณ์นั้น ๆ

จากบทเรียนของการพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ของสหกรณ์โคนม การเกษตรไชยปราการ จำกัด ซึ่งให้เห็นถึง แนวความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารงาน สหกรณ์โดยการมองย้อนอดีต ปัจจุบันและอนาคต เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม สามารถกำหนดทิศทางการบริหารงานสหกรณ์ได้อย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความเข้าใจว่าการดำเนินงานในแต่ละส่วน จะมีความผสมผสาน เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กันภายใน ระบบของการบริหารงาน ถึงอย่างไรก็ตามกระบวนการเรียนรู้ในการบริหารงานสหกรณ์ ก็ควร จะได้รับการหนุนเสริมจากองค์กรภายนอก เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิกและเจ้าหน้าที่ ของสหกรณ์สามารถพัฒนาองค์ความรู้ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานสหกรณ์โคนม การเกษตรไชยปราการ จำกัด

### **ข้อเสนอแนะจากการวิจัย**

1. หลังจากเสร็จสิ้นงานวิจัยในครั้งนี้ สหกรณ์ควรจะร่วมกันติดตามและประเมินผลของ กระบวนการบริหารงานสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข ให้ระบบการบริหารงานสหกรณ์มีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถนำไปสู่ความสำเร็จของ การบริหารงานของสหกรณ์ได้อย่างแท้จริง

2. การดำเนินงานวิจัยในลักษณะเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะต้องมีการใช้จ่ายในการ ดำเนินงานสูง เนื่องจากจะต้องมีกระบวนการจัดประชุมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีค่าอาหาร นอกจากนั้นการดำเนินงานวิจัยในลักษณะนี้ ผู้วิจัยจะต้องเข้าไปอยู่ใน ชุมชน ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายในเรื่องของที่พักร และยังมีค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ อีกมากมาย ดังนั้นทาง ภาครัฐหรือหน่วยงานอื่น ๆ ควรจะมีการสนับสนุนในด้านงบประมาณการดำเนินงานวิจัย เพื่อให้ งานวิจัยที่ออกมามีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงในทางปฏิบัติ

3. การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ควรจะมีกระบวนการจัดฝึกอบรม หรือศึกษาดูงาน เพื่อให้ คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีความรู้ ความเข้าใจ ถึงกระบวนการ บริหารงานสหกรณ์มากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดระบบการบริหารงานของสหกรณ์ ตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ ไม่ได้รับการสนับสนุน งบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงไม่สามารถจัดกระบวนการฝึกอบรม หรือศึกษาดูงานได้ เพราะกิจกรรมดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง

4. ควรมีกระบวนการวิจัยต่อยอด เพื่อจะศึกษาหรือประเมินผลถึงกระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ากระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานสหกรณ์ได้หรือไม่

5. การที่จะทำให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์อย่างต่อเนื่องนั้น สหกรณ์ต้องจัดกิจกรรมที่ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะกระตุ้นให้คณะกรรมการดำเนินการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น กิจกรรมการประกวดฟาร์มโคนมหรือประกวดผลผลิตทางการเกษตร กิจกรรมด้านการแข่งขันกีฬาภายในองค์กร เหล่านี้เป็นต้น

### โจทย์วิจัยต่อเนื่อง

1. การศึกษาวิเคราะห์ ติดตามและประเมินผล กระบวนการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

2. ศึกษาความพึงพอใจ ของสมาชิกต่อระบบการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมการเกษตรไชยปราการ จำกัด

3. การพัฒนาระบบโปรแกรมบัญชีสหกรณ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved