



รายงานการวิจัย  
เรื่อง

การพัฒนาสหกรณ์โคนมแบบมีส่วนร่วม  
(Participatory Development of Dairy Cooperatives)

โดย  
อาจารย์คณิต มุ่งจงกลางกุล  
รองศาสตราจารย์ ดร.สัจจา บรรจงศิริ  
นางปาลีรัตน์ การดี

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน  
ประจำปี 2554  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์โคนมแบบมีส่วนร่วม สำเร็จลงได้จากการได้รับความอนุเคราะห์จากหน่วยงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมปศุสัตว์ ผู้นำสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด และที่สำคัญอย่างยิ่ง สมาชิก สัตวแพทย์และนักสัตวบาลจากสหกรณ์โคนมทั้ง 2 สหกรณ์ที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง ในการประสานงาน เข้าไปศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนร่วมกันคิดวางแผน ร่วมลงมือปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขอบคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้การสนับสนุนทุนจากงบประมาณแผ่นดิน และบุคลากรในการทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัย

พฤศจิกายน 2557



ชื่อโครงการวิจัย                      การพัฒนาสหกรณ์โคนมแบบมีส่วนร่วม  
ชื่อผู้วิจัย                                คณิศ มุ่งจงกลางกุล และคณะ  
ปีที่ทำการวิจัย                         2557

### บทคัดย่อ

การวิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม 2) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม 3) ศึกษาตัวชี้วัดการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือ ประธาน กรรมการ และสมาชิกของสหกรณ์โคนมทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด รวมทั้งนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้แบบบังเอิญและแบบเจาะจง การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมมนาเจาะกลุ่ม และการสัมมนาแบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การจำแนกเนื้อหา การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และการศึกษาความเป็นเหตุและผล

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม ประกอบด้วยประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่ การดำเนินการของสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์ที่มีความต่างกัน 2) ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์ มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายในสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก กรรมการ การบริหาร การให้บริการ การผลิต และคุณภาพน้ำนมดิบของสมาชิก และการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติ ราคา/การขาดแคลน/และคุณภาพปัจจัยการผลิต ความเป็นธรรมด้านราคา หน่วยงานสนับสนุน และการแข่งขัน 3) องค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนม มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ การบริหารจัดการ สหกรณ์ที่ดี เครือข่าย การเรียนรู้ ภูมิปัญญาและการพัฒนาสมาชิก การให้บริการและการตลาด

การจัดการการเงินของสหกรณ์ การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและชุมชน และการผลิต 4) แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด มีแนวทางการพัฒนา 5 ด้านเหมือนกันคือ การพัฒนาการบริหารงานสหกรณ์ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาการด้านการตลาด การพัฒนาการด้านการบริการที่ดี และการพัฒนาการด้านการผลิตและคุณภาพน้ำนมดิบ

**คำสำคัญ :** สหกรณ์โคนม การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

**Research Title :** Participatory Development of Dairy Cooperatives

**Researcher :** Kanatit Mongjongklangkul and others

**Year of Research :** 2014

### Abstract

The purposes of this participatory action research (PAR) were to 1) study operational circumstance of dairy cooperatives 2) study factors relating to suitable and sustainable development of dairy cooperative through participatory process 3) study indicators for suitable and sustainable development through participatory process and 4) study guidelines for suitable and sustainable development through participatory process.

Population in this study included chairman, board and members of 2 dairy cooperatives namely Phimai Dairy Cooperative Limited and Sung Noen Thai Danish Dairy Cooperative Limited as well as academicians concerned. Sample group was selected by accidental and purposive sampling. Various methods were used for data compilation such as questioning, interview in depth, group seminar and participatory seminar. Quantitative data was analyzed by computer program and then descriptive statistics which were percentage, mean and standard deviation. While qualitative data comprised content category, comparison, correlation analysis and study of rationale.

Research findings were as follows: **1) Operational circumstance of dairy cooperatives** composed of background, operational structure, role, responsibility, operation of cooperative, participatory approach of members and different problems of cooperative's operation. **2) Factors relating to development of dairy cooperatives.** Two factors were found; cooperative's internal factors i.e. members, board, administration, service provision, members' production and quality of raw milk and learning while external included natural disaster, price/shortage/and quality of production factors, price fairness, support unit and competition. **3) Indicators' components of dairy cooperative's strength** composed of the following 7 components; the 1<sup>st</sup> component is good governance of cooperative, the 2<sup>nd</sup> component is network, the 3<sup>rd</sup> component is learning, wisdom and members development, the 4<sup>th</sup> component is service provision and marketing, the 5<sup>th</sup> component is financial management of cooperative, the 6<sup>th</sup> component is environment and community management and the 7<sup>th</sup> component is production. **4) Guidelines for suitable and sustainable development through participatory process** both Phimai Dairy Cooperative Limited and Sung Noen Thai Danish Dairy Cooperative Limited guidelines proposed on 5 aspects were development of cooperative administration, personnel development, marketing development, good service development and production development

**Keywords :** Dairy Cooperatives, Participatory Development, Participatory Action Research



## สารบัญ

กิตติกรรมประกาศ

บทคัดย่อภาษาไทย

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ

สารบัญ

สารบัญตาราง

สารบัญภาพ

**บทที่ 1 บทนำ**

    ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำวิจัย

หน้า

ก

ข

ค

จ

ช

ณ

1

1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
นิยามศัพท์	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
การเลี้ยงโคนมในประเทศไทย	4
กระบวนการสหกรณ์	9
สหกรณ์โคนม	12
กลุ่มและการพัฒนากลุ่ม	14
การบริหารจัดการ	19
การมีส่วนร่วม	28
การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	31
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>36</b>
รูปแบบการวิจัย	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
แหล่งข้อมูล	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
การวิเคราะห์ข้อมูล	39
สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย	40
<b>สารบัญ (ต่อ)</b>	
	<b>หน้า</b>
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>41</b>
สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม	42
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม	85

ตัวชี้วัดการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม	89
แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม	90
<b>บทที่ 5</b> สรุปรการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99
สรุปรการวิจัย	99
อภิปรายผล	106
ข้อเสนอแนะ	108
<b>บรรณานุกรม</b>	111
<b>ภาคผนวก</b>	114
<b>เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย</b>	
- ประเด็นการสัมภาษณ์ สำหรับกรรมการสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์	115
- ประเด็นการสัมภาษณ์ สำหรับสมาชิกสหกรณ์	116
- ประเด็นการจัดสัมมนาเจาะกลุ่ม	117
- ประเด็นการจัดเวทีสัมมนา	118
- แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์	119





ตารางที่ 2.1	แสดงจำนวนโคนม ผลผลิตน้ำนมดิบ และจำนวนครัวเรือนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม	6
ตารางที่ 2.2	ปริมาณ และมูลค่า การนำเข้า – ส่งออก นมและผลิตภัณฑ์นม	7
ตารางที่ 2.3	ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์	23
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไปสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด	44
ตารางที่ 4.2	จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม	46
ตารางที่ 4.3	แหล่งน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงโคนม	46
ตารางที่ 4.4	จำนวนปีที่ครอบครัวอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน	47
ตารางที่ 4.5	จำนวนที่ดินในครัวเรือน	47
ตารางที่ 4.6	จำนวนที่ดินที่อยู่ในหมู่บ้านหรือตำบลนี้	48
ตารางที่ 4.7	จำนวนที่ดินที่อยู่นอกหมู่บ้านหรือตำบลนี้	48
ตารางที่ 4.8	อาชีพหลัก	49
ตารางที่ 4.9	อาชีพรอง	49
ตารางที่ 4.10	รายได้และรายจ่ายของครัวเรือน	50
ตารางที่ 4.11	การกู้ยืมและหารายได้ของครัวเรือน	50
ตารางที่ 4.12	รายได้จากการเลี้ยงโคนม ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)	51
ตารางที่ 4.13	รายได้อื่น ๆ จากภาคการเกษตรในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)	51
ตารางที่ 4.14	รายได้อื่น ๆ นอกภาคการเกษตรในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)	52
ตารางที่ 4.15	รายจ่ายในการดำเนินงานเฉพาะการเลี้ยงโคในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)	52
ตารางที่ 4.16	ประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม	53
ตารางที่ 4.17	เงินทุนที่ใช้ในการประกอบกิจการเลี้ยงโคนม	53
ตารางที่ 4.18	แหล่งเงินทุนในการเลี้ยงโคนม	54
ตารางที่ 4.19	ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์	54
ตารางที่ 4.20	ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์	56
ตารางที่ 4.21	ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมที่เป็นสมาชิกอยู่	58
ตารางที่ 4.22	ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม	60
ตารางที่ 4.23	ข้อมูลทั่วไปสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด	65
ตารางที่ 4.24	จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม	66

## สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.25	แหล่งน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงโคนม	67
ตารางที่ 4.26	จำนวนปีที่ครอบครัวอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน	68
ตารางที่ 4.27	จำนวนที่ดินในครัวเรือน	68
ตารางที่ 4.28	จำนวนที่ดินที่อยู่ในหมู่บ้านหรือตำบล	69
ตารางที่ 4.29	จำนวนที่ดินที่อยู่นอกหมู่บ้านหรือตำบล	69
ตารางที่ 4.30	อาชีพหลัก	70
ตารางที่ 4.31	อาชีพรอง	70
ตารางที่ 4.32	รายได้และรายจ่ายของครัวเรือน	71
ตารางที่ 4.33	การกู้ยืมและหารายได้ของครัวเรือน	71
ตารางที่ 4.34	รายได้จากการเลี้ยงโคนม ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)	72
ตารางที่ 4.35	รายได้อื่น ๆ จากภาคการเกษตรในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)	72
ตารางที่ 4.36	รายได้อื่น ๆ นอกภาคการเกษตรในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)	73
ตารางที่ 4.37	รายจ่ายในการดำเนินงานเฉพาะการเลี้ยงโค ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)	73
ตารางที่ 4.38	ประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม	74
ตารางที่ 4.39	เงินทุนที่ใช้ในการประกอบกิจการเลี้ยงโคนม	75
ตารางที่ 4.40	แหล่งเงินทุนในการเลี้ยงโคนม	75
ตารางที่ 4.41	ระยะเวลาเป็นสมาชิกสหกรณ์	75
ตารางที่ 4.42	ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์	77
ตารางที่ 4.43	ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนม	79
ตารางที่ 4.44	ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมอำเภอสูงเนิน	82

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	40
ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด	64
ภาพที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด	64



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำวิจัย

ในอดีตประเทศไทยต้องนำเข้านมและผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศ ทำให้ภาครัฐพยายามส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยเฉพาะในช่วง 5-10 ปี ที่ผ่านมารัฐบาลได้มีนโยบายในการส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงโคนมเพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจฟาร์มโคนมมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ผลจากการขยายตัวของธุรกิจโคนมอย่างรวดเร็วนี้ ส่งผลให้เกิดผลกระทบตามมา ทั้งในเรื่องต้นทุนการผลิต ประสิทธิภาพการผลิต น้ำนม การนำเข้าของนมและผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศอันเนื่องมาจากการเปิดเสรีการค้ากับต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศออสเตรเลียที่เป็นผู้ผลิตโคนมรายใหญ่ ทำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมประสบกับปัญหาการขาดทุน สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน จนกระทั่งบางรายได้ถึงกับเลิกเลี้ยงหันไปประกอบอาชีพอื่นแทน เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมได้พยายามแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นสหกรณ์กลุ่มผู้เลี้ยงโคนมซึ่งมีทั้งสิ้นประมาณ 107 แห่งทั่วประเทศ

สหกรณ์โคนมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนส่งเสริมพัฒนาการเลี้ยงโคนม ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการให้ความรู้ทางวิชาการ ให้บริการด้านดูแลสุขภาพและผสมเทียม จัดหาปัจจัยการผลิต รับซื้อน้ำนมดิบ จัดการด้านการตลาดน้ำนมดิบ อย่างไรก็ตาม พบว่าสหกรณ์หลายแห่งยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีสาเหตุจากหลายประการ อย่างไรก็ตามนักวิชาการในภาคส่วนต่างๆ ได้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจการเลี้ยงโคนมกันอย่างต่อเนื่อง แต่งานส่วนใหญ่ศึกษาวิจัยอยู่เฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีการเลี้ยง การจัดการด้านอาหาร พันธุ์และการสุขาภิบาลเท่านั้น (บุญญฤทธิ์ มุ่งจงกลาง, 2550) ส่วนการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษารูปแบบการพัฒนา กลุ่มและสหกรณ์โคนมนั้นมีน้อยมาก ซึ่งการพัฒนาสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายหรือผู้มีส่วนได้เสียทั้งผู้นำที่เป็นกรรมการ ผู้จัดการ ผู้ให้บริการ สมาชิก นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ นอกจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่เข้ามามีผลต่อการจัดการอีกหลายประการทั้งปัจจัยภายในของสหกรณ์เอง เช่น การบริหารจัดการสหกรณ์ กระบวนการกลุ่ม ผู้นำ สมาชิก เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากภาคส่วนต่างๆ ตลาดและราคา ปัจจัยการผลิต เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี

การศึกษาและพัฒนาสหกรณ์โคนมโดยกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อหาแนวทางและรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืน

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม
- 2.3 เพื่อศึกษาตัวชี้วัดการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม
- 2.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

- 3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ครอบคลุมเรื่อง สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ตัวชี้วัดการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม
- 3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเกี่ยวกับสหกรณ์โคนมในประเทศไทย จำนวน 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์ก สูงเนิน จำกัด
- 3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาทำการวิจัย 1 ปี (ตุลาคม พ.ศ.2553 – กันยายน พ.ศ. 2554)

## 4. นิยามศัพท์เฉพาะ

**สหกรณ์โคนม (Dairy Cooperatives)** หมายถึง สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และ สหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

**การมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร และเทคโนโลยีในท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมทั้งการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

**การพัฒนาสหกรณ์โคนมแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง การให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์โคนม ตั้งแต่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร และเทคโนโลยี การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผลเพื่อหาแนวทางการพัฒนา รวมทั้งการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม

**สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม** ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ ประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ การดำเนินการของสหกรณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคม เศรษฐกิจของครัวเรือน การมีส่วนร่วมของสมาชิก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัญหาการดำเนินงาน สหกรณ์ และความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

**การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research)** หมายถึง เป็นเทคนิคในการวิจัยที่มุ่งให้เกิดการแก้ปัญหาของชุมชน ที่ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ตั้งแต่ขั้นตอนการค้นหาปัญหา การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนแก้ไขปัญหา การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมในการแก้ไขปัญหา การติดตามประเมินผล การสรุปผลและสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ได้ทราบสถานการณ์ ปัจจัยและเงื่อนไขการพัฒนาสหกรณ์โคนมโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

5.2 ได้แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

5.3 สหกรณ์โคนมตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้ และเกิดการพัฒนาสหกรณ์โคนมของตนเองได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

5.4 สหกรณ์โคนมได้รับการพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งอย่างเป็นรูปธรรม

5.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนมีแนวทางและรูปแบบเพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาสหกรณ์โคนมอย่างเหมาะสมและยั่งยืน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การเลี้ยงโคนมในประเทศไทย
2. กระบวนการสหกรณ์
3. สหกรณ์โคนม
4. กลุ่มและการพัฒนากลุ่ม
5. การบริหารจัดการ
6. การมีส่วนร่วม
7. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

#### 1. การเลี้ยงโคนมในประเทศไทย

บุญญฤทธิ มุ่งจงกลาง (2550) ได้รวบรวมสถานการณ์การเลี้ยงโคนมในประเทศไทยไว้ดังนี้

##### 1.1 ความเป็นมาของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย

ประเทศไทยมีการเลี้ยงโคนมมาเป็นเวลานานตั้งแต่ พ.ศ. 2450 โดยชาวอินเดียที่อาศัยอยู่ในประเทศซึ่งนิยมดื่มนมสดเป็นประจำ โคนมที่เลี้ยงส่วนใหญ่เป็นโคพื้นเมืองหรือโคที่นำเข้ามาจากประเทศอินเดียและปากีสถาน โคนมนี้ให้น้ำนมในปริมาณที่ต่ำ ประมาณวันละ 2-3 กิโลกรัมต่อตัว ต่อมาการเลี้ยงโคนมเพื่อผลิตน้ำนมในเชิงการค้าได้เริ่มอย่างจริงจังเมื่อประมาณ 45 ปีที่ผ่านมา คือในปี พ.ศ. 2504 รัฐบาลเดนมาร์คและสมาคมเกษตรกรเดนมาร์ค ได้ร่วมกันน้อมเกล้าถวายโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ โดยได้จัดส่งผู้เชี่ยวชาญมาสำรวจจัดทำโครงการ และจัดสร้างฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ค ขึ้นที่สถานีพืชอาหารสัตว์มวกเหล็ก กรมปศุสัตว์ ซึ่งตั้งอยู่ที่ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ในปี พ.ศ. 2505 การพัฒนาการเลี้ยงโคนมในระยะนี้ยังเป็นไปได้ช้ามากเนื่องจากการตีมนมของคนไทยก็ยังอยู่ในวงจำกัด จึงได้มีการรณรงค์ให้มีการตีมนมกันอย่างจริงจัง โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 ทำให้การตีมนมมีปริมาณสูงขึ้น ต้องมีการนำเข้านมและผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศมากขึ้น ต่อมาประเทศไทยมีปัญหาเรื่องผลผลิตการเกษตรล้นตลาดและราคาตกต่ำ เช่น มันสำปะหลัง และ



ข้าว รัฐบาลจึงมีนโยบายลดพื้นที่การปลูกพืชบางชนิด เช่น มันสำปะหลัง และในพื้นที่ที่การปลูกข้าว แต่ให้ผลผลิตน้อย ให้เกษตรกรเปลี่ยนอาชีพไปเลี้ยงโคนม

ในปี พ.ศ.2530 รัฐบาลได้มีการส่งเสริมให้เกษตรกรมีการเลี้ยงโคนมกันมากขึ้น โดยให้อ.ส.ค.เป็นผู้ดำเนินการจัดหาและส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในพื้นที่ที่อยู่ในการดูแลของ อ.ส.ค.และในปี พ.ศ.2531 กรมปศุสัตว์ได้รับงบประมาณในการจัดหาโคนมให้เกษตรกร อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดปราจีนบุรี (ปัจจุบัน จังหวัดสระแก้ว) มีเกษตรกรเข้าร่วม 200 ราย และ ตำบลเขาขลุ่ย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี มีเกษตรกรเข้าร่วม 100 รายจากนั้นก็ยังมีโครงการในจังหวัดต่างๆเพิ่มขึ้นอีกมากมาย มีเกษตรกรและนักธุรกิจได้สนใจในการเลี้ยงโคนมเป็นจำนวนมาก ประกอบกับรัฐบาลได้มีโครงการส่งเสริมให้ประชาชนดื่มนมเพื่อสุขภาพและต้องการให้ประชาชนชาวไทยมีร่างกายสูงใหญ่ขึ้นจากเดิม โดยการส่งเสริมให้เด็กเล็กในโรงเรียนดื่มนมที่เรียกว่าโครงการ"นมโรงเรียน" ในปี พ.ศ.2536 ทำให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรเลี้ยงโคนมและผลิตผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มมาอย่างต่อเนื่องจนเป็นผู้นำในการผลิตโคนมในระดับประเทศแถบอินโดจีน มีการวิจัยและพัฒนาความรู้ในด้านต่างๆ มากมายทั้งด้านการปรับปรุงพันธุ์ โภชนาการ การจัดการสุขาภิบาลและสุขภาพได้อย่างเหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศในประเทศไทยซึ่งมีภูมิอากาศเขตร้อนชื้น

## 1.2 ระบบการเลี้ยงโคนม

ประเทศไทยมีระบบการเลี้ยงโคนม 2 ระบบดังนี้

1) **ระบบผูกยืนโรง** เป็นการเลี้ยงโคนมโดยผูกด้วยโซ่หรือเชือกในโรงเรือน โคสามารถลุกขึ้น นอนลง เดินหน้าและถอยหลังได้ แต่โคไม่สามารถกลับตัวได้ มีรางอาหารรางน้ำอยู่หน้าคอก และมีรางระบายของเสียอยู่ด้านหลัง ข้อดีของการเลี้ยงระบบนี้คือผู้เลี้ยงสามารถดูแลโคนมได้เป็นรายตัวอย่างทั่วถึง ใช้พื้นที่น้อย แต่ก็มีข้อเสียคือใช้แรงงานมากในการให้อาหาร และจัดการของเสีย ต้นทุนการก่อสร้างโรงเรือนค่อนข้างสูง โคนมมีปัญหาเกี่ยวกับกีบเท้าข้อเข่าและเต้านมอักเสบ

2) **ระบบปล่อยอิสระ** เป็นการปล่อยให้โคเดินได้อย่างอิสระ มีรั้วรอบ มีรางอาหาร มีรางน้ำและรางระบายของเสีย ข้อดีของการเลี้ยงระบบนี้คือ มีการใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนการก่อสร้างและค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาโรงเรือนต่ำ โคนมรู้สึกสบายและลดความเสี่ยงต่อการเกิดโรคเกี่ยวกับข้อเข่าและเต้านมอักเสบ แต่ก็มีข้อเสียได้แก่ การดูแลโคอาจไม่ทั่วถึง ใช้พื้นที่ในการก่อสร้างโรงเรือนมาก และมีโอกาสแพร่กระจายโรคจากตัวหนึ่งสู่อีกตัวหนึ่งได้ง่าย

### 1.3 ปริมาณการผลิตโคนมและผลผลิตน้ำนมดิบ

ปริมาณโคนมในประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมามีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพบว่าจำนวนโคนมในช่วงปี พ.ศ. 2540 - 2548 มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 6.49 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่ปริมาณผลผลิตน้ำนมมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ย 8.5 เปอร์เซ็นต์ ดังตารางที่ 2.1

ผลผลิตน้ำนมดิบในประเทศไทยมีที่มาจาก 2 แหล่งคือ จากศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่ทำธุรกิจของสหกรณ์โคนม 96 สหกรณ์และศูนย์เอกชน 60 ศูนย์ พบว่าในปี พ.ศ. 2548 มีการผลิตน้ำนมดิบรวม 778,767.55 ตัน มาจากศูนย์ฯของสหกรณ์โคนม 555,197.47 ตัน คิดเป็น 71.29 เปอร์เซ็นต์ และมาจากศูนย์ฯเอกชน 223,570.08 ตัน คิดเป็น 28.71 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ผลผลิตน้ำนมดิบที่ผลิตได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2548 มีอัตราการเพิ่มขึ้นไม่มาก ในปี พ.ศ. 2548 มีอัตราการเพิ่มขึ้นของน้ำนมดิบ 4.3 เปอร์เซ็นต์จากปีพ.ศ. 2547 และในปี 2547 มีอัตราการเพิ่มขึ้นของน้ำนมดิบ 2.01 เปอร์เซ็นต์จากปี พ.ศ. 2546 ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนโคนม ผลผลิตน้ำนมดิบ และจำนวนคร้าวเรือนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม

ปี	จำนวนโคนม (ตัว)	อัตราการ ขยายตัว (%)	ผลผลิต น้ำนมดิบ (ตัน)	อัตราการ ขยายตัว (%)	จำนวน คร้าวเรือน (คร้าวเรือน)
2540	302,872	9.59	410,433	6.47	-
2541	295,423	-2.45	437,116	6.50	-
2542	282,655	-4.32	464,514	6.26	14,471
2543	307,927	8.94	520,115	11.96	17,513
2544	343,679	11.70	587,700	12.99	-
2545	358,440	4.29	660,297	12.35	17,893
2546	380,203	6.07	731,923	10.84	20,101
2547	407,350	7.40	746,646	2.01	23,439
2548	478,836	17.26	778,767	4.30	23,374

ที่มา: กรมปศุสัตว์ (2550)

### 1.4 คุณภาพน้ำนม

จากข้อมูลของกรมปศุสัตว์ได้รายงานผลการสำรวจคุณภาพน้ำนมดิบของเกษตรกรรายฟาร์มในปี พ.ศ.2547-2548 ว่า ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบน้ำนมดิบของเกษตรกรส่วนใหญ่ได้มาตรฐาน ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และ มกอช.กำหนด ยกเว้นค่าเซลล์โซมาติกจำนวนจุลินทรีย์ และค่าเนื้อมรวม ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่สำคัญของคุณภาพน้ำนมดิบของประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องมาจากจัดการฟาร์มโดยเฉพาะด้านสุขศาสตร์การรีดนมและระบบเครื่องรีดนมไม่ดีพอทำให้การอักเสบของเต้านมที่ทำให้ค่าเซลล์โซมาติกสูง และการให้อาหารหยাবและอาหารข้นไม่เหมาะสมเพียงพอเนื่องจากขาดแคลนอาหารหยাবคุณภาพดีทำให้น้ำมันรวมต่ำกว่ามาตรฐาน นอกจากนี้ยังประสบกับปัญหาอัตราการผสมติดช้าทำให้เกษตรกรยืดระยะเวลาการรีดนมนานขึ้นน้ำนมที่ได้จะมีเนื้อมต่ำ

### 1.5 การตลาดนมในประเทศไทย

การตลาดของน้ำนมดิบภายในประเทศไทยนั้นจะดำเนินการโดยสหกรณ์โคนมและศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเอกชน ซึ่งจะรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกและทำอุณหภูมิให้เย็นไม่เกิน 4 องศาเซลเซียส และส่งจำหน่ายให้แก่โรงงานแปรรูปน้ำนมพาสเจอร์ไรด์ โดยผลิตภัณฑ์นมที่ผลิตจากน้ำนมดิบมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ จะนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ยูเอชที พาสเจอร์ไรด์ สเตอริไรด์ มีบางส่วนนำไปทำผลิตภัณฑ์เนย ตลาดผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่มในประเทศไทยมี 2 ตลาดหลักๆ ได้แก่ ตลาดนมที่จำหน่ายทั่วไป เรียกว่า “นมพาณิชย์” และตลาดรับซื้อโดยโครงการนมโรงเรียนจากงบประมาณของภาครัฐ เรียกว่า “ตลาดนมโรงเรียน” ซึ่งใช้น้ำนมดิบประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ของน้ำนมดิบที่ผลิตได้ โดยมีสัดส่วนการตลาดของผลิตภัณฑ์นมในรูปแบบยูเอชที และสเตอริไรด์รวมกันประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ และผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรด์ 30 เปอร์เซ็นต์

การผลิตน้ำนมดิบในประเทศไทยเกือบทั้งหมดเป็นผลิตเพื่อบริโภคภายในประเทศซึ่งยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของการบริโภคภายในประเทศทำให้ต้องนำเข้าจากต่างประเทศในปริมาณมาก (ดังแสดงในตารางที่ 2.2 ) ได้แก่การนำเข้านมผงขาดมันเนยมากกว่าร้อยละ 30 ของปริมาณนมและผลิตภัณฑ์นมนำเข้าทั้งหมด เพื่อนำมาใช้ในอุตสาหกรรมนมในประเทศ เช่น ผลิตนมพร้อมดื่ม นมข้น นมข้นปิ้ง ไอศกรีม นมข้นหวาน นมผง ลูกกวาด ช็อกโกแลต และอาหารสัตว์ เป็นต้น ส่วนการส่งออกนั้นน้อยมาก โดยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์นมไปยังประเทศใกล้เคียงเท่านั้น เช่น ลาว กัมพูชา พม่า สิงคโปร์ ฮองกง และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากข้อตกลงการค้าเสรีที่ประเทศไทยได้ทำข้อตกลงกับหลายประเทศในปี พ.ศ. 2548 โดยเฉพาะข้อตกลงการค้ากับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ซึ่งเป็นประเทศที่มีต้นทุนการผลิตน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่าและมีความพร้อมในระบบรองรับการผลิตโคนมภายในประเทศที่เข้มแข็ง ส่งผลกระทบโดยตรงกับอุตสาหกรรมนมของไทยทำให้ภาครัฐต้องเร่งดำเนินการพัฒนาระบบการผลิตน้ำมันโคให้เข้าสู่มาตรฐานทุกระดับทั้งในระดับฟาร์ม ระดับศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบ และโรงงานแปรรูป ประกอบกับราคาน้ำมันสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องมีผลกระทบโดยตรงและทางอ้อมต่อต้นทุนการผลิตน้ำมันและการพัฒนาอุตสาหกรรมนมในประเทศไทยในปัจจุบันและอนาคต

## ตารางที่ 2.2 ปริมาณ และมูลค่า การนำเข้า – ส่งออก นมและผลิตภัณฑ์นม

ปี	ปริมาณการนำเข้า (ตัน)	มูลค่า (ล้าน บาท)	ปริมาณการส่งออก (ตัน)	มูลค่า (ล้าน บาท)
2543	105,976	7,732	45,523	1,438
2544	97,524	9,459	117,966	3,967
2545	111,675	7,624	213,884	5,973
2546	108,190	7,573	116,583	3,667
2547	102,971	8,293	150,823	4,704
2548	102,981	9,241	146,926	4,986

ที่มา: กรมปศุสัตว์ (2550)

### 1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการผลิตโคนม

ผู้เลี้ยงโคนมส่วนใหญ่มีการรวมตัวกันจัดตั้งองค์กรที่เป็นระบบมากขึ้น ทั้งในรูปแบบสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร องค์กรที่ตั้งขึ้นมีบทบาทในการทำหน้าที่ให้การช่วยเหลือสมาชิกทั้งด้านการเลี้ยงดูโคนมและการจำหน่ายผลิตผลน้ำมัน อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมการเลี้ยงโคนมก็ยังมีปัญหาต่างๆ ซึ่งจะต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมครบวงจรในอนาคต

1) ประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มค่อนข้างต่ำ ทำให้ต้นทุนการผลิตในฟาร์มสูง มีการเลี้ยงลูกโคนมในฟาร์มค่อนข้างมากและคัดแม่โคนมที่ให้ผลผลิตต่ำ หรือมีปัญหาด้านระบบสืบพันธุ์ออกจากฟาร์มค่อนข้างน้อย การผสมติดล่าช้าทำให้ช่วงการให้ลูกยาว ส่งผลให้ปริมาณน้ำมันดิบที่ได้ต่อตัวต่อปีลดลง

2) การจัดการด้านการให้อาหารโคนมทั้งอาหารหยาบและอาหารข้นไม่ถูกต้อง มักขาดแคลนอาหารหยาบ เกษตรกรจึงต้องเพิ่มการให้อาหารข้นจำนวนมาก ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การที่ให้อาหารข้นมากๆ จะทำให้เกิดโรค acidosis ตามมา เกษตรกรในหลายพื้นที่ได้นำผลพลอยได้จากอุตสาหกรรมการเกษตรมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เช่น มีการนำกากมันสำปะหลังมาใช้เสริมอาหารข้นในปริมาณมาก ทำให้โคได้รับพลังงานและโปรตีนไม่สมดุล การนำกากเปียร์สดมาใช้เป็นอาหารหยาบ ซึ่งความเป็นจริงแล้วไม่ใช่ เพราะกากเปียร์สดจะใช้ได้เพียงเป็นอาหารเสริมเท่านั้น เป็นต้น

3) ด้านสุขภาพสัตว์และสุขอนามัย เกษตรกรมักประสบปัญหาโรคเต้านมอักเสบ โดยเฉพาะชนิดที่ไม่แสดงอาการ ทำให้กระทบการผลิตน้ำนมและคุณภาพน้ำนม และปัญหาโรคพยาธิภายในและภายนอก ปัญหาสารปนเปื้อนต่างๆ ในน้ำนมดิบซึ่งเกิดจากการจัดการฟาร์ม และหรืออาหารสัตว์ นอกจากนี้มีการใช้ยาปฏิชีวนะค่อนข้างกว้างขวางและขาดความระมัดระวังทำให้มีผลตกค้างอยู่ในน้ำนม ทำให้ถูกตัดราคาหรือถูกปฏิเสธการรับซื้อน้ำนม ซึ่งเกษตรกรยังให้ความสำคัญการสุขอนามัยในฟาร์มค่อนข้างน้อย

4) ปัญหาการขาดแคลนพันธุ์โคนม โคพันธุ์นมที่เหมาะสมสำหรับการเลี้ยงเพื่อการผลิตน้ำนมเป็นพันธุ์โคนมที่มีถิ่นกำเนิดในต่างประเทศ ต้องอาศัยการนำเข้าเกือบทั้งหมด ถึงแม้ปัจจุบันจะมีการพัฒนาพันธุ์โคนมได้เองแต่ยังไม่เพียงพอกับความต้องการและยังมีราคาแพง

5) ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง เนื่องจากต้องหาซื้อแม่พันธุ์โคนมในราคาแพง การขาดแคลนพื้นที่เพื่อการปลูกสร้างทุ่งหญ้า รวมทั้งการขาดแคลนพืชอาหารสัตว์ในช่วงฤดูแล้ง ทำให้เกษตรกรต้องให้อาหารข้นและอาหารเสริมมากกว่าความจำเป็น ในขณะที่ปริมาณน้ำนมที่โคให้ต่อตัวค่อนข้างต่ำ เป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตน้ำนมสูง

6) ปัญหาเกษตรกรขาดแคลนเงินลงทุน การเลี้ยงโคนมต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ทั้งเพื่อการก่อสร้างโรงเรือน การทำรั้ว การพัฒนาแหล่งน้ำ การทำแปลงหญ้า การจัดหาแม่พันธุ์โคนม ตลอดจนความต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อซื้ออาหารโคและการจัดการฟาร์ม จึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการจำกัดการส่งเสริมและพัฒนาการผลิตโคนมให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

7) ปัญหาสหกรณ์โคนมขาดเงินทุนในการดำเนินการ การดำเนินกิจการของสหกรณ์ต้องการเงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างสูง เพื่อดำเนินกิจกรรมการรวบรวมน้ำนมดิบ การตลาดน้ำนมดิบ การขนส่งน้ำนมดิบ การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงโคนม ลำพังทุนเรือนหุ้นที่เก็บรวบรวม

จากสมาชิกไม่เพียงพอกับความต้องการ ประกอบกับแหล่งเงินทุนที่มีอยู่ไม่สามารถสนองตอบความต้องการได้ทั้งในแง่ปริมาณเงินทุนให้กู้ยืมและดอกเบี้ยในอัตราต่ำที่สหกรณ์ต้องการ

**8) ปัญหาการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศ** ผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศมีราคาต่ำกว่าราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรจำหน่าย เนื่องจากประเทศผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์นมรายใหญ่มีประสิทธิภาพในการผลิตสูง และรัฐบาลให้การอุดหนุนเพื่อการส่งออก ทำให้ผู้ประกอบการแปรรูปน้ำนมส่วนใหญ่นำเข้านมผงมาละลายน้ำเป็นนมคั้นรูปพร้อมดื่มแข่งขันกับนมพร้อมดื่มที่ผลิตจากน้ำนมดิบภายในประเทศ

## 2. กระบวนการสหกรณ์

### 2.1 ความหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมกันและควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย

"สหกรณ์ฯ" ตามความหมายในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

### 2.2 ค่านิยม (Value)

สหกรณ์ฯ อยู่บนพื้นฐานค่านิยม การพึ่งพาและรับผิดชอบตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเป็นประชาธิปไตย เสมอภาค เทียงธรรม และสามัคคี สมาชิกสหกรณ์ฯ ตั้งมั่นอยู่ในค่านิยมทางจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์ เปิดเผย มีความรับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่นตามแบบแผนที่สืบทอดมาจากผู้ริเริ่มการสหกรณ์ฯ

### 2.3 วิธีการสหกรณ์ฯ

วิธีการสหกรณ์ฯ คือ การนำหลักการสหกรณ์ฯ มาสู่ทางปฏิบัติเพื่อนำความผาสุกมาสู่มวลสมาชิกและมวลมนุษยชาติ ซึ่งทางปฏิบัติของสหกรณ์ฯ ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันหลากหลาย โดยเกี่ยวข้องกับนโยบายและการออกกฎหมายแห่งรัฐบาลของประเทศนั้น ๆ และมี

ผลโดยตรงต่อการจัดตั้งสหกรณ์ฯ การดำเนินการบริหารจัดการ การยุบเลิกสหกรณ์ฯ รวมถึง ขบวนการสหกรณ์ฯ และอื่น ๆ

## 2.4 หลักการสหกรณ์ฯ

หลักการสหกรณ์ฯ หมายถึง กฎเกณฑ์ที่จะนำไปสู่การรอดพ้นจากความทุกข์ยากทาง เศรษฐกิจและความขัดแย้งทางสังคม มุ่งเกิดทุนสิทธิมนุษยชน และสิทธิโดยธรรมชาติ

หลักการสหกรณ์ฯ เป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ฯ ทั้งหลาย ในการนำค่านิยมของสหกรณ์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

### 1) หลักการที่ 1 การเปิดรับสมาชิกทั่วไปด้วยความสมัครใจ

สหกรณ์เป็นองค์กรแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการ ของสหกรณ์ และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมืองและศาสนา

### 2) หลักการที่ 2 การควบคุมสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย

สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ที่ควบคุมโดยมวลสมาชิกผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็ง ขันในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้แทนสมาชิก ต้อง รับผิดชอบต่อมวลสมาชิก ในสหกรณ์ปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่ง เสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินการไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน

### 3) หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก

สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้ และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ ตามแนวทางประชาธิปไตย ทุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราที่จำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิก เป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมด ดังต่อไปนี้ คือ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ หรือเพื่อสนับสนุนกิจกรรม อื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ

### 4) หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ

สหกรณ์เป็นองค์กรที่พึ่งพาและปกครองตนเอง ซึ่งควบคุมโดยสมาชิก ถ้าสหกรณ์ เข้าทำข้อตกลงกับองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งรัฐบาลหรือแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์พึงทำ

ข้อตกลงเช่นนั้น ภายใต้เงื่อนไขอันมั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกยังคงควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย และจะต้องดำรงไว้ซึ่งสภาพการปกครองตนเองของสหกรณ์

#### 5) หลักการที่ 5 การศึกษา การฝึกอบรมและข่าวสาร

สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชน และบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของการสหกรณ์ได้

#### 6) หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ฯ

สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ โดยการประสานความร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

#### 7) หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน

สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชนตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ

### 2.5 ความหมายของสมาชิก

สหกรณ์ฯ เกิดขึ้นจากการรวมตัวของสมาชิกที่มีแนวความคิดเชื่อว่าวิธีการสหกรณ์ฯ จะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความอยู่ดีกินดีและมีสันติสุข ด้วยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

“สมาชิก” หมายถึง ผู้ลงชื่อจดทะเบียนสหกรณ์ฯ และผู้ที่มีชื่ออยู่ในบัญชีของผู้ที่จะเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ รวมทั้งผู้ที่สมัครเป็นสมาชิกฯ ภายหลังจากที่สหกรณ์ได้จดทะเบียนแล้วโดยถือว่าได้เป็นสมาชิกเมื่อได้ชำระค่าหุ้นตามจำนวนที่ถือครบถ้วนแล้ว

### 2.6 คุณสมบัติของสมาชิก

- 1) เป็นผู้เห็นชอบในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ฯ
- 2) เป็นผู้บรรลุนิติภาวะ
- 3) เป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์
- 4) เป็นผู้มีความประพฤติและนิสัยที่ดีงาม



5) ไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ อื่น

## 2.7 สิทธิของสมาชิก

- 1) เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงลงคะแนน
- 2) เข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ
- 3) เสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการ
- 4) ได้รับบริการทางธุรกรรมต่าง ๆ และทางวิชาการจากสหกรณ์ฯ
- 5) สิทธิอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ฯ

## 2.8 หน้าที่ของสมาชิก

- 1) ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และมติของคณะกรรมการดำเนินการ
- 2) เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์ฯ นัดหมาย
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ฯ เพื่อให้ สหกรณ์ฯ เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง
- 4) สอดส่องดูแลกิจการของสหกรณ์ฯ
- 5) ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาสหกรณ์ฯ ให้เจริญรุ่งเรืองและมั่นคง

## 2.9 ความรับผิดชอบของสมาชิก มีดังนี้

- 1) ศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องสหกรณ์ฯ
- 2) มีความเข้าใจข้อบังคับและกฎหมายสหกรณ์ฯ
- 3) ต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อสหกรณ์ฯ ของตน
- 4) ต้องมีความพร้อมเพรียงเสียสละและภักดีต่อสหกรณ์ เพื่อความเจริญอันเป็นเป้าหมายร่วมกัน อาทิ การมีส่วนร่วมใน การควบคุมการบริหารงานสหกรณ์ฯ การเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อตกลงหรือข้อยุติที่แน่นอนกับการใช้สิทธิออกเสียงต่าง ๆ ในฐานะสมาชิกต่าง ๆ ในฐานะสมาชิก
- 5) สมาชิกต้องมีการติดต่อประสานงานและควบคุม การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ของตนเป็นประจำและใกล้ชิด เพื่อทราบข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของสหกรณ์ฯ
- 6) สมาชิกต้องรู้จักการออมทรัพย์ เพื่อเพิ่มทุนในสหกรณ์ฯ ผูกเงินกับสหกรณ์ฯ

7) มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ เป็นอย่างดี

### 3. สหกรณ์โคนม

#### 3.1 ประวัติและความเป็นมาของสหกรณ์โคนมในประเทศไทย

ในประเทศไทยมีการเลี้ยงโคนมกันมานานแล้วก่อนปี พ.ศ. 2500 แต่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเริ่มก่อตั้งจดทะเบียนเป็นสหกรณ์โคนมในปี พ.ศ. 2513 เป็นต้นมา เนื่องจาก เกษตรกรที่เลี้ยงโคนมจำหน่ายน้ำนมได้ไม่หมด ทำให้นมที่เหลือเกิดเน่าเสีย หรือคุณภาพต่ำ เพราะน้ำนมดิบที่รีดได้จากแม่โคนมจะต้องทำให้เย็นลง ต่ำกว่า 5 องศาเซลเซียส เพื่อเก็บรักษาไม่ให้เน่าเสียระหว่างการขนส่งไปจำหน่าย ดังนั้นทำให้เกิดความเสียหายต่อเกษตรกร แต่ขั้นตอนต่างๆ ก็ต้องใช้ต้นทุนสูง เกษตรกรไม่มีทุนจึงต้องรวมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์โคนม เพื่อช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อจดทะเบียนแล้วการดำเนินงานและการลงทุนต้องอาศัยความช่วยเหลือ ดูแล แนะนำ จากกรมฯ ที่รัฐบาลมอบหมายทั้งนี้เพื่อให้บริการและช่วยเหลือสมาชิกให้ได้รับประโยชน์สูงสุด

#### 3.2 วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมสหกรณ์โคนม

- 1) เพื่อยกฐานะความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น
- 2) ลดพื้นที่เพาะปลูกพืชที่มีปัญหาเรื่องผลผลิตและราคา โดยเปลี่ยนมาปลูกหญ้าเลี้ยงโคนม
- 3) เพื่อให้สมาชิกใช้ที่ดิน
- 4) เพื่อลดปัญหาการว่างงาน
- 5) เพื่อเพิ่มผลผลิตน้ำนมดิบ ลดการนำเข้าจากต่างประเทศ
- 6) เพื่อส่งเสริมการผลิต
- 7) เพื่อส่งเสริมสุขภาพของประชากรในประเทศ
- 8) แนวทางการส่งเสริมและการจัดตั้งสหกรณ์โคนม
  - (1) สำรวจพื้นที่และประชาสัมพันธ์ชี้แจงแก่เกษตรกร
    - การประชาสัมพันธ์ เพื่อชี้แจงให้เกษตรกรเข้าใจวัตถุประสงค์ ข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน และประโยชน์ที่จะได้รับ
    - การคัดเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการเลี้ยงโคนม
  - (2) รับสมัครและคัดเลือกเกษตรกรเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์
    - เป็นเกษตรกร

- เกษตรกรแต่ละรายจะต้องจัดทำแปลงหญ้าไม่น้อยกว่า 5 ไร่
- มีความขยันขันแข็งที่จะเลี้ยงโคนมอย่างแท้จริง
- จัดตั้งสหกรณ์โคนม โดยประสานงานกับสำนักงานสหกรณ์อำเภอ และ

สหกรณ์จังหวัด

### 3.3 โครงสร้างของระบบการบริหารงานของสหกรณ์โคนม มีองค์ประกอบ 2 ฝ่าย ดังนี้

#### 1) ด้านบริหาร

- (1) สมาชิกสหกรณ์
- (2) คณะกรรมการดำเนินการ มีจำนวนอย่างน้อย 7 คน อย่างมากไม่เกิน 15 คน มี

สภาพเป็นตัวแทนของสหกรณ์

#### 2) ด้านการจัดการ ให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่สหกรณ์กำหนดไว้ ซึ่งแบ่งเป็น 4

ฝ่าย ขึ้นตรงต่อผู้จัดการ

- (1) ฝ่ายธุรการ
- (2) ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- (3) ฝ่ายผลิตภัณฑ์อาหารนม
- (4) ฝ่ายส่งเสริมการเกษตร

### 3.4 ความเหมาะสมของการจัดตั้งสหกรณ์โคนมที่จะดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

- 1) มีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมอย่างน้อย 200 ราย
- 2) เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจะต้องมีพื้นที่ปลูกหญ้า
- 3) เกษตรกรต้องมีความขยันขันแข็งที่จะเลี้ยงโคนมอย่างแท้จริง
- 4) สหกรณ์จะต้องมีศูนย์รวบรวมนมดิบ ขนาด 10 ตัน/วัน
- 5) พนักงานสหกรณ์ที่จะปฏิบัติงานในสหกรณ์ ควรมีอย่างน้อย 8 คน
- 6) ธุรกิจที่เห็นว่าควรจะดำเนินการในช่วงแรก ได้แก่
  - (1) ธุรกิจการขาย
  - (2) ธุรกิจการซื้อ
- 7) มีทุนและแหล่งเงินทุน
  - (1) จากหุ้นแรกเข้า
  - (2) ค่าธรรมเนียมแรกเข้า
  - (3) แหล่งเงินทุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ ฯลฯ

## 4. กลุ่มและการพัฒนากลุ่ม

### 4.1 แนวความคิดเกี่ยวกับกลุ่ม

ในการพัฒนา กลุ่มถือว่ามีบทบาทสำคัญ และถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา อย่างไรก็ตาม กลุ่มได้ถูกนำมาอธิบายในหลายความหมายไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชาวบ้าน กลุ่มความสนใจต่าง ๆ องค์กรชาวบ้าน องค์กรชุมชน หรือองค์กรภาคประชาชน ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) ได้ศึกษาแนวคิดในเรื่องนี้จากทัศนะของนักวิชาการในแง่มุมต่าง ๆ และได้สรุปความหมายของคำดังกล่าวว่า มีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยมีแนวคิดมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้คนในสังคม และมารวมกันเป็นเพื่อน เป็นคนร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม และมาจากแนวคิดของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของมนุษย์ ที่จะดำรงอยู่ในฐานะของสัตว์สังคมที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัย และสร้างวัฒนธรรมสถาบันทางสังคมร่วมกัน

### 4.2 ความจำเป็นในการเสริมสร้างกลุ่ม

กลุ่มองค์กรมีความจำเป็นต่อสังคมของผู้คนที่อยู่ร่วมกันอย่างสันติ ถ้ากลุ่มมีความเข้มแข็งจะเป็นเครื่องมือนำพาผู้คนไปสู่จุดหมายที่วางไว้ ช่วยบรรเทาความทุกข์หรือสภาพปัญหาที่แต่ละบุคคลเผชิญอยู่ ซึ่งบางครั้งไม่สามารถแก้ได้ด้วยตัวเองหรือครอบครัว วรางคณา วงศ์มหาชัย (2535) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรประชาชนที่น่าสนใจไว้ 2 ประเด็น ได้แก่

1) **การพัฒนาที่มุ่งเน้นตัวประชาชน** จำเป็นต้องอาศัยการจัดตั้งองค์กรประชาชนแบบมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น และพึ่งพากันระหว่างสมาชิก ในเรื่องนี้ สันติสุข เทศประสิทธิ์ (2529) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การพัฒนาจะต้องเป็นแบบกลุ่ม ชาวบ้านจะต้องมีการอยู่ร่วมกันในรูปสหพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งทำให้เกิดพลังหรืออำนาจในการต่อรองกับสถาบันภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ บัณฑิต อ่อนคำ และวิริยะ น้อยวงศินยางค์ (2533) ที่กล่าวว่า การรวมกลุ่มเกษตรกรเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการพัฒนาชนบทที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากถ้าหากไม่มีกลุ่มเกษตรกรแล้ว อำนาจต่อรองทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ของเกษตรกรก็จะไม่มีอำนาจต่อรองในเรื่องต่างๆ

2) **การจัดตั้งองค์กรประชาชน** จะทำให้ประชาชนสามารถวางแผนได้อย่างเป็นระบบในการสนองความต้องการพื้นฐาน ผลที่เกิดจากการรวมพลังของการรวมกลุ่มที่ถูกต้อง จิตติ มงคลชัย อรัญญา (มปป) อ้างถึงใน ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) กล่าวว่า ทุกคนที่เข้ามารวมกันต่างก็

จะมีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น โดยได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกันและกันและระหว่างการทำงาน เกิดการเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหา โดยการใช้ปัจจัยของกลุ่ม เช่น การใช้เงินกู้ยืมจากกลุ่มออมทรัพย์ไปลงทุน ในขณะที่ตนเองไม่มีเงินมากพอสำหรับการลงทุนดังกล่าว และประการสุดท้าย อำนาจหรือพลังแฝงที่เกิดจากการรวมตัวกัน ทำให้บุคคลภายนอกเกิดความเกรงใจไม่กล้าที่จะเอาไรต์เอาเปรียบกลุ่มหรือสมาชิก เช่น พ่อค้ากับกลุ่มเกษตรกร

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) ได้สรุป จากการศึกษาถึงแนวคิดและความจำเป็นในการเสริมสร้างกลุ่ม หรือองค์กรประชาชนว่า ในช่วงแรกกลุ่มอาจเป็นไปเพื่อการแลกเปลี่ยน เพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ระหว่างบุคคลที่เข้ามาร่วมกลุ่ม ต่อมาการรวมกลุ่มเป็นปัจจัยสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง เพื่อสร้างพลังในการต่อรองกับภายนอก หรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

#### 4.3 กระบวนการเสริมสร้างและพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม

1) กระบวนการเสริมสร้างกลุ่ม พัฒน์ บุญรัตพันธุ์ (2517) ได้กล่าวถึงกระบวนการเสริมสร้างกลุ่ม และพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การจัดตั้งกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในการจัดตั้งต้องมีการค้นหาผู้นำ ความต้องการของสมาชิก ความสมัครใจ และความคล้ายคลึงกัน เช่น เพศ ความสนใจ วัย ความรู้ ความสามารถ ความต้องการ ความสัมพันธ์ต่อกัน

(2) การเคลื่อนไหวของกลุ่ม จะช่วยให้กลุ่มเกิดพลังการต่อรองและการต่อสู้การส่งเสริมการเคลื่อนไหวของกลุ่ม อาจดำเนินการโดยการส่งเสริมการประชุมพบปะสร้างความสัมพันธ์ การส่งเสริมแนวความคิด การส่งเสริมการมีกฎระเบียบวินัยของกลุ่ม การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิก การส่งเสริมกิจกรรมวิชาการ และการส่งเสริมผลประโยชน์ร่วม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องผูกมัดหรือยึดโยงให้กลุ่มยังคงอยู่ไม่แตกสลาย

(3) การเจริญเติบโตของกลุ่ม เป็นความพยายามเอากลุ่มต่าง ๆ หลายกลุ่ม ให้มาสนธิให้เข้ากัน โดยต้องสร้างสิ่งต่าง ๆ เช่น การค้นหาหน่วยนำร่วม การสร้างผลประโยชน์ร่วม การสร้างกิจกรรมพึ่งพาซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การสร้างพลังร่วมโดยการร่วมดำเนินงาน การลดความสิ้นเปลืองร่วม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้กลุ่มขยายตัวไปสู่การเจริญเติบโต

นอกจากนี้ จิตติ มงคลชัยอรัญญา (มปป) อ้างถึงใน ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) ได้อธิบายกระบวนการและขั้นตอนในการจัดตั้ง และสนับสนุนการดำรงอยู่ของกลุ่ม ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 กระบวนการ ได้แก่

(1) การปลูกจิตสำนึก เป็นการทำให้สมาชิกเกิดความตระหนักว่ามีปัญหาที่เผชิญอยู่ และต้องการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ให้หมดไป

(2) การรวมพลัง เมื่อสมาชิกเกิดความตระหนักอยากแก้ไขปัญหา จะมีการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนหรือตกลงที่จะดำเนินการบางอย่างร่วมกัน ในขั้นตอนนี้อาจมีการเลือกผู้แทนหรือผู้นำในการประสานความคิดหรือทำกิจกรรมในทิศทางที่ได้ตกลงกันไว้

(3) การส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยี อาจเกิดได้จากสมาชิกแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หรือการเชิญผู้ที่มีความรู้เหนือกว่า หรือวิทยากรจากภายในหรือภายนอกมาเป็นผู้ให้ความรู้ ซึ่งนำไปประยุกต์ใช้ที่จะปรับหรือแก้ไขปัญหา

(4) การบริหาร-การจัดการ การบริหารจัดการกลุ่มที่ดี ควรประกอบด้วยการทำบัญชีเพื่อสร้างหลักฐานให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจ การบันทึกเหตุการณ์ ข้อตกลง หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น บันทึกรายงานการประชุม บันทึกข้อตกลง การกำหนดกฎระเบียบ การประสานงานภายใน ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้สมาชิกเข้าใจบทบาท ติดตามการทำงานเป็นระบบ การระดมทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก

(5) การสนับสนุน คือ การที่บุคคลภายนอกที่มีบทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาของกลุ่ม ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งวัตถุ สิ่งของ บุคลากร หรือแม้กระทั่งเงิน เพื่อให้กลุ่มมีศักยภาพสูงขึ้น แต่ในการสนับสนุนใด ๆ นั้น ต้องตระหนักว่าไม่ไปทำลายอุดมการณ์ในการช่วยเหลือตัวเองของกลุ่ม

2) การดำเนินงานของกลุ่ม เมื่อกลุ่มได้กำเนิดขึ้นมาแล้วและยังคงเป็นกลุ่มอยู่ ต้องมีการดำเนินกิจกรรมหรือดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์และสมาชิกเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน จิตติ มงคลชัยอรัญญา (มปป) อ้างถึงใน ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้การดำเนินงานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

- (1) วัตถุประสงค์ของกลุ่ม
- (2) ข้อตกลงร่วมกันหรือกฎระเบียบข้อตกลง
- (3) แผน
- (4) การดำเนินงานตามแผน

- (5) การพัฒนาผู้นำและสมาชิก
- (6) การประเมินผลโดยกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม
- (7) การขยายผล เช่น การรับสมาชิกเพิ่ม การขยายกิจกรรม การสร้างเครือข่าย

**3) การพัฒนากลุ่ม** กรมส่งเสริมการเกษตร (2541) ระบุไว้ว่าการพัฒนาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของกลุ่มที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิกและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในขณะเดียวกัน ดังนั้นการจะเข้าใจสถานการณ์ของกลุ่มในระยะหนึ่งระยะใดต้องพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

(1) **ผู้นำกลุ่ม** หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทชัดเจนในกลุ่มที่จะทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่เลี้ยง นักพัฒนาเป็นผู้ประสานงานเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำต้องสามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสมกับขั้นตอนการพัฒนา กลุ่ม สถานการณ์ของกลุ่มในขณะนั้นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนมาก

(2) **สมาชิกกลุ่ม** หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในกิจกรรมของกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มและงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม ตามความพอใจ ความสามารถ และอุทิศตนเองให้กับเป้าหมายของกลุ่ม

(3) **จุดมุ่งหมายของกลุ่ม** คือ สิ่งที่สมาชิกส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันว่าความสำเร็จที่คนในกลุ่มต้องการให้เกิดขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ จุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ดีคือ จุดมุ่งหมายที่กลุ่มสมาชิกพอใจ เชื่อมมั่นว่ากลุ่มจะทำได้สำเร็จ และสอดคล้องกับแรงจูงใจของตนในการเข้าเป็นสมาชิก

(4) **กฎเกณฑ์** คือ เครื่องมือที่ใช้สร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติตนระหว่างบุคคลในกลุ่มที่สมาชิกเข้าใจตรงกัน และถือเป็นระเบียบข้อบังคับเหมือนกัน กฎระเบียบที่ดีคือระเบียบข้อบังคับที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น ยอมรับ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

(5) **กิจกรรมและแผนงาน** คือ สิ่งที่สมาชิกกลุ่มกำหนดขึ้นในรูปของงานที่กลุ่มจะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และก่อให้เกิดความพอใจในกลุ่มสมาชิก

(6) **การสื่อสาร** คือ การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มในทุกรูปแบบ จนเกิดความเข้าใจกันในหมู่สมาชิก

(7) **ผลประโยชน์** คือ สิ่งที่สมาชิกกลุ่มได้รับในรูปแบบต่างกัน และก่อให้เกิดความพึงพอใจจากสิ่งที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจะต้องมีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม

#### 4.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกลุ่ม

กลุ่มเมื่อได้รับการส่งเสริมหรือจัดตั้งแล้ว การที่จะทำให้กลุ่มดังกล่าวยังคงดำรงอยู่เพื่อทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ และสามารถพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งนั้นได้มีการศึกษากันมาก สมพันธ์ เตชะอธิก (2540) ได้อธิบายว่า การที่จะให้องค์กรชาวบ้านมีความเข้มแข็ง ต้องมีการพัฒนาแนวคิด และกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่

(1) **ด้านการเมือง** กลุ่ม/องค์กรชุมชนต้องสามารถสร้างอำนาจการต่อรองในการแสวงหาทรัพยากรจากภาครัฐและภายนอกกลุ่มได้ เช่น การสนับสนุนงบประมาณ บุคลากร วิชาการ ข้อมูล และเทคโนโลยีต่าง ๆ

(2) **ด้านเศรษฐกิจ** ต้องเสริมสร้างกิจกรรมที่ลดรายจ่ายเพิ่มรายได้

(3) **ด้านสังคมวัฒนธรรม** ต้องสามารถนำเอาวัฒนธรรม ประเพณี การช่วยเหลือเกื้อกูลกันมาเกาะเกี่ยวรวมตัวให้เหนียวแน่นขึ้น เช่น ประเพณีลงแขกทำนารวม

(4) **ด้านการบริหารจัดการ** ต้องมีระบบบริหารจัดการกลุ่มที่ดี เช่น การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การจัดการองค์การมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกัน มีระบบบันทึกการประชุมและระบบบัญชีที่ดีสามารถตรวจสอบได้

นอกจากนี้ พิมาน วงศ์อภัย (2533) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรประชาชนสามารถพึ่งพาตนเอง: ศึกษากรณีศูนย์บริการสมาชิกนิคมสร้างตนเองโนนสัง อำเภอโนนสัง จังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรประชาชนพึ่งพาตนเองได้ ประกอบด้วย

1) **ผู้นำหรือกรรมการ** ในด้านลักษณะของผู้นำของฝ่ายบริหาร เช่น ความตั้งใจจริง ความซื่อสัตย์ และการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก บทบาทการทำงาน เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นที่ปรึกษาแก่สมาชิก ตลอดจนความสามารถในการชักนำผู้อื่น และในการทำงานต้องเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

2) **การบริหารศูนย์** ในการจัดโครงสร้างการทำงาน การสร้างเครือข่าย ระบบการสรรหากรรมการ การวางข้อกำหนดระเบียบต่าง ๆ เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง หาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิกอย่างซื่อ ๆ ต่อเนื่อง องค์กรแต่ละส่วนล้วนช่วยส่งเสริมระบบการบริหาร จึงทำให้แบบแผนต่าง ๆ ค่อนข้างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ

3) **สมาชิกศูนย์** สมาชิกส่วนใหญ่มีทัศนคติและเข้าวัตถุประสงค์ของศูนย์ดี อาจมีปัญหาบ้างในพื้นที่ห่างไกลซึ่งได้รับรู้ข่าวสารน้อย และสมาชิกต้องเข้ามามีส่วนร่วมคิดค้นปัญหา วางแผนและดำเนินงานสม่ำเสมอ



4) **กระบวนการกลุ่ม** สมาชิกส่วนใหญ่เข้าร่วมกลุ่มเพราะต้องการทำงานกลุ่มมากกว่าจะหวังรับผลประโยชน์ การสรุปบทเรียนของกลุ่มที่ผ่านมาในอดีตนั้น กรรมการกลุ่มต่าง ๆ มีการปฏิบัติทั้งระดับศูนย์บริการนิคมฯ และหมู่บ้านสาขาอย่างสม่ำเสมอ

5) **สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง** ในชุมชนพื้นที่ซึ่งอยู่ระหว่างภูเขา การกระจายของฝนไม่ดี ผลผลิตทางเกษตรบางปีตกต่ำ ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่มีฐานะยากจน สภาพดังกล่าวเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกต้องรวมตัวเพื่อช่วยเหลือกันและกัน ส่วนสภาพการเมืองในชุมชน ผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในหมู่บ้าน ส่วนมากมีจิตสำนึกที่ดีในงานพัฒนา ประกอบกับความสัมพันธ์ทางสังคมมีลักษณะเป็นเครือญาติ มีส่วนทำให้งานกลุ่มมีความเป็นไปได้สูง

6) **นักพัฒนา** แนวคิดและความจริงใจในการทำงานพัฒนาของเจ้าหน้าที่ ประกอบกับวิถีทำงานที่เหมาะสม ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การใช้ชีวิตร่วมกับชาวบ้านและการถ่ายทอดจากหน่วยงานที่สังกัด

7) **องค์กรที่สนับสนุน** มีความยืดหยุ่นในด้านเวลา งบประมาณสูง และให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานภาคสนามอย่างเต็มที่ในการดูความพร้อมของกลุ่มเป้าหมาย

8) **พนักงานศูนย์** ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีจิตใ้รักงานพัฒนามากกว่าการทำงานเพื่อหวังเพียงค่าตอบแทน และพิมาน วงศ์อภัย (2533) ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกลุ่มที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกล่าวถึงสมาชิกและกลุ่มว่า

- สมาชิกยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม โดยพยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ เพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุอุดมการณ์ที่กำหนดไว้ โดยที่แต่ละคนมีความรู้สึกว่ามีสมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อกลุ่มเท่าเทียมกัน

- สมาชิกมีความรักดีต่อกัน ซึ่งแสดงออกโดยสมาชิกมีความซื่อตรงต่อกัน

- สมาชิกได้ช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของแต่ละคน

- สมาชิกมีความไว้วางใจกัน

- สมาชิกมีความสามารถที่จะทำงานเป็นกลุ่ม โดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะมอบหมายเป็นผู้นำหรือสมาชิกในกลุ่มก็ตาม

- สมาชิกเชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก ว่าสามารถทำสิ่งที่เป็นไปได้ให้สำเร็จได้ สิ่งนี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเอง

- สมาชิกพร้อมจะช่วยเหลือกันเสมอเมื่อถึงคราวจำเป็น สมาชิกจะพยายามช่วยเหลือเพื่อนจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- สมาชิกมีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง
- กลุ่มมีบรรยากาศที่มีลักษณะให้ความสนับสนุนสมาชิก โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกยอมรับข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ ข้อมูล และการติชมซึ่งกันและกัน แล้วร่วมพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมของกลุ่ม
- กลุ่มพยายามช่วยให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาตนเอง เช่น ให้สมาชิกมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

## 5. การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการมาจากคำสองคำคือ คำว่า “การบริหาร” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Administration ซึ่งหมายถึงกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การด้วยการวางแผนการจัดองค์การ การนำและการควบคุมมนุษย์ สภาพทางกายภาพ การเงิน สารสนเทศและทรัพยากรอื่นขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่วนคำว่า “การจัดการ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Management หมายถึง การจัดหรือดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ มาวางแผนและดำเนินการให้บรรลุผล ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย ส่วนการจัดการเป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อนำคำทั้งสองมารวมกัน จึงน่าจะมีความหมายถึงการกำหนดนโยบายและแปลงนโยบายไปสู่การวางแผนปฏิบัติงาน และการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Courtland และคณะ, 1993 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2545)

**5.1 หน้าที่ทางการจัดการ** จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายดังกล่าว ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการจะต้องมีการกำหนดแนวความคิดอย่างมีหลักการ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน นับตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์คือ ภาพหรือสิ่งที่ต้องการอยากให้เกิดในอนาคตบนพื้นฐานแห่งความจริง ภารกิจคือ ภาระหน้าที่ตามเจตนารมณ์ที่จะทำให้อนาคตเป็นไปตามที่ตั้งใจ และเป้าหมายคือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่บรรลุถึงภายในกรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นผลจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบขั้นตอน กิ่งพร ทองใบ (2545) กล่าวว่าหน้าที่การบริหารได้ถูกกำหนดครั้งแรกตั้งแต่ปี ค.ศ.1916 หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยการจัดการแต่ละหน้าที่ ได้แก่

1) **การวางแผน (Planning)** เป็นการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งการวางแผนนักบริหารจะต้องใช้วิสัยทัศน์ในการพิจารณา พร้อมกำหนดทางเลือกในการดำเนินการที่เหมาะสม การวางแผนที่ดีจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจให้ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม

2) **การจัดองค์การ (Organizing)** เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างการออกแบบงาน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) **การนำ (Leading)** เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลและแรงจูงใจบุคคลอื่น ให้ทำงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

4) **การควบคุม (Controlling)** เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน วัดผลการดำเนินงานได้ว่า ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และการแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน

## 5.2 กระบวนการบริหาร

ในปี ค.ศ.1936 Gulick ได้เสนอสูตรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารที่เรียกว่า POSDCoRB อุทัย เลหาวิเชียร (2540) และ กิ่งพร ทองใบ (2545) ได้อธิบายความหมายในแต่ละเรื่องไว้ดังนี้

1) **Planning (P)** หมายถึง กระบวนการวางแผน หรือวางโครงการว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับของเงื่อนไขเวลา มีการกำหนดแนวทางของการปฏิบัติไว้ พร้อมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ หรือกิจกรรมนั้น ๆ

2) **Organizing (O)** หมายถึง กระบวนการจัดรูปองค์การ หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย ๆ หรืออาจจะเป็นอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมกับกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันให้สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันลงไป โดยที่ทุกตำแหน่งงานจะมีความสัมพันธ์กันในสายการบังคับบัญชาอย่างเห็นได้ชัดเจน

3) **Staffing (S)** หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการจัดกลุ่มบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ตลอดจนบุคลากรทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารบุคคลดังกล่าวจะเริ่มจากการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ

การเลื่อนชั้น ลดชั้น ให้ออก ปลดออก และไล่ออก เพื่อให้สภาพการทำงานเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

**4) Directing (D)** หมายถึง กระบวนการวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์โครงการโดยรอบคอบแล้วว่ามีเตรียมคนอย่างไร จัดรูปงานอย่างไร รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

**5) Coordinating (Co)** หมายถึง กระบวนการประสานงาน หรือสื่อสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ดังได้กล่าวมาแล้วในการจัดองค์การ ว่ามีการจัดแบ่งสายงานการบังคับบัญชาอย่างไรบ้าง การประสานงานจะเป็นการประสานในสายงานดังกล่าว เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและเกิดความขัดแย้งกัน และการบริหารในลักษณะนี้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมเกลียวกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน

**6) Reporting (R)** หมายถึง การเสนอรายงานการทำงานต่าง ๆ ในสายงานการบังคับบัญชาให้ทราบโดยตลอดสายงานการบริหาร เช่น การเสนอรายงานผลการดำเนินงานส่งเสริมของเกษตรจังหวัดที่รับนโยบายจากกรมไปปฏิบัติ เมื่อปฏิบัติงานแล้วก็จะรายงานผลการปฏิบัติการดังกล่าวจากจังหวัดไปยังกรม เป็นต้น โดยการผ่านสายงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกันภายในหน่วยงานเดียวกันและกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นการทำให้การทำงานเกิดความรอบคอบ มีหลักฐาน และเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญของบุคลากรในการทำงานควบคู่กันไปด้วย

**7) Budgeting (B)** หมายถึง กระบวนการจัดทำงบประมาณ การวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การจัดทำบัญชี และการควบคุม

### 5.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มองค์กรบรรลุเป้าหมาย จึงได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงาน

คำว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ หรือยุทธวิธี (strategy) เป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรที่นำไปใช้ กิ่งพร ทองใบ (2545) ได้ให้ความหมายว่า เป็นแผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยการประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือถ้าอธิบายและตีความโดยละเอียดแล้วจะมีความหมายอย่างเดียวกัน อยู่ที่มุมมองหรือทัศนคติของแต่ละบุคคล

ธนชัย ยมจินดา (2548) อธิบายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานในวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า นโยบาย เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร เพื่อกำกับและควบคุมการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดผลสูงสุด สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ และเกิดความยั่งยืนในระยะยาว

ในทัศนะของ กิ่งพร ทองใบ (2545) เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ หรือการนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสม โดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในระยะยาว

ส่วน สมพงษ์ จ้อยศิริ (2545) ได้ให้ความหมายการจัดการกลยุทธ์ว่า เป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการธุรกิจ ซึ่งมีความครอบคลุมถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจ การพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น

ธนชัย ยมจินดา (2545) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์อาจมีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นเริ่มก่อตั้งใหม่หรือดำเนินการมาแล้วหลายปี โดยทั่วไปมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป เพื่อระบุปัจจัยในด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี และกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

2) การวิเคราะห์อุตสาหกรรม เพื่อระบุปัจจัยแวดล้อมด้านอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมใกล้ตัวของธุรกิจว่ามีแนวโน้มและทิศทางในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

3) การวิเคราะห์การแข่งขัน เพื่อระบุปัจจัยด้านการแข่งขันว่าเป็นอย่างไร ความเข้มข้นของการแข่งขัน โอกาสเข้ามาสู่ธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่ สินค้าทดแทน อำนาจต่อรองจากฝ่ายต่างๆ

4) การวิเคราะห์บริษัทหรือองค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ในด้านต่าง ๆ

5) การวิเคราะห์ SWOT เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จาก 1 – 4 มาประมวลผล เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมต่าง ๆ ขององค์กร

6) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำเอาปัจจัยในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นมากำหนด เป็นทางเลือกกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ

7) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดองค์กร การ ออกแบบระบบและการควบคุม การใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้กลยุทธ์สามารถดำเนินการไปจนบรรลุ เป้าประสงค์

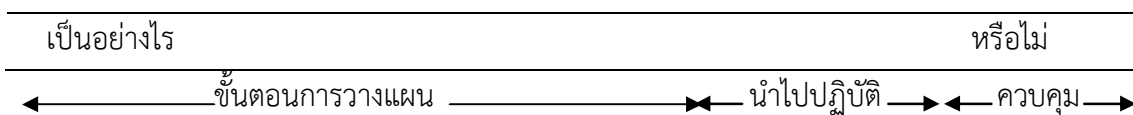
อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546) มองขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามี 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน
2. การนำแผนไปปฏิบัติ
3. การติดตามและประเมินผล

รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ฐานของการวางแผน	ทิศทางของ องค์กร	วางแผน	การนำไป ปฏิบัติ	การติดตาม ประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก</li> <li>▪ ประเมินผลการดำเนินงานชั้น ต่าง ๆ</li> <li>▪ ประเมินคุณภาพ</li> <li>▪ ประเมินคู่แข่ง</li> <li>▪ ประเมินลูกค้า</li> </ul>	วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์แห่ง ความสำเร็จ	แผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ แผนปฏิบัติการ โครงการ	การมอบหมาย งานแต่ละฝ่าย การมอบหมาย งานโครงการ	ติดตามผล การดำเนินงาน
1.ปัจจุบันการ ดำเนินการของธุรกิจ	2.ในอนาคต ต้องการไปที่ใด	3.ทำอย่างไรถึง จะไปถึงจุดนั้น	4.ใครมีหน้าที่ ทำอะไร	5.เราทำได้ ตามที่ต้องการ



ในขณะที่ กิ่งพร ทองใบ (2545) อธิบาย การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุภารกิจหลักมี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร สถานะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสถานะแวดล้อมโดยทั่วไป และสถานะแวดล้อมของการดำเนินงาน การประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างองค์กร ระบบและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศทำงาน และทรัพยากรการจัดการ ซึ่งการพิจารณาดังกล่าว รวมเรียกรวมเรียกว่า SWOT

2. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบาย

3. ขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์ เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การกระทำ โดยการวางแผนดำเนินงานตามรายละเอียด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในรูปของโครงการแผนงานงบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

4. การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยการจัดตั้งมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและการดำเนินการแก้ไข

สมพงษ์ จ้อยศิริ (2545) ได้อธิบายขั้นตอนของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ประกอบด้วย การรวมแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ และการดำเนินตามการตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นขององค์การ โดยทั่วไปมีกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ ดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

2. การกำหนดภารกิจขององค์การ เป็นการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์การ ฝ่ายบริหารต้องแสดงให้เห็นค่านิยมและความเชื่อขององค์การ และนโยบายในการบริหารเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารต่อไป

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

5. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นหนทางไปสู่จุดหมาย

สำหรับกรณีองค์การที่มีการจัดตั้งแล้วมีการดำเนินการมาหลายปี โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนของกระบวนการเพื่อการจัดการกลยุทธ์ ดังนี้ (อนันต์ บุญสนอง, 2548)

1. การประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อทราบผลการดำเนินงานขององค์การที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ในแง่ของการสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

2. การประเมินสถานะแวดล้อม ทั้งสถานะแวดล้อมทั่วไปที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายในคือการดำเนินการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์การ

3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด

4. การวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการพิจารณาด้านต่าง ๆ ได้แก่

1) โครงสร้างองค์การ สามารถรองรับพันธกิจและหรือกลยุทธ์ใหม่หรือไม่ อาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและหรือกลยุทธ์

2) วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติของคนในองค์การที่สืบทอดกันมายาวนาน วัฒนธรรมในยุคใหม่ที่ช่วยให้องค์การบรรลุภารกิจและเป้าหมาย เช่น การพัฒนาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) ระบบควบคุม ได้แก่ การให้ความสำคัญกับมาตรวัดต่าง ๆ เพื่อยืนยันการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามกรอบแผนและกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น

#### 5.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก (External Environments) และสถานะแวดล้อมภายใน (Internal Environments)



อันเป็นสภาวะแวดล้อมเฉพาะภายในองค์กรนั้น อัจฉรา จิตตลดากรและคณะ (2547) ได้นำเสนอวิธีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยมีรายละเอียดดังนี้

**การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก** เป็นการพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยวิเคราะห์ทั้งสภาวะแวดล้อมจุลภาคและมหภาค ได้แก่

**1) การวิเคราะห์โอกาส** โอกาสเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยที่ได้รับจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ว่าโอกาสที่เกิดขึ้นนั้นมีความเชื่อมั่นในระดับใด มีความเป็นไปได้สูงหรือต่ำ เวลาที่โอกาสจะเกิดขึ้นเมื่อระยะเวลายาวนานเพียงพอต่อการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์หรือไม่ และที่สำคัญคือ โอกาสนั้นสร้างธุรกิจได้มีขนาดใหญ่เล็กเพียงใด ขนาดของตลาดคิดเป็นมูลค่าตัวเงินอยู่ในระดับใด

**2) การวิเคราะห์อุปสรรค** คือ การวิเคราะห์ข้อจำกัด เป็นการพิจารณาว่าสภาวะแวดล้อมภายนอกได้สร้างผลกระทบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขึ้นมา ในบางครั้งที่เป็นโอกาสของงานหนึ่งอาจเป็นข้อจำกัดของอีกงานหนึ่งก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าผลที่เราพิจารณานั้นจะเป็นลบหรือบวก การวิเคราะห์อุปสรรคนั้นก็เช่นเดียวกับการวิเคราะห์โอกาส กล่าวคือ ต้องทราบถึงผลกระทบนั้นจะรุนแรงมากน้อยเพียงไรมีความเป็นไปได้สูงหรือต่ำ เวลาที่จะได้รับผลกระทบนั้น ระยะเวลายาวนานเพียงไร ความเสียหายที่อาจได้รับมีสูงต่ำมากน้อยเพียงไร

**การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน** เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อมต่างๆ ภายในหน่วยงาน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม ระบบการบริหาร เป็นต้น ในส่วนนี้จะมีการกล่าวกันเป็นอย่างมากในการบริหารโดยทั่วไปอยู่แล้ว และเป็นสิ่งที่จะต้องทราบก่อน เพราะเป็นเรื่องของตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในนั้นเป็นการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน

**1) การวิเคราะห์จุดแข็ง** คือ การพิจารณาหาความได้เปรียบอันเป็นจุดเด่น หรือความสามารถที่เหนือกว่า หากเป็นกิจการจะพบว่ากิจการใหญ่ย่อมได้เปรียบในเรื่องของชื่อเสียง ฐานะทางการเงินที่เข้มแข็งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง มีเทคโนโลยีที่เหนือกว่า การแข่งขันในทางธุรกิจย่อมได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่มีขนาดเล็กกว่า

2) การวิเคราะห์จุดอ่อน คือ การพิจารณาความเสียเปรียบ ซึ่งเป็นความสามารถที่ต่ำกว่า อาจเป็นปัญหาที่จะต้องทำการแก้ไขให้ได้ หรือลดความเสียเปรียบลงให้ได้ต่ำสุด จุดอ่อนนี้จะมีอยู่เสมอมากบ้างน้อยบ้าง แล้วแต่ลักษณะของหน่วยงาน

### การประเมินองค์การ

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545) ได้ให้แนวคิดในการประเมินองค์การว่า การวัดผลการดำเนินงานต้องสร้างแนวคิดเป็นการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เป็นการจับผิด แนวคิดในการประเมินองค์การประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวัดผลการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 3 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐาน ส่วนขั้นที่ 4 เป็นขั้นตอนการแก้ไขหรือปรับปรุง

การวัดผลการดำเนินการในอดีตจะเน้นการวัดผลด้านการเงิน ซึ่งการวัดดังกล่าวไม่สามารถประเมินให้เห็นความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตได้ดี ปัจจุบันการวัดผลจะมีการวัดในหลายมิติเพราะการบริหารองค์การปัจจุบันจะเกี่ยวข้องกับการจัดการข้ามฝ่าย ลักษณะการประเมินผลที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2545)

1. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย
2. สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและระบบการประเมินผลงาน
3. มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร
4. รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
5. ความสมดุลของการประเมินด้านต่าง ๆ
6. เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์การ
7. เป็นระบบย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
8. เป็นกระบวนการพัฒนาตัวเองของแต่ละฝ่ายและบุคคล

กรมส่งเสริมการเกษตร (2545) ระบุว่าในการประเมินองค์การต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดที่ดี โดยตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรจะต้องครอบคลุม 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินงาน (input)
2. กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน (process)
3. ผลผลิตที่เกิด (output)
4. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลเป้าหมาย (outcome)

## 5.5 แนวทางการจัดทำตัวชี้วัด

กรมส่งเสริมการเกษตร (2545) ได้นำเสนอแนวทางการจัดทำตัวชี้วัดว่า จำเป็นต้องมีการ คิด วิเคราะห์ และดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อการ ดำเนินงานและผลสำเร็จของหน่วยงานที่แท้จริง และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และที่สำคัญเมื่อจัดทำ ขึ้นมาแล้วจะต้องมีผู้นำตัวชี้วัดเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ ตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานที่จัดทำขึ้นมา นี้ อาจจะเหมือนหรือไม่เหมือนกันก็ได้ แม้ในหน่วยงานประเภทเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความคิด/ความเห็นและทัศนคติของคนภายในหน่วยงาน สถานการณ์/ศักยภาพ/การบริหาร ภายใน และปัญหาอุปสรรคของหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งความมุ่งหวังของลูกค้าของหน่วยงานก็มีผล ต่อตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น แนวทางการจัดทำตัวชี้วัดมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) **วิเคราะห์พันธกิจ และลูกค้าของหน่วยงาน** คือ จะต้องรู้ก่อนว่าหน่วยงานนั้นตั้งขึ้น มาโดยจุดมุ่งหมายอะไร มีงานที่จะต้องปฏิบัติอะไรบ้าง ลักษณะของงานที่ทำเป็นงานในลักษณะ บริการหรือลักษณะการผลิต งานต่าง ๆ นั้นทำไปทำไม มุ่งหวังให้เกิดอะไรขึ้น ใครเป็นลูกค้า ผู้ได้รับ ประโยชน์หรือกลุ่มเป้าหมายหลักของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์พันธกิจและลูกค้า เพื่อให้เกิดความชัดเจนในบท-บาท หน้าที่ และใครเป็นลูกค้าของหน่วยงาน

2) **กำหนดประเด็นด้านผลผลิตและผลลัพธ์** ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ต่อจากขั้นตอน ที่แล้ววัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องการได้จากขั้นตอนนี้คือ สามารถกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ของ หน่วยงานที่ชัดเจน ครบถ้วนและเป็นรูปธรรม

3) **กำหนดประเด็นการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน** ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่แล้ว แต่เนื้อหาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของ หน่วยงานที่เป็นเรื่องสำคัญๆ และมีผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของหน่วยงาน

4) **เลือกประเด็นที่ต้องการจัดทำตัวชี้วัด** เมื่อกำหนดประเด็นด้านผลผลิตและผลลัพธ์ และด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานได้แล้ว จะต้องนำประเด็นเหล่านั้นมาพิจารณาใน ภาพรวมทั้งหมดว่ามีประเด็นครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ ขาดตกบกพร่องในเรื่องอะไรบ้าง มีประเด็นใดที่ ไม่สำคัญและควรจะต้องตัดออกไปบ้าง

5) กำหนดตัวชี้วัดพร้อมคำอธิบายตัวชี้วัด เป็นการสร้างสิ่งที่จะนำมาใช้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่กำหนดขึ้น ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจะต้องสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดและมีความเป็นรูปธรรมที่ใช้วัดได้จริง สามารถวัดได้อย่างถูกต้อง มีความเที่ยงตรง และต้องเป็นที่เข้าใจกันได้โดยทั่วไป เทคนิคอีกประการหนึ่งในการกำหนดตัวชี้วัดก็คือ ให้ออกาส ผู้ปฏิบัติงานเป็นคนกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานของตัวเอง

6) การกำหนดรายละเอียดประกอบตัวชี้วัด เป็นการทำให้ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นมีความ สมบูรณ์ พร้อมที่จะนำไปใช้ได้จริง และเป็นเสมือนการประเมินตัวชี้วัดนั้น ๆ ด้วยว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ได้หรือไม่ มีข้อมูลที่จะนำมาใช้ตอบได้จริงหรือไม่ จะต้องเก็บข้อมูลด้วยวิธีไหน จากใคร มีความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงใด (ทั้งในด้านของเทคนิคและค่าใช้จ่าย) เป็นต้น

7) เผยแพร่ตัวชี้วัดและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเผยแพร่ตัวชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้นให้ เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานจะต้องรับรู้และมีส่วนร่วมที่จะ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้วย เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจะต้องร่วมใน การพัฒนาปรับปรุงตัวชี้วัดในโอกาสต่อไป ทั้งนี้หลักการสำคัญ คือ ตัวชี้วัดจะต้องเป็นที่ยอมรับและ เห็นชอบร่วมกันทั้งผู้วัดและผู้ถูกวัด

## 6. การมีส่วนร่วม

### 6.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม นักวิชาการแต่ละท่านได้มีการตีความและอธิบายไปตาม ความเข้าใจจากประสบการณ์ มุมมอง แง่คิดในมิติต่างๆ กัน ยูวัฒน์ วุฒิเมธี (2526) อธิบายในลักษณะ ที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของการพัฒนา ตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ ได้แก่ การวิจัย (ศึกษา ชุมชน) การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การบริหารจัดการ การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

กรรณิกา ชมดี (2544) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการคิด การพิจารณา ตัดสินใจจนเป็นผลของการนำไปปฏิบัติอย่างเปิดเผยและเต็มใจ

ปาริชาติ วลัยเสถียรและคณะ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและได้สรุป อธิบายความหมายการมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนาว่า เป็นการให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร และเทคโนโลยีในท้องถิ่น การบริหารจัดการ การ

ติดตามประเมินผล รวมทั้งการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยโครงการพัฒนาดังกล่าว จะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน

จากแนวคิดการมีส่วนร่วมดังกล่าว จำเนียร ศิลปอาชา (2540) ได้อธิบายลักษณะการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการกระทำไปเพื่อนำไปสู่การวางแผนในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ตลอดจนมีส่วนร่วมในกระบวนการติดตามประเมินผล

## 6.2 กระบวนการมีส่วนร่วม

ทศพล กฤตยพิสิฐ (2537) ได้กล่าวถึงกระบวนการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนในการพัฒนา ซึ่งเป็นการวัดเชิงคุณภาพ ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในขั้นการริเริ่มพัฒนา ซึ่งประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ตลอดจนตัดสินใจความต้องการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ

2) การมีส่วนร่วมในขั้นการวางแผนพัฒนา โดยประชาชนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการ และแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดทรัพยากร และแหล่งทรัพยากรที่จะใช้

3) การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินการพัฒนา โดยประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ และแรงงาน หรือเข้าร่วมบริหารงาน ประสานงาน และดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

4) การมีส่วนร่วมในขั้นการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา ทั้งประโยชน์อันพึงได้ และผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนาทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ

5) การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลการพัฒนา ประชาชนเข้าร่วมประเมินว่า การพัฒนาที่ได้กระทำไปนั้น สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด อาจประเมินในรูปของการประเมินย่อย ประเมินเป็นระยะ หรือประเมินผลรวม ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวบยอด

**ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน** ณรงค์ มหรรณพ และดุสิต เวชกิจ (2534) ได้กล่าวถึง ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อองค์กรประชาชนในท้องถิ่น 7 ระดับ จากน้อยไปหามาก ดังนี้

ระดับที่ 1 ไม่มีส่วนร่วมเลย ประชาชนเข้ามาร่วมโครงการเพราะถูกบังคับ

ระดับที่ 2 มีส่วนร่วมน้อยมาก ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการถูกล่อใจด้วยผลประโยชน์บางอย่าง

ระดับที่ 3 ส่วนร่วมน้อย ประชาชนจะถูกชักชวนให้ความร่วมมือ เพราะการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งพยายามชี้ให้เห็นถึงความดีของโครงการให้ประชาชนหลงเชื่อจนให้ความร่วมมือ

ระดับที่ 4 มีส่วนร่วมปานกลาง ประชาชนจะถูกเรียกประชุมแล้วสอบถาม หรือสัมภาษณ์ว่ามีปัญหาความต้องการอะไร และทางราชการจะเป็นผู้หาทางแก้ไขวางแผนการปฏิบัติให้

ระดับที่ 5 มีส่วนร่วมสูง ประชาชนเริ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน และการดำเนินการบ้าง แต่การตัดสินใจยังเป็นของส่วนราชการ

ระดับที่ 6 มีส่วนร่วมสูงมาก ประชาชนมีโอกาสในการให้คำปรึกษาหารืออย่างใกล้ชิด มีโอกาสในการตัดสินใจปัญหา และหาทางแก้ไขด้วยตนเอง จนกระทั่งมีสิทธิ์เสนอโครงการและเข้าร่วมปฏิบัติด้วย

ระดับที่ 7 มีส่วนร่วมในอุดมคติ ประชาชนจะเป็นหลักสำคัญของการตัดสินใจในทุกเรื่อง ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินโครงการ

สรุปได้ว่า ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับ 1 – 3 เริ่มจากไม่มีส่วนร่วมเลย จนถึงมีส่วนร่วมเล็กน้อย

ระดับ 4 – 6 มีส่วนร่วมปานกลาง จนถึงระดับสูงมาก

ระดับ 7 เป็นการมีส่วนร่วมในอุดมคติ ถ้าประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมกับองค์กรประชาชนจนถึงระดับนี้ การดำเนินงานส่งเสริมย่อมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย

**6.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน** พิมลรัตน์ ใจบุญลือ (2545) ได้รวบรวมผลงานทางวิชาการของ ปกรณ์ ปรียากร (2520) ชูเกียรติ ภัยลี (2536) และพงศ์พันธุ์

เรียกรหัส (2533) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 3 ปัจจัย ดังนี้

**1) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ** ในสังคมชนบทประชาชนทั่วไปมักมีอาชีพที่คล้ายคลึงกัน คือ อาชีพเกษตรกรรม ประชาชนส่วนใหญ่จึงมีความสนใจในเรื่องการประกอบอาชีพ เรื่องการทำมาหากิน ดังนั้น ถ้าโครงการต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน ในเรื่องการค้าขายดีอย่างมีคุณภาพก็จะส่งผลให้เศรษฐกิจดีขึ้นและเป็นแรงจูงใจให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ มากขึ้น ดังแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่

- (1) ปัจจัยพื้นฐาน เช่น อาชีพ ขนาดของที่ดินถือครอง จำนวนแปลงที่ดินที่ถือครอง
- (2) ความคาดหวังว่าจะมีรายได้เพิ่มขึ้น
- (3) การได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในสิ่งที่ได้ทำลงไป
- (4) ความต้องการได้รับวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต
- (5) ความต้องการได้รับความช่วยเหลือทางด้านเงินทุน
- (6) ความต้องการได้รับความช่วยเหลือ

**2) ปัจจัยทางด้านสังคม** การที่บุคคลได้มีโอกาสพบปะสมาคมกับผู้อื่น ได้รับความเคารพนับถือ ได้รับเกียรติ ย่อมเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้บุคคลนั้นมีความต้องการที่จะเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ จากการศึกษานโยบายและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยทางด้านสังคมที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่

- (1) ปัจจัยพื้นฐาน เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ขนาดของครอบครัว ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่น
- (2) ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ได้รับเกียรติ
- (3) การได้รับการบอกกล่าวหรือชักชวนจากเพื่อน
- (4) ความต้องการได้รับความรู้ในการประกอบอาชีพ
- (5) ความต้องการที่จะได้รับคำแนะนำทางด้านวิชาการ เทคนิคใหม่ ๆ
- (6) ความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าหน้าที่
- (7) การได้รับความช่วยเหลือจากผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ

**3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของโครงการ** เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ คือ

- (1) ลักษณะโครงการที่มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบและเข้าใจ
- (2) เป็นโครงการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
- (3) การเป็นสมาชิกกลุ่มกิจกรรม
- (4) การได้รับข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมในชุมชน

## 7. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

**7.1 แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม** การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคในการวิจัยที่มุ่งให้เกิดการแก้ปัญหาของชุมชน ที่ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ตั้งแต่ขั้นตอนการค้นหาค้นหาปัญหา การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนแก้ไขปัญหา การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมในการแก้ไขปัญหา การติดตามประเมินผล การสรุปผลและสรุปบทเรียน ที่ได้จากการดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ (บำเพ็ญ เขียวหวาน, 2549)

ธนพรรณ ธาณี (2540) ได้อธิบายเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมว่าเป็น ยุทธวิธีที่จะช่วยให้พลังประชาชน สามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปขององค์กรประชาชน และ

สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางโครงสร้าง และการดำเนินงานโดยอาศัยเงื่อนไขของการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชน สามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และทำการพัฒนาต่อไปได้ ประชาชนจะเกิดความสามารถในระบบข้อมูลได้ก็ต่ออาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น โดยการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่นหรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา

**7.2 ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม** หัวใจสำคัญของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมคือ การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะฉะนั้นการจัดการชุมชน และการสร้างการมีส่วนร่วมจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่จะต้องทำควบคู่กันไป โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การนำบุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาให้ได้มากที่สุด ในรูปของการรวมตัวเป็นองค์กร โดยมีนักวิจัยจากภายนอกชุมชน ทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์กร (community organizer) รับผิดชอบเป็นที่เล็งช่วยอบรมความรู้และฝึกทักษะของการทำวิจัยให้แก่ชุมชน



ธนพรรณ ธาณี (2540) ได้อธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นขั้นตอนที่ผสมผสานแนวคิดของการจัดการชุมชน และการเรียนรู้ปัญหาของชุมชนเข้าด้วยกัน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดของการดำเนินงาน ดังนี้

### 1) ระยะเวลาการทำวิจัย ประกอบด้วย

(1) การคัดเลือกชุมชนและการเข้าถึงชุมชน โดยแท้จริงนั้นกระบวนการแบบ PAR เป็นกระบวนการที่เน้นชุมชนที่มีปัญหา ขาดการพัฒนาเท่าที่ควร

นักวิจัยเมื่อได้ชุมชนแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่จะต้องทำก็คือ การเข้าชุมชนซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับองค์กรหรือหน่วยงานที่ทำงานอยู่เดิมในชุมชน โดยจะมีการประสานงานร่วมมือกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เมื่อเข้าไปในชุมชนอย่าทำให้กลุ่มชาวบ้านเข้าใจว่าเราจะไปช่วยแก้ไขปัญหาให้เขา แต่จะต้องทำให้ชาวบ้านรับรู้เพียงว่าเราจะให้ความร่วมมือกับเขาในกระบวนการที่จะช่วยให้เขาแก้ไขปัญหาด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งการพบปะผู้นำชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อกรุยทางไปสู่การสร้างทีมงานวิจัยของชาวบ้านจึงจำเป็นอย่างยิ่ง

(2) การบูรณาการตัวนักวิจัยเข้ากับชุมชน นักวิจัยภายนอกจะต้องพาตัวเองเข้าไปทำความเข้าใจ เพื่อที่จะรับรู้ถึงชีวิต สภาพเศรษฐกิจ ผู้นำและประวัติศาสตร์ของชุมชน เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนชุมชน และกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนให้ได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามค้นหาทีมงานชาวบ้านที่เห็นว่าสามารถที่จะทำงานในกระบวนการแบบ PAR ได้

(3) การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน การเป็นนักวิจัยที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการแบบ PAR นั้น นักวิจัยจะต้องรู้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นเกี่ยวกับชุมชนที่ตนจะเข้าไปทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เช่น สภาพภูมิศาสตร์ ลักษณะเด่น และสภาพปัญหาของหมู่บ้าน เพราะการทราบข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้จะช่วยให้ นักวิจัยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงชุมชนระยะก่อนและหลังการดำเนินงาน นอกจากนี้การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าว จะช่วยให้ชาวบ้านได้รับทราบถึงปัญหาหลักของชุมชนที่กำลังเผชิญอยู่ อันจะนำไปสู่การพิจารณาและปรึกษาหารือร่วมกัน ระหว่างชาวบ้านเพื่อวางแผนแก้ปัญหาในจังหวะนี้นักวิจัยจะต้องเข้าไปสอดแทรกเสนอทางเลือกของการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมให้ชาวบ้านพิจารณา และตัดสินใจเองว่าจะยอมรับและยินดีที่จะใช้แนวทางของ PAR มาแก้ปัญหาของหมู่บ้าน หลังจากชาวบ้านยอมรับแล้วที่ประชุมชาวบ้านก็จะร่วมกันคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมจากหมู่บ้านด้วยกัน จัดตั้งเป็นทีมงานของหมู่บ้านขึ้น (local research team)

## 2) ระยะเวลาทำวิจัย ประกอบด้วย

(1) การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน วิธีการของการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน กระทำได้โดยการให้กลุ่มชาวบ้านที่ร่วมกันสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชนนำเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้ เช่น ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขของหมู่บ้าน เชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ที่เป็นจริงของชุมชนในที่ประชุมชาวบ้าน ให้ที่ประชุมระบุความต้องการของชุมชนออกมา และร่วมกันประเมินว่าสภาพของชุมชนที่เป็นอยู่ในขณะนี้เป็นอย่างที่พวกเขาคาดหวังหรือไม่ ถ้ายังต้องการอภิปรายและระบุดอกมาให้ชัดเจนว่าเป็นเพราะสาเหตุอะไร หลังจากนั้นก็นำปัญหาที่ได้รับ การระบุมารวบรวมวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่พบอาจจะมีมากกว่าหนึ่งก็จะต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อน โดยพิจารณาที่ระดับความรุนแรงและความยากง่ายในการที่จะแก้ไข

(2) การฝึกอบรมทีมวิจัยท้องถิ่น วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมคือ การแก้ปัญหาของชุมชนโดยอาศัยกระบวนการของการทำวิจัยด้วยตัวของชาวบ้านเอง ดังนั้น สิ่งจำเป็นที่ชาวบ้านจะต้องเรียนรู้เป็นอันดับแรกก็คือ การเรียนรู้ทักษะในการทำวิจัย ซึ่งนักวิจัยจากภายนอกชุมชนจะไปฝึกอบรมทักษะของการทำวิจัยให้กับกลุ่มของชาวบ้านที่อาสาสมัคร และได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมชาวบ้าน ให้ทำหน้าที่เป็นทีมงานวิจัยของหมู่บ้าน

(3) การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการ PAR และกำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการ PAR เป็นปัญหาคนละประเด็นกับปัญหาของชุมชน ในขณะที่ปัญหาของชุมชนอาจจะจะเป็นปัญหาเรื่องการขาดแคลนน้ำ ปัญหาความยากจน แต่ปัญหาของการทำวิจัยแบบ PAR กลับได้แก่ ปัญหาเรื่องการได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อการแก้ไขปัญหาของชุมชนที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการแบบ PAR เพราะฉะนั้นการทำวิจัยแบบ PAR จะต้องเริ่มต้นควบคู่ไปกับการรู้จักตัวเองของชาวบ้าน รู้จักชุมชนและรู้จักหมู่บ้านของตน มีทรัพยากรอะไรบ้างที่จะนำมาช่วยแก้ปัญหาของหมู่บ้าน เป็นการมองที่ตัวเองเพื่อพึ่งพาตนเองเป็นอันดับแรก เพราะฉะนั้นคำแนะนำจากผู้รู้ในชุมชน ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกชุมชนหรือกิจกรรมการไปศึกษาโครงการพัฒนาในชุมชนอื่นที่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน จึงจำเป็นและมีประโยชน์สำหรับการกำหนดแนวทางเพื่อการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น

(4) การออกแบบการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล ก่อนที่ทีมวิจัยท้องถิ่นจะเริ่มการวิจัยปัญหาที่ได้รับการระบุให้มีความสำคัญเป็นอันดับแรก และมีความเป็นไปได้สูงที่จะดำเนินการแก้ไข พวกเขาควรจะได้รับคำแนะนำอย่างใกล้ชิดให้รู้จักการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของการวิจัย กำหนดข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของการวิจัย เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือการวิจัย ซึ่งอาจจะเป็นแบบสอบถามที่ทีมงานวิจัยของชาวบ้านออกเก็บข้อมูล นักวิจัยจากภายนอกต้องคอยให้คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการของการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจนกว่าจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์พร้อมนำไปวิเคราะห์

(5) การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนนี้อาจเป็นขั้นตอนที่ยากสำหรับทีมวิจัยท้องถิ่น ดังนั้นสิ่งที่นักวิจัยจากภายนอกจะต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนของการคัดเลือกทีมงานวิจัยของหมู่บ้านคือ จะต้องกำหนดว่าสมาชิกในทีมวิจัยท้องถิ่นบางคนควรจะมีความรู้ในขั้นอ่านออกเขียนได้ เพื่อจะได้เป็นแกนหลักในการนำข้อมูลดิบมาคำนวณหาค่าร้อยละ และทำตารางสรุปเปรียบเทียบหรือแผนภูมิอย่างง่าย ๆ และสามารถแปลผลข้อมูลได้ เมื่อที่ทีมวิจัยท้องถิ่นนำข้อมูลมาแปลผลและสรุปแล้ว ก็จะทราบถึงสถานการณ์ของปัญหาที่พวกเขาหยิบยกมาทำวิจัยร่วมกันว่ามีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด และมีปัจจัยอะไรบ้างที่คิดว่าน่าจะเป็นสาเหตุของปัญหา

(6) การนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมหมู่บ้าน หลังจากที่ทีมวิจัยของหมู่บ้านได้วิเคราะห์แปลผล และจัดทำสรุปข้อมูลในรูปแบบของตาราง กราฟ และแผนภูมิอย่างง่าย ๆ แล้ว จะต้องมีการประชุมชาวบ้าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้เสนอต่อที่ประชุมให้รับทราบ เพื่อจะได้ช่วยกันยืนยันและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล พร้อมกับให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำผลการวิจัยไปใช้จัดทำแผนหรือโครงการ เพื่อแก้ปัญหาต่อไป

### 3) ระยะเวลาจัดการ ประกอบด้วย

(1) การอบรมทีมงานวางแผนท้องถิ่น ระยะเวลาจัดทำแผนเป็นช่วงกลางของกระบวนการ PAR ที่จะต้องมีทีมงานจัดทำแผนของหมู่บ้านมารับหน้าที่ต่อจากทีมงานวิจัย โดยสมาชิกในทีมงานวิจัยควรร่วมอยู่ในทีมงานวางแผนของหมู่บ้านด้วย การให้ชาวบ้านเข้ามาเป็นแกนนำในการจัดทำแผนเพื่อกำหนดโครงการหรือกิจกรรมแก้ปัญหาของหมู่บ้าน เช่นเดียวกับการให้ชาวบ้านเข้ามาระบุปัญหาความต้องการของส่วนรวม จะส่งผลดีในแง่ของการให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติตาม

แผนที่ตนเองร่วมกำหนดขึ้น อย่างไรก็ตาม นักวิจัยจากภายนอกจะต้องคอยเป็นที่เลี้ยงและจัดหาวิทยากรที่มีความรอบรู้ในการจัดทำแผนมาให้ความรู้แก่ทีมงานวางแผนท้องถิ่น

(2) การกำหนดโครงการหรือกิจกรรม ในการจัดทำแผนนั้น ทีมงานวางแผนของหมู่บ้านจะต้องระบุโครงการ และกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม ให้ชัดเจนว่าทำเพื่อสนองต่อความต้องการอะไรของชุมชน ขึ้นต่อมาระบุแหล่งทุนสนับสนุน หรือทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม ระบุผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในการดำเนินกิจกรรม จัดทำตารางและกำหนดเวลาที่จะดำเนินการตามโครงการ หรือกิจกรรมเหล่านั้น

(3) การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงาน ก่อนนำแผนไปปฏิบัติ จะต้องมีการประเมินเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ของโครงการหรือกิจกรรมเสียก่อน อาจทดลองในกลุ่มเล็กๆ หรืออาจกำหนดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาไว้หลายกิจกรรม เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยดำเนินการไปพร้อมๆ กัน

(4) การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานสนับสนุน ก่อนจะดำเนินการในโครงการหรือกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผน นอกจากการให้ชาวบ้านได้มีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือตนเองแล้ว นักวิจัยจากภายนอกต้องแนะนำให้ชาวบ้านรู้จักช่องทางแสวงหางบประมาณ บุคลากรและหน่วยงานที่มาสับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพราะบางครั้ง บางปัญหา ยังคงต้องขอความร่วมมือจากทางราชการหรือจากองค์กรพัฒนาเอกชนอยู่ โดยชุมชนจะต้องมีตัวแทนไปเสนอโครงการและเจรจาขอสนับสนุนต่อไป

#### 4) ระยะเวลานำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

(1) การกำหนดทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร จำเป็นที่จะต้องมอบหมายให้ทีมงานหมู่บ้านเข้ามารับผิดชอบดำเนินการ โดยผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม จะต้องกระจายไปยังสมาชิกทุกคน เพราะฉะนั้นทีมปฏิบัติงานจะต้องมีความเสียสละและมีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และทีมปฏิบัติจะต้องได้รับการยอมรับ และการไว้วางใจจากสมาชิก

(2) การอบรมทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร ควรจะมีการอบรมเพื่อให้ความรู้และเทคนิคในการทำงาน ตลอดจนการบริหารจัดการแก่ทีมปฏิบัติงานอาสาสมัคร ให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติตามแผนงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเชิญวิทยากรจากภายนอกชุมชนเข้ามาเสริมความรู้ให้ทั้ง

ก่อนและขณะที่กำลังดำเนินงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นการให้ความรู้และเทคนิคในการผลิตต่างๆ

5) **ระยะติดตาม ประเมินผลและสรุปบทเรียนในการปฏิบัติงาน** การติดตาม ประเมินผล และสรุปบทเรียนการทำงานโครงการ นับเป็นกิจกรรมที่จำเป็นและจะขาดไม่ได้ในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ชาวบ้านควรจัดตั้งทีมงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหมู่บ้านขึ้นมา โดยรับการฝึกอบรมความรู้และเทคนิคในการติดตามประเมินผลโครงการต่างๆ จากเจ้าหน้าที่ก่อนที่จะปฏิบัติงาน ทีมงานติดตามและประเมินผล จะต้องติดตามการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการทุกระยะว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่จะต้องแก้ไข สุดท้ายจะต้องประเมินว่าโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการไป บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด เมื่อทำการประเมินผลโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทีมงานติดตามและประเมินผลจะต้องเสนอให้ที่ประชุมหมู่บ้านรับทราบและให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม และสรุปบทเรียนจากการทำงานร่วมกัน เพื่อชาวบ้านจะได้เห็นผลงานที่เกิดจากความพยายามร่วมกันของทุกฝ่าย ในการช่วยกันแก้ปัญหาของชุมชน และได้เกิดการเรียนรู้กันในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยโดยใช้รูปแบบ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ของผู้ที่เกี่ยวข้องตลอด การวิจัย

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร ประชากรที่ทำการศึกษาประกอบด้วย

1) ประชากรที่เป็นสหกรณ์โคนม 2 แห่ง คือ สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จำนวน 194 ราย และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด จำนวน 155 ราย รวมเป็นประชากรทั้งหมด 349 ราย

2) ประชากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ประธาน กรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ โคนม ตลอดจนนักวิชาการภาครัฐและเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมทั้ง 2 แห่ง คือ สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จำนวน 152 ราย และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด จำนวน 105 ราย รวมเป็นประชากรผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 257 ราย

**2.2 กลุ่มตัวอย่าง** การกำหนดกลุ่มตัวอย่างจะทำการสำรวจสหกรณ์เบื้องต้นเพื่อศึกษาสภาพ ความพร้อม และความเป็นไปได้ในการเป็นตัวแทน ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อจำกัดด้านต่างๆ ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ค่อนข้างสูง ระยะเวลา ดำเนินการนาน และนักวิจัยต้องเข้าร่วมดำเนินการศึกษาจริงในพื้นที่ตลอดระยะเวลาดำเนินการ ลักษณะของประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (homogenous) และกลุ่มตัวอย่างที่ คัดเลือกจะต้องดำเนินการอยู่และสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตลอดระยะเวลาดำเนินการ วิจัย การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างมีวิธีการคัดเลือก ดังนี้

1) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์โคนมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงในพื้นที่เป้าหมาย 2 สหกรณ์ คือสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

2) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ประธาน กรรมการและสมาชิกของสหกรณ์โคนมทั้งหมด ตลอดจนนักวิชาการภาครัฐและเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมในพื้นที่เป้าหมาย 2 สหกรณ์ คือสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด เนื่องจากการศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมมนาเจาะกลุ่ม และการสัมมนาแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลจึงแตกต่างกันไปตามวิธีการเก็บข้อมูล ดังนี้

(1) การสอบถาม การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกตัวอย่างแบบพบโดยบังเอิญ จากประธาน กรรมการและสมาชิกของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จากสมาชิกทั้งหมด 194 รายเลือกมา 152 ราย และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด จากสมาชิกทั้งหมด 155 รายเลือกมา 105 ราย

(2) การสัมภาษณ์เชิงลึก การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จากประธาน กรรมการและตัวแทนสมาชิกของสหกรณ์โคนม ตลอดจนนักวิชาการภาครัฐและเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนม กลุ่มละ 1 รายในแต่ละสหกรณ์

(3) การสัมมนาเจาะกลุ่ม การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จากประธาน กรรมการและตัวแทนสมาชิกของสหกรณ์โคนม ตลอดจนนักวิชาการภาครัฐและเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนม จำนวน 15 รายในแต่ละสหกรณ์

(4) การสัมมนาแบบมีส่วนร่วม การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงจากประธาน กรรมการและตัวแทนสมาชิกของสหกรณ์โคนม ตลอดจนนักวิชาการภาครัฐและเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนม จำนวน 50 รายในแต่ละสหกรณ์

### 3. แหล่งข้อมูล

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จาก เอกสาร ตำรา ผลการศึกษาวิจัย รายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม รายงานการประชุมของสหกรณ์โคนม สื่อต่างๆ

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จาก การสอบถาม การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เจาะกลุ่ม และการ สัมมนาแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โคนมทั้งสองแห่ง

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

##### 1) การสร้างเครื่องมือ รายละเอียดวิธีการสร้างเครื่องมือแบบต่าง ๆ มีดังนี้

(1) แบบสอบถาม โดยการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดกรอบ ของเนื้อหาข้อคำถาม แล้วนำเครื่องมือไปตรวจสอบความน่าเชื่อถือก่อนปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

(2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนด กรอบเนื้อหาและแนวคิดการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นระดมความคิดเห็นจากคณะผู้ศึกษา ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

##### 2) รายละเอียดของเครื่องมือ มีดังนี้

(1) แบบสอบถาม สำหรับสอบถาม ประธาน กรรมการและสมาชิกของสหกรณ์โคนม เป็น ผู้ให้ข้อมูล เป็นข้อคำถามทั่วไปเกี่ยวกับสภาพทางสังคม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา การดำรงตำแหน่ง ในชุมชน และ อบต. และการเป็นสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ สภาพทางเศรษฐกิจได้แก่ พื้นที่การผลิต แหล่ง เงินทุน ผลผลิตเฉลี่ย แรงงานในครัวเรือนเฉลี่ย และอาชีพเสริม สภาพการเลี้ยงโคนม ปัญหาและ ข้อเสนอแนะของสมาชิก

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

มีดังนี้

น้อยที่สุด	=	1	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
มากที่สุด	=	5	คะแนน

ในการแปลผลระดับความคิดเห็นและความพึงพอใจ มีดังนี้

1.00 - 1.49	=	น้อยที่สุด
-------------	---	------------



1.50 - 2.49	=	น้อย
2.50 - 3.49	=	ปานกลาง
3.50 - 4.49	=	มาก
4.50 - 5.00	=	มากที่สุด

(2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับสัมภาษณ์ ประธาน กรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ โคนม ตลอดจนนักวิชาการภาครัฐและเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนม ในพื้นที่ เป้าหมาย 2 สหกรณ์ คือสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด เป็นข้อคำถามทั่วไปเกี่ยวกับ ประวัติความเป็นมาโครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่ธุรกิจ และการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ผลการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของสมาชิกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัญหาภายในระหว่างการทำงานสหกรณ์ประวัติความเป็นมาโครงสร้างการบริหารงาน และ บทบาทหน้าที่ธุรกิจและการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ผลการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของสมาชิก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปัญหาภายในระหว่างการทำงานสหกรณ์

### 3) การตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา

(1) แบบสอบถาม การตรวจสอบว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้น สามารถวัดได้ตรงตามความต้องการ และครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาหรือไม่ ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะศึกษา ตรวจสอบ และขอคำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นที่ควรเพิ่มเติมหรือแก้ไข จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

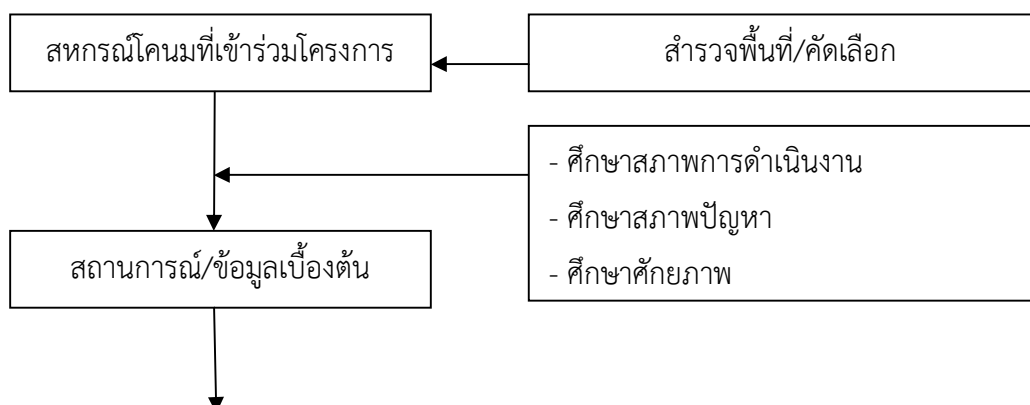
(2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก การตรวจสอบว่าแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่สร้างขึ้น สามารถวัดได้ตรงตามความต้องการ และครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาหรือไม่ ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะศึกษา ตรวจสอบ และขอคำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นที่ควรเพิ่มเติมหรือแก้ไข จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การจัดจำแนกเนื้อหา การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ การศึกษาความเป็นเหตุและผล และการวิเคราะห์ SWOT ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



## 6. สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย





ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน เรียงลำดับดังนี้

#### ตอนที่ 1 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม

- 1.1 สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด
  - 1.1.1 ประวัติความเป็นมา
  - 1.1.2 โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่
  - 1.1.3 การดำเนินการของสหกรณ์
  - 1.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมเศรษฐกิจของครัวเรือน
  - 1.1.5 การมีส่วนร่วมของสมาชิก
  - 1.1.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1.7 ปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์
  - 1.1.8 ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม
- 1.2 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด
  - 2.1.1 ประวัติความเป็นมา
  - 2.1.2 โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่
  - 2.1.3 การดำเนินการของสหกรณ์
  - 2.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมเศรษฐกิจของครัวเรือน
  - 2.1.5 การมีส่วนร่วมของสมาชิก
  - 2.1.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1.7 ปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์
  - 2.1.8 ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

- 2.1 ปัจจัยภายในสหกรณ์
- 2.2 ปัจจัยภายนอกสหกรณ์

### ตอนที่ 3 ตัวชี้วัดการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

- 3.1 องค์ประกอบที่ 1 เรื่องการบริการจัดการสหกรณ์ที่ดี
- 3.2 องค์ประกอบที่ 2 เรื่องเครือข่าย
- 3.3 องค์ประกอบที่ 3 เรื่อง การเรียนรู้ ภูมิปัญญาและการพัฒนาสมาชิก
- 3.4 องค์ประกอบที่ 4 เรื่องการให้บริการและการตลาด
- 3.5 องค์ประกอบที่ 5 เรื่องการจัดการการเงินของสหกรณ์
- 3.6 องค์ประกอบที่ 6 เรื่องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและชุมชน
- 3.7 องค์ประกอบที่ 7 เรื่องการผลิต

### ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

- 4.1 แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนม  
พิมาย จำกัด
- 4.2 แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนม  
ไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

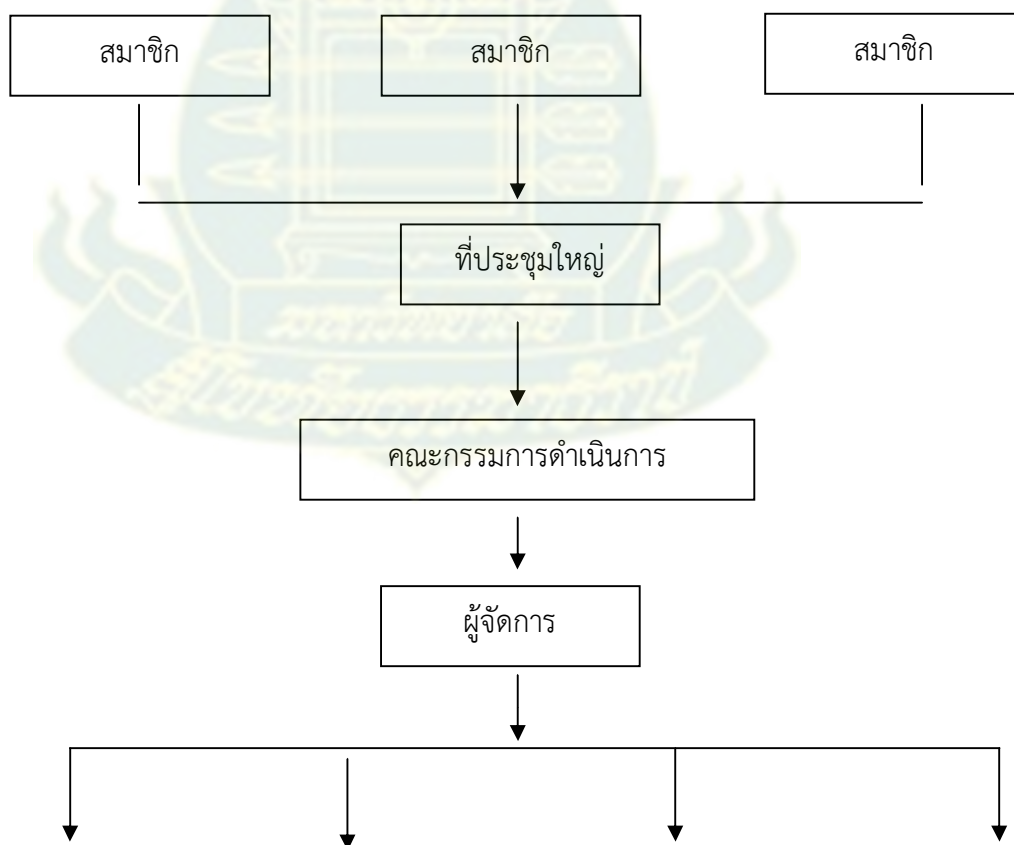
### ตอนที่ 1 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม

- 1.1 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด (สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด, 2554)

1.1.1 ประวัติความเป็นมา สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 64 หมู่ 13 ถนนพิมาย-หินดาด ตำบลในเมือง อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา จัดตั้งขึ้นโดยโครงการพัฒนาธุรกิจโคนมพิมายจัดตั้งขึ้นตามโครงการพัฒนาโคนม กิจกรรมการส่งเสริมโคนมลูกผสมต่างประเทศ ได้จดทะเบียนเมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2534 มีสมาชิกแรกเข้า 100 ราย จำนวนแม่โค 500 ตัว ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 สหกรณ์ได้รับสมาชิกเพิ่มจำนวน 52 ราย จำนวนแม่โค 260 ตัว ตามโครงการปรับปรุง

ระบบและวางแผนการผลิตในเขตพื้นที่การปลูกพืชเศรษฐกิจ (ค.ป.ร.) โดยความร่วมมือจากภาครัฐและเอกชน ได้แก่ เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในเขตอำเภอยะผิง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมปศุสัตว์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัทเนสเล่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับเงินสนับสนุนจำนวน 5 ล้านบาทจากโครงการพัฒนาอาชีพสมาชิกเชิงรุก โดยกรมประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกกู้ยืมระยะยาวเป็นเวลา 5 ปี เพื่อซื้อโคเพิ่มจำนวน 220 ตัว ปัจจุบันปี 2554 มีสมาชิก 194 ราย ในพื้นที่ 6 ตำบล

**1.1.2 โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่** โครงสร้างการบริหารงานมี 3 ส่วนคือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ โดยสมาชิกทำการเลือกประธานกรรมและกรรมการในที่ประชุมใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบการ ในส่วนกรรมการดำเนินการนี้จะมีการเลือกมาจากกลุ่มสมาชิกย่อยทั้งหมด 8 กลุ่มสมาชิกย่อย แล้วนำมาเสนอเพื่อเลือกเป็นกรรมการดำเนินงาน ซึ่งมีคณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 15 คน มี สมาชิกทั้งหมด 194 คน มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการทั้งหมด 31 คน และมีลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมด 22 คน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 1 คน มีการดำเนินการบริหารเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 และข้อบังคับสหกรณ์ ดังโครงสร้างการบริหาร



ฝ่ายธุรการ	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายผลิตภัณฑ์	ส่งเสริมการเกษตร
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ งานสารบรรณ</li> <li>▪ ประชาสัมพันธ์</li> <li>▪ บริการ</li> <li>▪ สาธารณะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บัญชีการเงิน</li> <li>▪ สินเชื่อ</li> <li>▪ การตลาด</li> <li>▪ พัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รับซื้อน้ำนมดิบ</li> <li>▪ ควบคุม</li> <li>▪ ตรวจสอบ</li> <li>▪ คุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ส่งเสริมอาชีพ</li> <li>▪ โรงงานผลิต</li> <li>▪ อาหาร</li> <li>▪ ผสมเทียมโค</li> <li>▪ ร้านสหกรณ์</li> </ul>

ที่มา : สหกรณ์โคนมพิมายจำกัด, 2554

#### ภาพที่ 4.1 โครงสร้างการบริหารสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด

**1.1.3 การดำเนินการของสหกรณ์** สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด มีการดำเนินการที่สำคัญคือ (ข้อมูลปี 2554)

- 1) ทุนเรือนหุ้นชำระแล้ว 2,674,841 หุ้นๆละ 10 บาท เป็นเงิน 26,748,410.00 บาท
- 2) ทุนสำรองซึ่งจัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีเป็นเงิน 12,933,552.90 บาท
- 3) ทุนสะสมอื่นๆ เป็นเงินทั้งสิ้น 9,100,841.51 บาท
- 4) เงินฝาก ซึ่งสมาชิกฝากเงินไว้กับสหกรณ์เป็นเงินทั้งสิ้น 3,401,191.81 บาท
- 5) แหล่งเงินกู้สหกรณ์ สหกรณ์มีหนี้สินคงค้างในการกู้เงินกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 7,000,000.00 บาท
- 6) การดำเนินธุรกิจซื้อ โดยจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิกเป็นเงิน 28,822,240.84 บาท และมีสินค้าคงเหลือ 928,280.94 บาท
- 7) การดำเนินธุรกิจรวบรวม สหกรณ์ซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกจำหน่ายให้กับ บริษัทเนสเล่ท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นปริมาณ 12,189.97 ตัน เป็นมูลค่า 203,080,016.00 บาท
- 8) การดำเนินธุรกิจผลิตอาหารสัตว์ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจผลิตอาหารสัตว์ โดยเป็นอาหารโคนมชนิดผงและเม็ด จำหน่ายให้สมาชิกเป็นปริมาณ 6,960.30 ตัน เป็นมูลค่า 65,355,835.00 บาท และมีการจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่สมาชิกปริมาณ 6,505.39 ตัน เป็นเงิน 33,070,771.80 บาท

9) การดำเนินธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร (สัตว์แพทย์ผสมเทียม) ให้บริการสมาชิกมีรายได้เป็นเงิน 332,470.00 บาท และมีสินค้าคงเหลือ 32,355.70 บาท

10) การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ได้ให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก โดยให้เงินกู้แก่สมาชิกจำนวน 11,377,780.00 บาท การชำระคืนของสมาชิกเป็นเงินทั้งสิ้น 7,347,105.39 บาท รับดอกเบี้ยพึงชำระทั้งสิ้น 745,075.77 บาท ได้รับการชำระทั้งสิ้น 723,795.30 บาท (ร้อยละ 97.14) ค่าชำระ 21,280.47 บาท

11) รายได้และรายจ่ายในการดำเนินงาน สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้น 334,673,820.27 บาท มีรายจ่ายทั้งสิ้น 326,026,965.17 บาท ดังนั้นสหกรณ์มีกำไรสุทธิ 8,646,855.10 บาท

12) สวัสดิการสังคม สหกรณ์มีการช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบภัยธรรมชาติ โดยให้ความช่วยเหลือร้อยละ 20 ของความเสียหาย และบริการส่วนรวม ได้แก่ บำรุงศาสนา กิจการโรงเรียน โรงพยาบาลตามโอกาสต่างๆ เป็นเงิน 118,100.00 บาท

#### 1.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมเศรษฐกิจของครัวเรือน

##### ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปสหกรณ์โคนมนมพิมาย จำกัด

			n = 152	
ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ	
ตารางที่ 4.1 (ต่อ)				
ต.เนเมียง	อ.พิมาย จ.นครราชสีมา	7	4.6	
ต.นิคมสร้างตนเอง	อ.พิมาย จ.นครราชสีมา	112	73.7	
ต.รังกาใหญ่	อ.พิมาย จ.นครราชสีมา	3	1.9	
ต.หนองระเวียง	อ.พิมาย จ.นครราชสีมา	30	19.8	
รวม		152	100.0	
<b>2. เพศ</b>				
ชาย		84	55.3	
หญิง		68	44.7	
รวม		152	100.0	
<b>3. อายุ</b> ต่ำสุด 22 ปี สูงสุด 69 ปี อายุเฉลี่ย 44 ปี				
รวม		152	100.0	



ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>4. การศึกษา</b>		
ไม่เคยเรียน	1	.7
จบชั้น ป.4	50	32.9
จบชั้น ป.6	44	28.9
จบชั้นมัธยมศึกษา	48	31.5
จบ ปวช.	8	5.3
จบ ปวส./อนุปริญญา	1	.7
รวม	152	100.0
<b>5. จำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่อยู่ในบ้าน</b>		
1 – 3 คน	36	23.7
4 – 6 คน	108	71.1
7 – 9 คน	5	3.3
10 คนขึ้นไป	1	0.6
ไม่ตอบ	2	1.3
ต่ำสุด 1 คน สูงสุด 10 คน ค่าเฉลี่ย 4 คน		
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 152 คน อาศัยอยู่ในตำบลนิคมสร้างตนเอง มากที่สุดร้อยละ 73.7 รองลงมาเป็นตำบลหนองระเวียงร้อยละ 19.8 เป็นเพศชายร้อยละ 55.3 และเพศหญิงร้อยละ 44.7 มีอายุเฉลี่ย 44 ปี (ต่ำสุด 22 ปี สูงสุด 69 ปี) จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มากที่สุดร้อยละ 32.9 รองลงมาจบชั้นมัธยมศึกษา ร้อยละ 31.5 และมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่อยู่ในบ้านเฉลี่ย 4 คน (ต่ำสุด 1 คน สูงสุด 10 คน) โดยมีสมาชิกอยู่ระหว่าง 4-6 คนมากที่สุดร้อยละ 71.1 รองลงมา 1-3 คน ร้อยละ 23.7

ตารางที่ 4.2 จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 152

จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม	จำนวน	ร้อยละ
1. แรงงานในครอบครัว	151	99.3

- 1 คน (7)		
- 2 คน ชาย 2 คน (91)		
- 3 คน ชาย 3 คน (23)		
- 4 คน ชาย 1 คน หญิง 3 คน (18)		
- 5 คน ชาย 2 คน หญิง 3 คน (4)		
- 6 คน ชาย 5 คน หญิง 1 คน (1)		
2. แรงงานจ้างประจำ	17	11.2
- 1 คน (11)		
- 2 คน (5)		
- 3 คน (1)		
3. แรงงานจ้างชั่วคราว	6	3.9
- 1 คน (4)		
- 2 คน (2)		

จากตารางที่ 4.2 จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่เป็นแรงงานในครอบครัวมากที่สุดร้อยละ 99.3 โดยมีจำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คน มากที่สุด รองลงมาเป็นแรงงานประจำร้อยละ 11.2 โดยจ้างประจำจำนวน 2 คน มากที่สุด และแรงงานจ้างชั่วคราวร้อยละ 3.9 โดยการจ้างชั่วคราว 1 คน

#### ตารางที่ 4.3 แหล่งน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงโคนม

แหล่งน้ำ	จำนวน	ร้อยละ
ประปา	46	30.3
บ่อบาดาล	102	67.1
บ่อขุด	4	2.6
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.3 แหล่งน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่ใช้น้ำจากบ่อบาดาลมากที่สุดร้อยละ 67.1 รองลงมาเป็นน้ำประปาร้อยละ 30.3 และน้ำจากบ่อขุดร้อยละ 2.6 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.4 จำนวนปีที่ครอบครัวอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน

จำนวนปีที่ครอบครัวอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 10 ปี	9	5.9
11 – 20 ปี	14	9.2
21 – 30 ปี	11	7.3
31 - 40 ปี	54	35.5
41 – 50 ปี	40	26.3
51 - 60 ปี	18	11.9
ไม่ตอบ	6	3.9
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.4 จำนวนปีที่ครอบครัวอาศัยอยู่ในหมู่บ้านของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปีร้อยละ 35.5 รองลงมาอยู่ระหว่าง 41-50 ปี และ 51-60 ปี ร้อยละ 26.3 และร้อยละ 11.9 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.5 จำนวนที่ดินในครัวเรือน

จำนวนที่ดิน (ไร่)	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีที่ดิน	4	2.6
มี 1 – 20 ไร่	64	42.1
มี 21 – 40 ไร่	49	32.2
มี 41 – 60 ไร่	22	14.6

มี 61 – 80 ไร่	9	5.9
มี 81 – 100 ไร่	4	2.6
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.5 จำนวนที่ดินในครัวเรือนของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่มีที่ดินอยู่ระหว่าง 1-20 ไร่ ร้อยละ 42.1 รองลงมาอยู่ระหว่าง 21-40 ไร่ และ 41-60 ไร่ ร้อยละ 32.2 และร้อยละ 14.6 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.6 จำนวนที่ดินที่อยู่ในหมู่บ้านหรือตำบลนี้

จำนวนที่ดิน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีที่ดิน	5	3.3
มี 1 – 20 ไร่	109	71.7
มี 21 – 40 ไร่	32	21.1
มี 41 – 60 ไร่	5	3.3
มี 65 ไร่	1	0.7
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.6 จำนวนที่ดินของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ที่มีอยู่ในตำบลของสมาชิก ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-20 ไร่ ร้อยละ 71.7 รองลงมาอยู่ระหว่าง 21-40 ไร่ ร้อยละ 21.1

#### ตารางที่ 4.7 จำนวนที่ดินที่อยู่นอกหมู่บ้านหรือตำบลนี้

จำนวนที่ดิน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีที่ดิน	49	32.2
มี 1 – 20 ไร่	66	43.4
มี 21 – 40 ไร่	26	17.1
มี 41 – 60 ไร่	8	5.3

มี 61 – 75 ไร่	3	1.9
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.7 จำนวนที่ดินของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ที่อยู่นอกหมู่บ้านหรือตำบลของสมาชิก ส่วนใหญ่ที่ดินอยู่ระหว่าง 1-20 ไร่มากที่สุด ร้อยละ 43.4 รองลงมาคือไม่มีที่ดิน ร้อยละ 32.2

#### ตารางที่ 4.8 อาชีพหลัก

อาชีพหลัก	จำนวน	ร้อยละ
เลี้ยงโคนม	138	90.9
ทำนา	3	1.9
ทำไร่	10	6.5
- ปลูkmันสำปะหลัง อ้อย		
- ปลุกผัก		
ไม่ตอบ	1	0.7
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.8 อาชีพหลักของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมมากที่สุดร้อยละ 90.9 รองลงมาประกอบอาชีพทำไร่ ร้อยละ 6.5 และทำนา ร้อยละ 1.9

#### ตารางที่ 4.9 อาชีพรอง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

อาชีพรอง	จำนวน	ร้อยละ
เลี้ยงโคนม	14	9.2
เลี้ยงปศุสัตว์ (ไก่ โคเนื้อ หมู)	5	3.3

n = 152

ทำนา	84	55.3
ทำสวน	18	11.8
- ปลูกผักสด		
- สวนยางพารา		
ทำไร่	64	42.1
- มันสำปะหลัง อ้อย		
ค้าขาย	10	6.5
- ร้านขายของชำ		
รับจ้าง	5	3.3
- ช่างซ่อมรถ		
- ขับรถไถ		
- ผสมเทียม		

จากตารางที่ 4.9 อาชีพรองของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่มีอาชีพรองคือ การทำนามากที่สุดร้อยละ 55.3 รองลงมาคืออาชีพทำไร่ และเลี้ยงโคนม ร้อยละ 42.1 และ ร้อยละ 11.8 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.10 รายได้และรายจ่ายของครัวเรือน

ประเด็น	จำนวน	ร้อยละ
รายได้มากกว่ารายจ่าย	46	30.3
รายได้น้อยกว่ารายจ่าย	10	6.6
รายได้พอ ๆ กับรายจ่าย	93	61.2
ไม่ตอบ	3	1.9
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.10 รายได้และรายจ่ายของครัวเรือน สมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่มีรายได้พอๆ กับรายจ่ายมากที่สุดร้อยละ 61.2 รองลงมาคือรายได้มากกว่ารายจ่าย และรายได้น้อยกว่ารายจ่าย ร้อยละ 30.3 และร้อยละ 6.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 การกู้ยืมและหารายได้ของครัวเรือน

ประเด็น	จำนวน	ร้อยละ
การกู้ยืม (จากสถาบันการเงิน กองทุน เงินนอกระบบ และญาติพี่น้อง)	108	71.1
ทำงานพิเศษเพิ่มเติม	10	6.6
ครอบครัว	2	1.3
อื่นๆ	11	7.2
ไม่ตอบ	21	13.8
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.11 การกู้ยืมและหารายได้ของครัวเรือนของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่ใช้วิธีการกู้ยืมจากสถาบันการเงินและกองทุนต่างๆ มากที่สุดร้อยละ 71.1

ตารางที่ 4.12 รายได้จากการเล่นโคนม ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

ประเภท	ต่ำสุด	สูงสุด	ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	(บาท)	
น้ำนมดิบ	53,694	17,669,000	1,389,734
โคสาว	14,000	500,000	96,309
ลูกโคและโคคัดทิ้ง	1,500	700,000	65,958
มูลโค	1,000	150,000	27,029
อื่นๆ	200	30,000	3,343

n = 105

จากตารางที่ 4.12 รายได้จากการเลี้ยงโคนมในรอบปีที่ผ่านมาของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่เป็นรายได้จากนํ้านมดิบมากที่สุดคิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 1,389,734 บาทต่อปี รองลงมาเป็นรายได้จากโคสาว คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 96,309 บาทต่อปี

ตารางที่ 4.13 รายได้อื่นๆ จากภาคการเกษตร ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

n = 105

ประเภท (รายได้จากภาคเกษตร)	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
ปศุสัตว์ (ยกเว้น โคนม)	5,000	250,000	127,500
พืชสวน	500	100,000	48,944
พืชไร่	5,000	600,000	132,186
ทำนา	11,000	150,000	30,142

จากตารางที่ 4.13 รายได้อื่นๆจากภาคเกษตรในรอบปีที่ผ่านมาของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่เป็นรายได้จากการทำพืชไร่มากที่สุดคิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 132,186 บาท ต่อปี รองลงมาเป็นรายได้จากปศุสัตว์คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 127,500 บาทต่อปี

ตารางที่ 4.14 รายได้อื่นๆ นอกภาคการเกษตร ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

n = 105

ประเภท (รายได้นอกภาคเกษตร)	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
รับจ้าง	5,000	240,000	67,769



ค่าขาย	500	110,000	55,250
เงินปันผล	1,200	170,000	32,398
สมาชิกในครอบครัวลูกหลานส่งให้	2,500	50,000	20,625
อื่นๆ	20,000	20,000	20,000

จากตารางที่ 4.14 รายได้อื่นนอกภาคเกษตรในรอบปีที่ผ่านมาของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่เป็นรายได้จากการรับจ้างมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 67,769 บาทต่อปี รองลงมาเป็นรายได้จากการค้าขาย คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 55,250 บาทต่อปี

ตารางที่ 4.15 รายจ่ายในการดำเนินงานเฉพาะการเลี้ยงโค ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

n = 105			
ประเภทรายจ่าย	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
1. อาหารชั้น			
1.1 นมผง/นมดิบเลี้ยงลูกโค	1,000	399,000	20,384
1.2 อาหารอื่นๆ	3,468	1,624,515	651,592
- เปลือกมัน เปลือกถั่ว			
- ฟางก้อน กากเปียร์			
- กระถินหมัก			
- อาหารสำเร็จรูป			
2. ค่ายารักษาโรคและค่าบริการทางสัตวแพทย์	1,000	72,000	14,935
3. ค่าซื้อพันธุ์โค	500	1,200,000	75,928
4. ค่าปลูกหญ้า (พันธุ์หญ้า, ปุ๋ย)	500	20,000	4,519
5. ค่าซ่อมโรงเรือน เครื่องจักร	500	400,000	45,102
6. ค่าซื้ออุปกรณ์ในการเลี้ยงโค	1,540	150,000	15,134
7. ค่าขนส่งน้ำนมดิบ	1,500	175,200	16,142
8. ค่าจ้างแรงงาน	1,000	160,000	48,597

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ประเภทรายจ่าย	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
9. ค่าน้ำ ค่าไฟ	1,500	150,000	16,090
10. ค่าเช่าที่ดิน	3,000	50,000	16,375

จากตารางที่ 4.15 รายจ่ายในการดำเนินงานเฉพาะการเลี้ยงโค ในรอบปีที่ผ่านมาของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายจากอาหารอื่นๆ มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 651,592 บาทต่อปี รองลงมาเป็นค่าซื้อพันธุ์โค คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 75,928 บาทต่อปี

ตารางที่ 4.16 ประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม

ประสบการณ์ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
1 - 5 ปี	34	22.5
6 - 10 ปี	50	32.9
11 - 15 ปี	25	16.4
16 - 20 ปี	35	23.0
21 - 25 ปี	6	3.9
มากกว่า 25 ปี ขึ้นไป	2	1.4
รวม	152	100.0

จากตารางที่ 4.16 ประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 32.9 มากที่สุด รองลงมาอยู่ระหว่าง 16-20 ปี และ 1-5 ปี ร้อยละ 23.0 และร้อยละ 22.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 เงินทุนที่ใช้ในการประกอบกิจการเลี้ยงโคนม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 152

ประเภทเงินทุน	จำนวน	ร้อยละ
ของตนเอง	98	64.5
เงินกู้	90	59.2

อื่นๆ	5	3.3
- กองทุนหมู่บ้าน		
- สหกรณ์การเกษตร		

จากตารางที่ 4.17 เงินทุนที่ใช้ในการประกอบกิจการเลี้ยงโคนม ของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเงินของตนเองร้อยละ 64.5 และเป็นเงินกู้ ร้อยละ 59.2

#### ตารางที่ 4.18 แหล่งเงินกู้ในการเลี้ยงโคนม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 152		
ประเภทแหล่งเงินกู้	จำนวน	ร้อยละ
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	65	42.8
ธนาคารพาณิชย์	2	1.3
สหกรณ์โคนมฯ	141	92.8
เพื่อนบ้าน	5	3.3

จากตารางที่ 4.18 แหล่งเงินกู้ในการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่กู้จากสหกรณ์โคนมฯ ร้อยละ 92.8 รองลงมาเป็นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ร้อยละ 42.8

#### ตารางที่ 4.19 ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
1 – 5 ปี	32	21.1
6 – 10 ปี	49	32.2
11 – 15 ปี	19	12.5
16 – 20 ปี	23	15.1
ไม่ตอบ	29	19.1
ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 20 ปี เฉลี่ย 11 ปี		

รวม	152	100.0
-----	-----	-------

จากตารางที่ 4.19 ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุดร้อยละ 32.2 รองลงมาคืออยู่ระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ 15.1 โดยมีอายุเฉลี่ยการเป็นสมาชิกสหกรณ์ประมาณคนละ 11 ปี

**1.1.5 การมีส่วนร่วมของสมาชิก** ประกอบด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมมนาระดมสมอง และการสอบถาม รายละเอียดมีดังนี้

**1) ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมมนาระดมสมอง** ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 5 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการผู้จัดการเข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 8 คน และและสัมมนาระดมสมองโดยมีตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม พบว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

(1) สมาชิกส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดเข้าร่วมประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสรุปผลการดำเนินงานเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ เสนอและลงมติรับแผนการดำเนินงานและพัฒนาสหกรณ์ในปีต่อไป

(2) สมาชิกส่วนใหญ่เข้าร่วมประชุมหากมีปัญหาเรื่องด่วนหรือหรือต้องการข้อคิดเห็นในการแก้ปัญหาหรือดำเนินการต่างๆ ซึ่งจะมีการนัดหมายเป็นระยะๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ประมาณปีละ 5 ครั้ง

(3) หากสมาชิกท่านใดมีปัญหาหรือต้องการเสนอแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ก็สามารถทำได้โดยเสนอเรื่องได้ที่ตัวแทนกลุ่มซึ่งเป็นกรรมการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการสหกรณ์

(4) มีการให้สมาชิกเลือกตัวแทนของสมาชิกในเสนอตั้งเป็นกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

(5) มีการจัดฝึกอบรมศึกษาดูงานให้แก่ คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการอย่างต่อเนื่อง

(6) มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกเข้าร่วม ได้แก่

- กิจกรรมกีฬาของสหกรณ์และของสหกรณ์จังหวัด
- กิจกรรมงานสหกรณ์แห่งชาติ

- เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน เช่นงานวัด งานวันเด็กของโรงเรียน งานวันพ่อ ทอดผ้าป่า โดยการเข้าร่วมและสนับสนุนนม และงบประมาณ ตลอดจนทุนการศึกษา

2) ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกจากแบบสอบถาม จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามถึงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จำนวน 152 ราย พบว่าสมาชิกมีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด

n = 152

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลผล
1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานของสหกรณ์	3.01	.980	ปานกลาง
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์	2.89	1.046	ปานกลาง
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์	3.27	.891	ปานกลาง
4. สมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิก	3.42	.924	ปานกลาง
5. สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์อย่าง	3.62	.920	มาก

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การ แปลผล
ต่อเนื่องสม่ำเสมอ			
เฉลี่ยรวม	3.24	.952	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ในประเด็นต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) โดยระดับการมีส่วนร่วมในระดับมากคือในประเด็นสมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.62$ ) ส่วนในระดับปานกลาง ได้แก่ สมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหา ร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิก ( $\bar{X} = 3.42$ ) สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลัก สหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.27$ ) สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.01$ ) และ สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ ( $\bar{X} = 2.89$ ) ตามลำดับ

**1.1.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 5 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการ ผู้จัดการเข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 8 คน และสัมภาษณ์ ระดมสมองโดยมีตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม พบว่ามีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ได้แก่

- 1) กรมส่งเสริมสหกรณ์ เข้ามาให้คำแนะนำในเรื่องการบริหารงานและกฎระเบียบ สหกรณ์ ให้เข้าใจถึงหลักการและบทบาทหน้าที่ ตลอดจนให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ
- 2) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จัดฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดทำบัญชี และทำการ ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์
- 3) กรมปศุสัตว์ ให้คำแนะนำเรื่องการเลี้ยงโคนม สนับสนุนยา เวชภัณฑ์และวัคซีน ให้แก่สมาชิก ตลอดจนช่วยส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้แก่สมาชิก
- 4) กระทรวงสาธารณสุข เข้ามาตรวจสอบคุณภาพผลผลิตน้ำนมและศูนย์รวบรวม น้ำนมดิบ
- 5) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ให้สินเชื่อในช่วงเริ่มต้นโครงการระยะแรก และให้บริการธุรกรรมการเงินแก่สหกรณ์

6) ภาคเอกชน เป็นผู้รับซื้อน้ำนมดิบและให้คำแนะนำในการพัฒนาคุณภาพน้ำนมดิบ โดยสหกรณ์จำหน่ายน้ำนมดิบให้แก่บริษัทเนสเลย์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นส่วนใหญ่ บางช่วงน้ำนม ล้นตลาดก็จำหน่ายให้แก่ สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น และบริษัทผลิตนมพร้อมดื่มอื่นๆ เช่น บริษัทโฟมาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด

7) สหกรณ์อื่นๆ เป็นเครือข่ายในการเข้าร่วมประชุมและผลักดันนโยบายต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง

**1.1.7 ปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด** การศึกษาปัญหาการดำเนินงาน สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ประกอบด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมมนาระดมสมอง และการ สอบถาม รายละเอียดมีดังนี้

**1) ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์โดยการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมมนา ระดมสมอง** ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 5 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการ ผู้จัดการเข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 8 คน และและสัมมนาระดมสมองโดยมี ตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม พบว่ามีปัญหาการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาพบ ปัญหาดังนี้

(1) ภาวะน้ำท่วมในเขตภาคกลาง ช่วงปี พ.ศ. 2554 ทำให้ผู้รับซื้อน้ำนมดิบของ สหกรณ์ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ประสบภัย ไม่รับซื้อน้ำนมดิบของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ต้องจำหน่ายน้ำนม ดิบให้แก่ผู้ผลิตรายอื่น ทำให้ถูกกดราคาระมาณครึ่งหนึ่งหรือได้รับเงินค่าน้ำนมล่าช้า และบางส่วน ก็ต้องเทนมทิ้ง บางส่วนต้องนำไปจ้างผลิตใส่กล่อง

(2) ราคาน้ำนมไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต โดยต้นทุนการผลิตที่สำคัญคือ ค่าอาหารมีราคาสูงขึ้นแต่ราคาน้ำนมต่ำ ซึ่งราคาน้ำนมถูกกำหนดโดยคณะกรรมการนมแห่งชาติและ สัตส่วนของกรมการดังกล่าวมีกรรมการที่มาจากเกษตรกรในสัดส่วนที่น้อย

(3) กฎระเบียบในการจัดทำมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงโคนมและมาตรฐานศูนย์รวบรวม นมมีมากปฏิบัติตามได้ยาก และต้องลงทุนสูง

(4) การดำเนินงานภายในสหกรณ์

- สมาชิกบางรายได้ลาออกมากในช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากพื้นที่ตั้งฟาร์มอยู่ในที่ ลุ่มในฤดูฝนมีน้ำท่วมซึ่งไม่สามารถเลี้ยงโคนมได้

- บางส่วนเป็นพื้นที่ดินเค็มไม่เอื้อต่อการเลี้ยงโคนม

- สมาชิกบางส่วนมีอายุมากประกอบกับไม่มีแรงงานในการเลี้ยงโคนมทำให้ต้องเลิกเลี้ยงไป

2) ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จากแบบสอบถาม จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามถึงปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จากสมาชิก จำนวน 152 ราย พบว่า

ตารางที่ 4.21 ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ที่เป็นสมาชิกอยู่  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 152		
ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ที่เป็นสมาชิกอยู่	จำนวน	ร้อยละ
การจ่ายเงินของสหกรณ์ล่าช้า	1	0.7
ปัญหาเรื่องคุณภาพน้ำนม	23	15.1
ปัญหาเรื่องราคาน้ำนม	30	19.7
อื่นๆ	8	5.3

จากตารางที่ 4.21 ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องราคาน้ำนมมากที่สุดร้อยละ 19.7 รองลงมาคือปัญหาเรื่องคุณภาพน้ำนมร้อยละ 15.1

นอกจากนี้ยังมีสมาชิกบางส่วนยังมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ดังนี้

- 1) ปัญหาเรื่องคุณภาพน้ำนม สาเหตุ
  - ผลการตรวจไม่ได้มาตรฐานจากห้องปฏิบัติการของสหกรณ์
  - อสค.เข้มงวดการรับซื้อเกินไป
- 2) ปัญหาเรื่องราคาน้ำนม สาเหตุ
  - ราคาถูกไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายมีกำไรน้อย
  - เพราะมีการนำเอานมผงจากต่างประเทศเข้ามาผลิตแทนน้ำนมดิบ



- อาหารชั้นมีราคาแพงควบคุมไม่ได้
- การตรวจนมไม่มีมาตรฐาน
- เซลล์เม็ดเลือดสูง

### 3) ปัญหาอื่นๆ

- มีปัญหาเรื่องน้ำมันล้นตลาด
- สหกรณ์ไม่ค่อยมีความร่วมมือกัน ไม่มีความสามัคคีกัน
- ปัญหาน้ำมันเติมรถยนต์สำหรับขนส่งน้ำมันดิบ
- สัตว์แพทย์ผสมเทียมของสหกรณ์โคนมมาล่าช้า
- น้ำมันดิบสูญหายทุกวัน

ในส่วนของปัญหาสำคัญของสหกรณ์ที่ได้จากการประมวลจากแบบสอบถาม โดยใช้คำว่า  
“ปัญหาสำคัญที่สหกรณ์โคนมของท่านประสบอยู่คือ”

- 1) ด้านการผลิตอาหารสัตว์ คุณภาพอาหารสัตว์ที่ผลิตได้มีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งยังมีราคาแพง
- 2) ด้านบุคลากร
  - คณะกรรมการบางท่านไม่ซื่อสัตย์ ทำงานไม่โปร่งใส
  - เจ้าหน้าที่และกรรมการทำงานไม่เข้ากันยังมีปัญหาเรื่องทุจริต
  - การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริม (ผสมเทียมและดูแลสุขภาพโค) ให้บริการแก่สมาชิกไม่ทันเวลา มีไม่เพียงพอและเจ้าหน้าที่ไม่สนใจ บริการไม่ดี
- 3) การบริหาร
  - คณะกรรมการขาดประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์
  - ความโปร่งใสในการจัดซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์
  - การเทนมของสหกรณ์ช้ามาก
  - การชั่งน้ำหนักนมผิดพลาดไม่ตรงกับสมาชิก
  - ไม่มีตลาดรองรับน้ำมันดิบกรณีนมล้น
  - เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานไม่เพียงพอ (ซื้อวัตถุดิบ)
  - การจัดการเรื่องเบิกจ่ายอาหารไม่เป็นระบบ ไม่มีการเข้าคิว และผิดพลาด
  - ยาและเวชภัณฑ์ของโคนมมีบริการน้อย

- ขาดการช่วยเหลือจากรัฐอย่างจริงจังในการจำหน่ายน้ำนมดิบ

1.1.8 ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามจากสมาชิกสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด จำนวน 152 ราย พบว่า สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ดังนี้

ตารางที่ 4.22 ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล
			ผล
<b>1. ด้านบุคลากร</b>			
1.1 การบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์	3.20	.749	ปานกลาง
1.2 การดำเนินงานของฝ่ายจัดการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์	3.33	.717	ปานกลาง
1.3 บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง	3.54	1.390	มาก
1.4 บุคลากรมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	3.26	.787	ปานกลาง
1.5 การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	.826	มาก
1.6 บุคลากรมีความรู้ทักษะประสบการณ์ในด้านเฉพาะ	3.34	.718	ปานกลาง
1.7 มีจำนวนบุคลากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ	3.22	.985	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.35</b>	<b>1.167</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>2. ด้านสมาชิก</b>			
2.1 สมาชิกมีความเข้าใจในระบบสหกรณ์เป็นอย่างดี	3.30	.814	ปานกลาง
2.2 สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและให้ความสำคัญต่อกิจการของสหกรณ์เป็นอย่างดี	3.55	.812	มาก
2.3 สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมแก้ปัญหาไม่ปล่อยปะละเลย	3.62	.913	มาก
2.4 สมาชิกมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านการจัดการฟาร์มโคนม	3.46	.780	ปานกลาง

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ผล
2.5 สมาชิกมีความสามัคคี ซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์	4.11	.885	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.61</b>	<b>.840</b>	<b>มาก</b>
<b>3. ด้านเงินทุน</b>			
3.1 สหกรณ์มีจำนวนเงินทุนเพียงพอเพื่อดำเนินงานและ พัฒนาด้านต่างๆ	3.45	.796	ปานกลาง
3.2 สหกรณ์มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้	3.62	.807	มาก
3.3 การกู้ยืมและชำระหนี้ของสมาชิกครบถ้วนตรงตามสัญญา	3.82	.793	มาก
3.4 สหกรณ์มีการทำบัญชีที่มีการตรวจสอบและบริหารงาน อย่างโปร่งใส	3.58	.895	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.61</b>	<b>.822</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ผล
<b>4. ด้านการบริหารงาน</b>			
4.1 สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม	3.38	.812	ปานกลาง
4.2 สหกรณ์มีระบบติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานที่เหมาะสม	3.24	.853	ปานกลาง
4.3 สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์	3.45	.883	ปานกลาง
4.4 สหกรณ์เปิดโอกาสให้มีการเข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิก	3.66	.892	มาก
4.5 สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.78	.861	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.50</b>	<b>.860</b>	<b>มาก</b>
<b>5. ด้านการให้บริการของสหกรณ์</b>			
5.1 สหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านการผลิตได้เป็นอย่างดี	3.63	.911	มาก
5.2 สหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านการตลาดน้ำมันดิบได้เป็นอย่างดี	3.85	.947	มาก
5.3 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้เข้าเยี่ยมเยียนสมาชิกได้อย่างเหมาะสม	3.18	.952	ปานกลาง
5.4 สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารได้อย่างต่อเนื่องทันต่อเวลา	3.46	1.003	ปานกลาง
5.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์	4.03	.942	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.63</b>	<b>.951</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.22 ความพึงพอใจต่อการดำเนินของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัดของสมาชิก สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด ในด้านต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านสมาชิก ด้านเงินทุน ด้านการบริหารงาน และด้านการให้บริการของสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

**ด้านบุคลากร** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการดำเนินงานด้านบุคลากรของสหกรณ์ โคนมพิมาย จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านบุคลากรในระดับมาก ได้แก่ การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.58$ ) บุคลากรมีความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตนเอง ( $\bar{X} = 3.54$ ) ตามลำดับ โดยความพึงพอใจด้านบุคลากรในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรมีความรู้ทักษะประสบการณ์ในด้านเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.34$ ) การดำเนินงานของฝ่ายจัดการ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.33$ ) บุคลากรมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ( $\bar{X} = 3.26$ ) มีจำนวนบุคลากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.22$ ) และการบริหารงานของ คณะกรรมการสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.20$ ) ตามลำดับ

**ด้านสมาชิก** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการดำเนินงานสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านสมาชิกอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกมีความ สัมผัสดี เชื่อสัจต่อสหกรณ์ ( $\bar{X} = 4.11$ ) สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมแก้ปัญหาไม่ปล่อยปะ ละเลย ( $\bar{X} = 3.62$ ) และสมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.55$ ) ตามลำดับ ในระดับปานกลางได้แก่ สมาชิกมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านการจัดการฟาร์มโคนม ( $\bar{X} = 3.46$ ) และ สมาชิกมีความเข้าใจในระบบสหกรณ์เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.30$ ) ตามลำดับ

**ด้านเงินทุน** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการดำเนินงานด้านเงินทุนของสหกรณ์ โคนมพิมาย จำกัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านเงินทุนในระดับมากได้แก่ การกู้ยืมและชำระหนี้ของสมาชิกครบถ้วนตรงตามสัญญา ( $\bar{X} = 3.82$ ) สหกรณ์มีความสามารถในการ เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ( $\bar{X} = 3.62$ ) และสหกรณ์มีการทำบัญชีมีการตรวจสอบและการบริหารงาน อย่างโปร่งใส ( $\bar{X} = 3.58$ ) ตามลำดับ โดยสหกรณ์มีจำนวนเงินทุนเพียงพอเพื่อดำเนินงานและพัฒนา ด้านต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ )

**ด้านการบริหารงาน** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการบริหารงานของสหกรณ์ โคนมพิมาย จำกัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านการบริหารงานในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.78$ ) และสหกรณ์เปิดโอกาสให้มีการเข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิก ( $\bar{X} = 3.66$ ) โดยความพึงพอใจด้านการบริหารงานในระดับปานกลาง ได้แก่ สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.45$ ) สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.38$ ) และสหกรณ์มีระบบติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.24$ ) ตามลำดับ

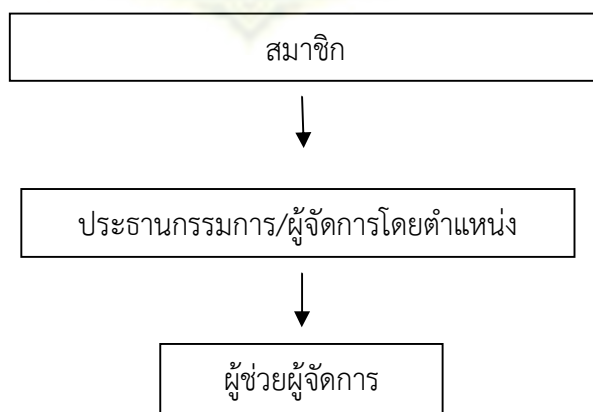
**ด้านการให้บริการของสหกรณ์** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ โคนมพิมาย จำกัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านการให้บริการในระดับมาก ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ( $\bar{X} = 4.03$ ) สหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านการตลาดน้ำมันดิบได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.85$ ) และสหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านการผลิตได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ โดยความพึงพอใจด้านการให้บริการของสหกรณ์ในระดับปานกลางคือ สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารได้อย่างต่อเนื่องทันต่อเวลา ( $\bar{X} = 3.46$ ) และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้เข้าเยี่ยมเยียนสมาชิกได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.18$ )

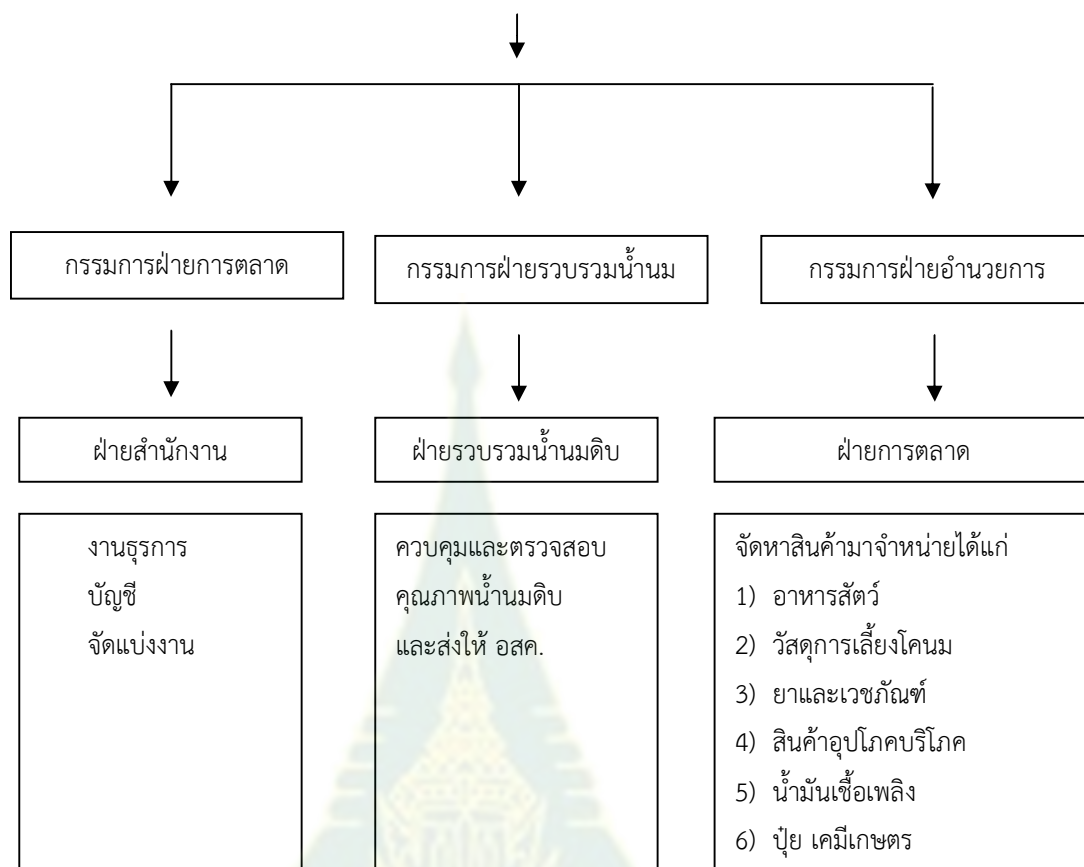
## 1.2 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

**1.2.1 ประวัติความเป็นมา** สหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 313/3 ถนนมะเกลือใหม่-วะภูแก้ว หมู่ที่ 10 ตำบลมะเกลือใหม่ อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา สหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด โดยจดทะเบียนที่สหกรณ์จังหวัด จังหวัดนครราชสีมาเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2537 ทะเบียนเลขที่ ก.0645337 มีสมาชิกเมื่อเริ่มก่อตั้งองค์กร 96 คน องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรชุมชนที่มีระบบการจัดการที่สมาชิกรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการเลี้ยงโค เพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรมาจำหน่าย เพื่อพัฒนาสายพันธุ์โค มีการดำเนินงานอยู่ในตำบล มะเกลือใหม่ อำเภอสูงเนิน จังหวัด นครราชสีมา ลักษณะการดำเนินงานหรือกิจกรรมขององค์กร จัดหาวัสดุอุปกรณ์ทางการเกษตรมาจำหน่าย เลี้ยงโค ผสมเทียม โดยมีการบริหารจัดการองค์กรในลักษณะ ดำเนินการโดยอิสระไม่ถูกควบคุมหรือกำกับ หรือแทรกแซง

จากหน่วยงานของรัฐในการบริหารจัดการองค์กร เช่น เรื่องด้านการวางแผนงาน การปฏิบัติงาน การจัดการการเงินและงบประมาณ การทำรายงาน เป็นต้น แหล่งที่มาของเงินทุนในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการระดมทุนจากสมาชิก การสนับสนุนจากภาครัฐ สหกรณ์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การสนับสนุนจากภาคเอกชน การสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาเอกชน แหล่งที่มาของการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน/กิจกรรมขององค์กรที่ไม่ใช่เงินทุนหรืองบประมาณ องค์กรมีลักษณะเป็น องค์กรเอกเทศ ที่ไม่มีสาขาและไม่เป็นสาขาของใคร การดำเนินกิจกรรมขององค์กรจัดอยู่ในภาคเศรษฐกิจ ในกลุ่มการผลิตด้านการเกษตร ลักษณะงานหรือกิจกรรมขององค์กรได้แก่ ปฏิบัติการ การพัฒนา สร้างรูปธรรมในพื้นที่ รวมทั้งงานพัฒนาทางเลือก พัฒนาความเข้มแข็งของสมาชิก/พื้ที่ภคัสิทธิ์และผลประโยชน์ของสมาชิก การจัดการความรู้/องค์ความรู้/การศึกษาวิจัย การฝึกอบรม ให้ทุน/สนับสนุนการเงิน ให้คำแนะนำ/ปรึกษาปัญหา ส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานสินค้า การระดมทุน/ออมทรัพย์ โดยมีผลงานสำคัญด้านนโยบายสาธารณะที่องค์กรดำเนินการในช่วงระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมาได้แก่ โดยมีสมาชิกจำนวน 155 ราย ในเขตพื้นที่อำเภอสูงเนิน

**1.2.2 โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่** โครงสร้างการบริหารงานมี 3 ส่วนคือ สมาชิก คณะกรรมการบริหาร และเจ้าหน้าที่ โดยสมาชิกทำการเลือกประธานกรรมการและกรรมการในที่ประชุมใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบการ ในส่วนกรรมการดำเนินการนี้จะมีการเลือกมาจากกลุ่มสมาชิกย่อยทั้งหมด 5 กลุ่มสมาชิกย่อยๆ ละ 2 คน และประธาน 1 คนแล้วนำมาเสนอเพื่อเลือกเป็นกรรมการดำเนินงาน ซึ่งมีคณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 11 คน มี สมาชิกทั้งหมด 155 คน มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการทั้งหมด 15 คน และมีลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมด 17คน ดังการดำเนินการบริหารเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 และข้อบังคับสหกรณ์ ดังโครงสร้างการบริหารในภาพที่ 4.2





ที่มา : สหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนินจำกัด, 2554

#### ภาพที่ 4.2 โครงสร้างการบริหารสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

##### 1.2.3 การดำเนินการของสหกรณ์ สหกรณ์มีการดำเนินการต่างๆ ที่สำคัญคือ

- 1) ทุนเรือนหุ้นชำระแล้ว เป็นเงิน 3,385,460.00 บาท
- 2) ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับสหกรณ์และอื่นๆ เป็นเงิน 4,120,850.81 บาท
- 3) แหล่งเงินกู้สหกรณ์ สหกรณ์มีหนี้สินคงค้างในการกู้เงินดังนี้
  - (1) หนี้สินจากการกู้ยืมเงินธนาคารออมสินเป็นเงิน 437,433.38 บาท
  - (2) หนี้สินจากการกู้ยืมเงินกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เป็นเงิน 844,241.15 บาท
  - (3) หนี้สินจากการกู้ยืมเงินกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นเงิน 3,000,000.00 บาท



4) การดำเนินธุรกิจซื้อ โดยจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิกเป็นเงิน 52,296,877.21 บาท และมีสินค้าคงเหลือ 329,086.11 บาท

5) การดำเนินธุรกิจรวบรวม สหกรณ์ซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกจำหน่ายให้กับ เป็นปริมาณ 6,668,265.43 กิโลกรัม เป็นเงิน 97,096,997.41 บาท มีสินค้าคงเหลือเป็นเงิน 329,086.11 บาท

6) การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ให้สมาชิกกู้ยืมในการปรับปรุงฟาร์มและซื้อปัจจัยการผลิต เป็นเงิน 1,385,000.00 บาท การจ่ายชำระเงินกู้คืน 893,650.69 บาท รับผิดชอบเบี้ยพียงชำระทั้งสิ้น 37,983.52 บาท ได้รับการชำระทั้งสิ้น 22,377.20 บาท (ร้อยละ 58.91 ) ค้างชำระ 15,606.32 บาท

7) รายได้และรายจ่ายในการดำเนินงาน สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้น 149,937,677.14 บาท มีรายจ่ายทั้งสิ้น 147,323,015.53 บาท ดังนั้นสหกรณ์มีกำไรสุทธิ 2,614,661.61 บาท

#### 1.2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมเศรษฐกิจของครัวเรือน

ตารางที่ 4.23 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. ภูมิลำเนา</b>			
ตำบลมะเกลือใหม่	อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา	66	25.7
ตำบลมะเกลือเก่า	อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา	29	11.3
ตำบลสูงเนิน	อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา	2	.8
ตำบลตลาด	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา	1	.4
ตำบลเสมา	อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา	7	2.7
รวม		105	100.0
<b>2. เพศ</b>			
ชาย		78	74.3
หญิง		27	25.7
รวม		105	100.0

## ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>3. อายุ</b> ต่ำสุด 24 ปี สูงสุด 72 ปี อายุเฉลี่ย 48 ปี		
รวม	105	100.0
<b>4. การศึกษา</b>		
จบชั้น ป.4	37	35.2
จบชั้น ป.6	14	13.3
จบชั้นมัธยมศึกษา	30	28.6
จบ ปวช.	8	7.6
จบ ปวส./อนุปริญญา	6	5.7
จบปริญญาตรี	9	8.6
ไม่ตอบ	1	1.0
รวม	105	100.0
<b>5. จำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่อยู่ในบ้าน</b>		
ต่ำสุด 1 คน สูงสุด 10 คน ค่าเฉลี่ย 4 คน		
รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.23 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 105 คน ภูมิลำเนาอาศัยอยู่ในตำบลมะเกลือใหม่มากที่สุดร้อยละ 25.7 รองลงมาเป็นตำบลมะเกลือเก่า ร้อยละ 11.3 เป็นเพศชายร้อยละ 74.3 และเพศหญิงร้อยละ 25.7 มีอายุเฉลี่ย 48 ปี (ต่ำสุด 24 ปี สูงสุด 72 ปี) จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มากที่สุดร้อยละ 35.2 รองลงมาจบชั้นมัธยมศึกษา ร้อยละ 28.6 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่อยู่ในบ้านเฉลี่ย 4 คน (ต่ำสุด 1 คน สูงสุด 10 คน)

## ตารางที่ 4.24 จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 105

จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม	จำนวน	ร้อยละ
-----------------------------	-------	--------

จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม	จำนวน	ร้อยละ
1. แรงงานในครอบครัว	94	89.5
- 1 คน (17)		
- 2 คน (43)		
- 3 คน (15)		



ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม	จำนวน	ร้อยละ
- 4 คน (15)		
- 5 คน (4)		
2. แรงงานจ้างประจำ	29	27.6
- 1 คน (10)		
- 2 คน (15)		
- 3 คน (3)		
- 4 คน (1)		
3. แรงงานจ้างชั่วคราว	4	3.8
- 1 คน (2)		
- 2 คน (2)		

จากตารางที่ 4.24 จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์ก สูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่เป็นแรงงานในครอบครัวมากที่สุดร้อยละ 89.5 โดยมีจำนวน 2 คน เป็นชาย 1 คน หญิง 1 คนมากที่สุด รองลงมาเป็นแรงงานประจำร้อยละ 27.6 โดยจ้างประจำจำนวน 2 คน มากที่สุด และแรงงานจ้างชั่วคราวร้อยละ 3.8 โดยการจ้างชั่วคราว 1 คน เป็นเวลาประมาณ 2 ปี

ตารางที่ 4.25 แหล่งน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงโคนม

แหล่งน้ำ	จำนวน	ร้อยละ
1) ประปา	19	18.1
2) ชลประทาน	8	7.6
3) บ่อบาดาล	22	20.9
4) บ่อขุด	51	48.6
5) อื่น ๆ	5	4.8
- คลองอีสานเขียว		

- น้ำคลอง			
- น้ำลำตะคลอง			
- น้ำตก			
	รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.25 แหล่งน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่ใช้น้ำจากบ่อขุดมากที่สุดร้อยละ 48.6 รองลงมาเป็นบ่อบาดาลร้อยละ 20.9 และประปาร้อยละ 18.1 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.26 จำนวนปีที่ครอบครัวอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน

จำนวนปีที่ครอบครัวอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 10 ปี	14	13.3
11 – 20 ปี	19	18.1
21 – 30 ปี	22	20.9
31 – 40 ปี	12	11.4
41 – 50 ปี	18	17.1
51 – 60 ปี	4	3.9
61 ขึ้นไป	4	3.9
ไม่ตอบ	12	11.4
	รวม	105
		100.0

จากตารางที่ 4.26 จำนวนปีที่ครอบครัวอาศัยอยู่ในหมู่บ้านของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21-30 ปีร้อยละ 20.9 รองลงมาอยู่ระหว่าง 11-20 ปี และ 41-50 ปี ร้อยละ 19.1 และร้อยละ 17.1 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.27 จำนวนที่ดินในครัวเรือน

จำนวนที่ดิน (ไร่)	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีที่ดิน	4	3.8
มี 1 – 20 ไร่	33	31.4
มี 21 – 40 ไร่	33	31.4
มี 41 – 60 ไร่	20	19.0
มี 61 – 80 ไร่	8	7.7
มี 81 – 100 ไร่	4	3.8
มี 101 ไร่ ขึ้นไป	3	2.9
รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.27 จำนวนที่ดินในครัวเรือนของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่มีที่ดินอยู่ระหว่าง 1-20 ไร่ และ 21-40 ไร่ ร้อยละ 31.4 เท่ากัน รองลงมาอยู่ระหว่าง 41-60 ไร่ ร้อยละ 19.0

#### ตารางที่ 4.28 จำนวนที่ดินที่อยู่ในหมู่บ้านหรือตำบล

จำนวนที่ดิน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีที่ดิน	16	15.2
มี 1 – 20 ไร่	36	34.3
มี 21 – 40 ไร่	27	25.7
มี 41 – 60 ไร่	18	17.2
มี 61 – 80 ไร่	5	4.8
มี 81 – 100 ไร่	2	1.9
มี 101 ไร่ ขึ้นไป	1	0.9
รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.28 จำนวนที่ดินของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ที่มีอยู่ในตำบล ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-20 ไร่ ร้อยละ 34.3 รองลงมาอยู่ระหว่าง 21-40 ไร่ และ 41-60 ไร่ ร้อยละ 25.7 และร้อยละ 17.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 จำนวนที่ดินที่อยู่นอกหมู่บ้านหรือตำบล

จำนวนที่ดิน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีที่ดิน	76	72.4
มี 1 – 20 ไร่	15	14.4
มี 21 – 40 ไร่	8	7.6
มี 41 – 60 ไร่	2	1.9
มี 61 – 80 ไร่	2	1.9
มี 81 – 100 ไร่	1	0.9
มี 101 ไร่ ขึ้นไป	1	0.9
รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.29 จำนวนที่ดินของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ที่อยู่  
นอกหมู่บ้านหรือตำบล ส่วนใหญ่ไม่มีที่ดินอยู่นอกหมู่บ้านหรือตำบลมากที่สุดร้อยละ 72.4 รองลงมา  
มี 1-20 ไร่ และ 21-40 ไร่ ร้อยละ 14.4 และร้อยละ 7.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 อาชีพหลัก

อาชีพหลัก	จำนวน	ร้อยละ
เลี้ยงโคนม	101	96.4
ทำนา	1	0.9
รับจ้าง	1	0.9
ไม่ตอบ	2	1.8
รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.30 อาชีพหลักของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเลี้ยงโคนมมากที่สุดร้อยละ 96.4 รองลงมาประกอบอาชีพทำนา และรับจ้าง ร้อยละ 0.9 เท่ากัน

ตารางที่ 4.31 อาชีพรอง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 105

อาชีพรอง	จำนวน	ร้อยละ
เลี้ยงโคนม	4	3.8
เลี้ยงปศุสัตว์ (เปิด ไก่ แพะ ไก่ชน โคเนื้อ)	6	5.7
ทำนา	56	53.3
ทำสวน	10	9.5
ทำไร่ (ข้าวโพด มันสำปะหลัง อ้อย)	45	42.9
ค้าขาย (ร้านขายของชำ)	10	9.5
รับจ้าง	14	13.3
- รับเหมาทั่วไป		
- เย็บผ้าโหล		
- รับจ้างส่งน้ำนมดิบ		
- ก่อสร้าง		
- ผสมเทียม		
อื่นๆ (ทนายความและข้าราชการบำนาญ)	3	2.9

จากตารางที่ 4.31 อาชีพรองของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่มีอาชีพทำนาเป็นอาชีพรองมากที่สุดร้อยละ 53.3 รองลงมาอาชีพทำไร่ และเลี้ยงโคนม ร้อยละ 42.9 และร้อยละ 26.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.32 รายได้และรายจ่ายของครัวเรือน

ประเด็น	จำนวน	ร้อยละ
รายได้มากกว่ารายจ่าย	29	27.6
รายได้น้อยกว่ารายจ่าย	18	17.1



รายได้พอ ๆ กับรายจ่าย	55	52.4
ไม่ตอบ	3	2.9
รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.32 รายได้และรายจ่ายของครัวเรือน สมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์ก สูงเนิน จำกัดส่วนใหญ่มีรายได้พอ ๆ กับรายจ่ายมากที่สุดร้อยละ 52.4 รองลงมาคือรายได้มากกว่ารายจ่าย และรายได้น้อยกว่ารายจ่าย ร้อยละ 27.6 และร้อยละ 17.1 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.33 การกู้ยืมและหารายได้ของครัวเรือน

ประเด็น	จำนวน	ร้อยละ
การกู้ยืม (จากสถาบันการเงิน กองทุน สหกรณ์ เงินนอกระบบ ญาติพี่น้องและเพื่อนบ้าน)	52	49.5
ทำงานพิเศษเพิ่มเติม	11	10.5
ครอบครัว	12	11.4
อื่น ๆ (เบี้ยยังชีพ และเงินเดือน)	5	4.8
ไม่ตอบ	25	23.8
รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.33 การกู้ยืมและหารายได้ของครัวเรือน สมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์ก สูงเนิน จำกัดส่วนใหญ่ใช้การกู้ยืมจากสถาบันการเงินและกองทุนต่างๆ มากที่สุดร้อยละ 49.5 รองลงมาคือ ครอบครัวและทำงานพิเศษเพิ่มเติม ร้อยละ 11.4 และร้อยละ 10.5 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.34 รายได้จากการเลี้ยงโคนม ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

ประเภท	ต่ำสุด	สูงสุด	ค่าเฉลี่ย
	(บาท)	(บาท)	(บาท)
น่านมดิบ	30,000	2,500,000	575,087

n = 105

โคสาว	3,500	350,000	96,025
ลูกโคและโคค้ำทิ้ง	2,000	220,000	39,906
มูลโค	1,000	420,000	20,231
อื่นๆ	400	40,000	9,020

จากตารางที่ 4.34 รายได้จากการเลี้ยงโคนมในรอบปีที่ผ่านมาของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่เป็นรายได้จากน้ำนมดิบมากที่สุดคิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 575,087 บาทต่อปี รองลงมาเป็นรายได้จากโคสาว คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 96,025 บาทต่อปี

ตารางที่ 4.35 รายได้อื่น ๆ จากภาคการเกษตร ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

n = 105			
ประเภท (รายได้จากภาคเกษตร)	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
ปศุสัตว์ (ยกเว้น โคนม)	3,000	4,000	3,500
พืชสวน	1,000	100,000	32,000
พืชไร่	15,000	500,000	116,880
อื่นๆ	16,000	300,000	33,300

จากตารางที่ 4.35 รายได้อื่นๆจากภาคเกษตรในรอบปีที่ผ่านมาของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่เป็นรายได้จากพืชไร่มากที่สุดคิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 116,880 บาทต่อปี รองลงมาเป็นรายได้การเกษตรอื่นๆ คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 33,300 บาทต่อปี

ตารางที่ 4.36 รายได้อื่น ๆ นอกภาคการเกษตรในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

n = 105

ประเภท (รายได้นอกภาคเกษตร)	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
รับจ้าง	200	300,000	61,885
ค้าขาย	1,500	155,000	41,812
หัตถกรรม	20,000	20,000	20,000
เงินปันผล	400	150,000	14,125
สมาชิกในครอบครัวลูกหลานส่งให้	3,000	70,000	24,875
อื่นๆ (ค่าเช่าบ้าน เงินเดือน)	2,000	288,000	110,000

จากตารางที่ 4.36 รายได้อื่นนอกภาคเกษตรในรอบปีที่ผ่านมาของสมาชิกสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่เป็นรายได้อื่นๆ จากค่าเช่าบ้าน และเงินเดือนมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 110,000 บาทต่อปี รองลงมาเป็นรายได้จากการรับจ้าง คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 61,885 บาทต่อปี

ตารางที่ 4.37 รายจ่ายในการดำเนินงานเฉพาะการเลี้ยงโค ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

n = 105

ประเภทรายจ่าย	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
1. อาหารชั้น			
1.1 นมผง/นมดิบเลี้ยงลูกโค	1,000	360,000	36,580
1.2 อาหารอื่นๆ	2,000	700,000	136,488
- เปลือกมัน เปลือกกล้วย			
- ฟางก้อน กากเปียร์			
- กระถินหมัก			
- อาหารสำเร็จรูป			
2. ค่ายารักษาโรคและค่าบริการทางสัตวแพทย์	1,000	300,000	29,772

ประเภทรายจ่าย	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
3. ค่าซื้อพันธุ์โค	1,800	400,000	100,457
4. ค่าปลูกหญ้า (พันธุ์หญ้า, ปุ๋ย)	800	30,000	7,928
5. ค่าซ่อมโรงเรือน เครื่องจักร	800	450,000	30,262
6. ค่าซื้ออุปกรณ์ในการเลี้ยงโค	1,500	250,000	23,282

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

ประเภทรายจ่าย	ต่ำสุด (บาท)	สูงสุด (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)
7. ค่าขนส่งน้ำมันดิบ	1,700	300,000	34,740
8. ค่าจ้างแรงงาน	3,000	240,000	78,843
9. ค่าน้ำ ค่าไฟ	1,500	150,000	18,667
10. ค่าเช่าที่ดิน	3,000	100,000	20,375

จากตารางที่ 4.37 รายจ่ายในการดำเนินงานเฉพาะการเลี้ยงโค ในรอบปีที่ผ่านมาของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายจากอาหารอื่น ๆ มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 136,488 บาทต่อปี รองลงมาเป็นค่าซื้อพันธุ์โค คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 100,457 บาทต่อปี

ตารางที่ 4.38 ประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนม

ประสบการณ์ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
1 – 5 ปี	27	25.8
6 – 10 ปี	27	25.8
11 – 15 ปี	20	19.0
16 – 20 ปี	20	19.0

21 – 25 ปี	8	7.6
มากกว่า 25 ปี ขึ้นไป	1	2.8
รวม	105	100.0

จากตารางที่ 4.38 ประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-5 และ 6-10 ปี ร้อยละ 25.8 เท่ากัน รองลงมาอยู่ระหว่าง 11-15 ปี และ 16-20 ปี ร้อยละ 19.0 เท่ากัน

ตารางที่ 4.39 เงินทุนที่ใช้ในการประกอบกิจการเลี้ยงโคนม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 105

ประเภทเงินทุน	จำนวน	ร้อยละ
ของตนเอง	50	47.6
เงินกู้	74	70.5
อื่นๆ	6	5.7

จากตารางที่ 4.39 เงินทุนที่ใช้ในการประกอบกิจการเลี้ยงโคนม ของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ ร้อยละ 70.5 รองลงมาเป็นของตนเองร้อยละ 47.6

ตารางที่ 4.40 แหล่งเงินกู้ในการเลี้ยงโคนม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 105

ประเภทแหล่งเงินกู้	จำนวน	ร้อยละ
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	81	77.1
ธนาคารพาณิชย์	4	3.8
สหกรณ์โคนมฯ	39	37.1
เพื่อนบ้าน	18	17.1

อื่นๆ (เงินกู้ในระบบ กองทุน ครอบครัว สหกรณ์)	10	9.5
---	----	-----

จากตารางที่ 4.40 แหล่งเงินกู้ในการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่กู้จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ร้อยละ 77.1 รองลงมาเป็นสหกรณ์โคนม ร้อยละ 37.1

#### ตารางที่ 4.41 ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 30 ปี เฉลี่ย 10 ปี		
1 – 5 ปี	27	25.7
6 – 10 ปี	23	21.9
11 – 15 ปี	18	17.1
16 – 20 ปี	17	16.2
21 – 25 ปี	5	4.8
ไม่ตอบ	15	14.3
<b>รวม</b>	<b>105</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.41 ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุดร้อยละ 25.7 รองลงมาคืออยู่ระหว่าง 6-10 ปี และ 11-15 ปี ร้อยละ 21.9 และร้อยละ 17.1 ตามลำดับ โดยมีอายุเฉลี่ยการเป็นสมาชิกสหกรณ์ 10 ปี

**1.2.5 การมีส่วนร่วมของสมาชิก** การศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกประกอบด้วย การสัมภาษณ์กลุ่มและสัมมนาระดมสมอง และการสอบถาม รายละเอียดมีดังนี้

1) ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมมนาระดมสมอง ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 5 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการ ผู้จัดการ เข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 6 คน และและสัมมนาระดมสมองโดยมีตัวแทน กรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม พบว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

(1) สมาชิกส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดเข้าร่วมประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ เสนอและลงมติรับแผนการดำเนินงานและพัฒนาสหกรณ์ในปีต่อไป

(2) ประชุมกรรมการเดือนละ 1 ครั้ง ประชุมสมาชิกประมาณ 3 ครั้งต่อเดือนขึ้นอยู่กับสถานการณ์

(3) สมาชิกส่วนใหญ่เข้าร่วมประชุมหากมีปัญหาเรื่องด่วนหรือหรือต้องการข้อคิดเห็นในการแก้ปัญหาหรือดำเนินการต่างๆ ซึ่งจะมีการนัดหมายเป็นระยะๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

(4) หากสมาชิกท่านใดมีปัญหาหรือต้องการเสนอแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ก็สามารถทำได้โดยเสนอเรื่องได้ที่ตัวแทนกรรมการสหกรณ์เพื่อนำเสนอเข้าที่ประชุมกรรมการ หากเป็นปัญหาสำคัญการนำเข้าขอความเห็นและมติจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่

(5) มีการให้สมาชิกเลือกตัวแทนของสมาชิกในเสนอตั้งเป็นกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์

(6) สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงหุ้นและลงทุนกับสหกรณ์

(7) กำหนดการทำแผนโดยกรรมการและฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมและจัดทำแผนร่วมกับสหกรณ์จังหวัดและเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์แล้วนำมาเสนอขอมติของสมาชิกจากที่ประชุมใหญ่

(8) มีการจัดฝึกอบรมศึกษาดูงานให้แก่ คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการอย่างต่อเนื่อง

(9) ลงมติกฎระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์

(10) ร่วมรับผลกำไรตามเปอร์เซ็นต์ผลกำไรที่เกิดขึ้น

(11) เข้าร่วมใช้บริการต่างๆ ของสหกรณ์ ได้แก่ ขอสินเชื่อ ซื้ออาหารสัตว์และเวชภัณฑ์ เครื่องอุปโภคบริโภค และอื่นๆ

(12) ส่งเสริมด้านอาชีพให้สมาชิกในวันที่มีประชุม

(13) ฝากเงินออมทรัพย์

(14) เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ ได้แก่ งานประจำปีของสหกรณ์ กิจกรรมกีฬาของสหกรณ์และของสหกรณ์จังหวัด กิจกรรมงานสหกรณ์แห่งชาติ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน

(15) จัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก ได้แก่ ช่วยค่าทำศพพ่อแม่บุตรของสมาชิก และช่วยเหลือสมาชิกยามประสบภัยธรรมชาติ

2) ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกจากแบบสอบถาม จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามถึงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด จำนวน 105 ราย พบว่าสมาชิกมีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเด็นต่างๆ

ตารางที่ 4.42 ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

n = 105			
ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปลผล
1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานของสหกรณ์ มากน้อยเพียงใด	3.29	1.174	ปานกลาง
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานของสหกรณ์ มากน้อยเพียงใด	3.14	1.289	ปานกลาง
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์มากน้อยเพียงใด	3.29	1.284	ปานกลาง
4. สมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิก มากน้อยเพียงใด	3.76	1.052	มาก
5. สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด	3.70	1.037	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.43</b>	<b>1.167</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.42 ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ในประเด็นต่างๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43$ ) โดยระดับการมีส่วนร่วมในระดับมากในประเด็นสมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นและ



แก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิก ( $\bar{X} = 3.76$ ) และสมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ส่วนในระดับปานกลาง ได้แก่ สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.29$ ) สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.29$ ) และสมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.14$ ) ตามลำดับ

**1.2.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 5 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการ ผู้จัดการเข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 6 คน และสัมภาษณ์ระดมสมองโดยมีตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม พบว่ามีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) กรมส่งเสริมสหกรณ์ เข้ามาให้คำแนะนำในเรื่องการบริหารงานและกฎระเบียบสหกรณ์ ให้เข้าใจถึงหลักการและบทบาทหน้าที่ ตลอดจนให้การสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ
- 2) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จัดฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการจัดทำบัญชี และทำการตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์
- 3) อสค. รับซื้อน้ำมันดิบ ให้บริการผสมเทียม จัดฝึกอบรมให้สมาชิกใหม่ที่จะเลี้ยงโคนม
- 4) กรมปศุสัตว์ ให้คำแนะนำเรื่องการเลี้ยงโคนม การป้องกันรักษาโรค สนับสนุนยาเวชภัณฑ์และวัคซีนให้แก่สมาชิก ให้คำแนะนำเรื่องมาตรฐานฟาร์มและมาตรฐานศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบ
- 5) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้สินเชื่อในช่วงเริ่มต้นโครงการระยะแรก และให้บริการธุรกรรมการเงินแก่สหกรณ์
- 6) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการให้เงินกู้ในการซื้อโคนมของเกษตรกรรายใหม่
- 7) อบต. จัดทำแผนเพื่อเสนอของบประมาณสนับสนุน
- 8) ภาคเอกชน คู่ค้าในการเสนอซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก
- 9) พ่อค้าท้องถิ่นรับซื้อโคคัดทิ้ง และซื้อมูลโค

**1.2.7 ปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์** การศึกษาปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์กลุ่มและสัมภาษณ์ระดมสมอง และการสอบถาม รายละเอียดมีดังนี้

1) ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์โดยการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมมนา  
ระดมสมอง ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 5 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการ  
ผู้จัดการเข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 6 คน และและสัมมนาระดมสมองโดยมี  
ตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม พบว่าปัญหาการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาพบปัญหา  
ดังนี้

(1) ภาวะน้ำท่วมในเขตภาคกลาง ช่วงปี 2554 ทำให้ผู้รับซื้อน้ำมันดิบต้องรับซื้อนม  
จากสหกรณ์อื่นๆ ที่ประสบปัญหา ประกอบกับ อสค. ปิดปรับปรุงเครื่องจักรสายการผลิตบางส่วน  
ทำให้รับนมดิบของสหกรณ์ไม่ได้เกิดการรอคิวนาน และมีปัญหาการขนส่งนมไม่ทันเวลา เนื่องจาก  
ถึงรับนมแล้ว ต้องไปส่งน้ำมันดิบที่อื่นทำให้ได้ราคาถูกลง

(2) ผลิตน้ำมันดิบได้ในบางฤดูกาลมีมาก (ฤดูหนาวอากาศเย็นโคให้นมมาก) บาง  
ฤดูกาลมีน้อย (ฤดูร้อนอากาศร้อนโคให้มน้อย) แต่โควตาการส่งน้ำมันให้อสค. มีจำกัดไม่เพิ่มลดตาม  
ความจริง นอกจากนี้ในบางช่วงเวลา เช่น ช่วงปิดภาคการศึกษาปริมาณความต้องการนมโรงเรียน  
ลดลงทำให้น้ำมันล้นตลาด

(3) โควตาการส่งน้ำมันดิบมีจำกัด ขยายปริมาณได้ยาก

(4) ราคาน้ำมันไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต โดยต้นทุนการผลิตที่สำคัญคือ  
ค่าอาหารมีราคาสูงขึ้นล่ำราคาน้ำมันต่ำ ซึ่งราคาน้ำมันถูกกำหนดโดยคณะกรรมการนมแห่งชาติและ  
สัดส่วนของกรรมการดังกล่าวมีกรรมการที่มาจากเกษตรกรในสัดส่วนที่น้อย

(5) กฎระเบียบในการจัดทำมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงโคนมและมาตรฐานศูนย์รวบรวม  
นมมีมากปฏิบัติตามได้ยาก และต้องลงทุนสูง

(6) การดำเนินงานภายในสหกรณ์

- สมาชิกผู้เลี้ยงโคนมประสบปัญหาสุขภาพของโคนมมาก ได้แก่ การผสมไม่ติด  
เต้านมอักเสบ โรคปากเท้าเปื่อย เป็นต้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต และคุณภาพน้ำมัน
- สมาชิกบางส่วนมีอายุมากประกอบกับแรงงานในการเลี้ยงโคนมหายาก
- ในอดีตขายน้ำมันดิบให้เอกชนบางรายแล้วถูกโกงเงิน ต้องฟ้องร้อง

2) ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์จากแบบสอบถาม จากการศึกษาโดย  
ใช้แบบสอบถามถึงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์โคนมจำนวน 105 ราย พบว่า  
ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมที่เป็นสมาชิกอยู่

ตารางที่ 4.43 ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนม (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 105

ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมที่เป็นสมาชิกอยู่	จำนวน	ร้อยละ
การจ่ายเงินของสหกรณ์ล่าช้า	1	1.0
การจ่ายเงินของโรงนม	2	1.9
ปัญหาเรื่องคุณภาพน้ำนม	25	23.8
ปัญหาเรื่องราคาน้ำนม	28	26.7
อื่นๆ	9	8.6

จากตารางที่ 4.43 ปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมอำเภอสูงเนินส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องราคาน้ำนมมากที่สุดร้อยละ 26.7 รองลงมาคือปัญหาเรื่องคุณภาพน้ำนมร้อยละ 23.8

นอกจากนี้สมาชิกบางส่วนให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาของสมาชิกกับสหกรณ์โคนมดังนี้

- 1) สหกรณ์จ่ายเงินล่าช้า
- 2) ปัญหาเรื่องคุณภาพน้ำนม สาเหตุจากเต้านมอักเสบ
- 3) ปัญหาเรื่องราคาน้ำนม สาเหตุ
  - ต้นทุนในการผลิตสูง ค่าใช้จ่ายมาก แต่ราคานมถูก
  - ค่าอาหารแพงขึ้น อยากให้ปรับค่าน้ำนมด้วย
  - ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงโคนมสูงมาก
  - น้ำนมดิบราคาคงที่ แต่ราคาของอาหารขึ้นเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
- 4) ปัญหาอื่นๆ
  - มาตรฐาน การชั่งน้ำหนักนม และการตรวจนม
  - ปัญหาภายในสหกรณ์มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก ช่วยเหลือแต่คนของตัวเองโดยเฉพาะ กรรมการ และผู้บริหาร
  - การขนถ่ายล่าช้า ทำให้การเทนมมีปัญหา
  - ปัญหาเกี่ยวกับ อสค. ซ่อมบำรุงเครื่องจักรแล้วทำให้น้ำนมดิบล้น

ในส่วนปัญหาที่สำคัญของสหกรณ์ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดว่า “ปัญหาสำคัญที่สหกรณ์โคนมของท่านประสบอยู่คือ”

### 1) ด้านการผลิตและการควบคุมคุณภาพน้ำนมดิบ

- ถังบรรจุน้ำนมดิบไม่พอกับปริมาณน้ำนมดิบทำให้เทน้ำนมดิบทิ้งมาก
- ปัญหาของน้ำนมดิบคุณภาพต่ำ
- รถรับนมกลับมารับนมช้ากว่ากำหนด ทำให้นมเสื่อมสภาพ
- น้ำนมดิบเกินข้อกำหนดที่ทำไว้กับ อสค.
- สมาชิกใช้นมไม่มีคุณภาพมาส่ง บางครั้งเป็นนมแช่เย็นและบางครั้งก็ผสมคลอรีน
- สมาชิกไม่ใช้อาหารของสหกรณ์ ทำให้อาหารขาดรายได้
- ค่าอาหารเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ มีราคาแพง ราคาน้ำนมดิบต่ำ ราคาอาหารสัตว์แพงมาก

ต้นทุนสูง

- การส่งอาหารล่าช้ามากเกินไป
- นมตีกลับเพราะมีคุณภาพต่ำ
- น้ำนมมากแต่คนซื้อน้อยทำให้มีการส่งน้ำนมดิบคืนแก่สมาชิก

### 2) ด้านบุคลากร

- เจ้าหน้าที่สหกรณ์เล่นพรรคเล่นพวกช่วยเหลือแต่คนของตนเอง 2 มาตรฐาน
- บุคลากรไม่มีวิสัยทัศน์
- กรรมการที่รับผิดชอบเรื่องน้ำนมดิบหย่อนการปฏิบัติงาน
- การให้บริการแก่สมาชิกไม่ดี
- มีการแยกแยะระหว่างสมาชิก
- พนักงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ
- ด้านเจ้าหน้าที่บริการด้านสัตวแพทย์/สัตวรักษ์มีจำนวนน้อย
- การพูดจาจากพนักงานฝ่ายน้ำนมดิบไม่สุภาพ
- การตีมีสุราขณะทำงานของพนักงานชาย

### 3) ด้านการบริหารจัดการ

- การรับซื้อน้ำนมดิบไม่แน่นอน
- ที่รองรับน้ำนมดิบหมุนเวียนไม่เพียงพอ ต่อการรองรับน้ำนมดิบจากสมาชิก

- รถขนส่งน้ำนมดิบไม่เพียงพอ มารับน้ำนมดิบไม่ตรงเวลา
- การรับส่งเพื่อตรวจสอบน้ำนมดิบไม่เป็นเอกเทศ
- ปัญหาที่จอดรถส่งน้ำนมดิบบางครั้งส่งนมไม่ได้
- การหมุนเวียนนมไม่เป็นไปตามสมควร
- ความสะอาดของฝ่ายรับน้ำนมดิบ พื้นที่ในการรับน้ำนมดิบสกปรก มีกลิ่นน้ำเน่า
- นมส่งขายได้ไม่หมด ตามที่สมาชิกผลิตได้
- ให้เพิ่มการรับน้ำนมดิบของ อสค. จาก 21 ตัน เป็น 30 ตันต่อวัน
- ปัญหามลันในช่วงฤดูปิดภาคเรียน
- ขาดทุนทรัพย์ในการดำเนินกิจการ
- ปัญหาเรื่องนโยบายของรัฐภาครัฐไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร
- สหกรณ์รับสมาชิกเพิ่มขึ้นโดยไม่คิดถึงข้อเสีย
- การขายน้ำนมดิบให้ อสค. ไม่เป็นปกติยุ่งยาก
- ขาดหมอ หมอไม่เพียงพอ
- เรื่องการเข้าสู่ระบบมาตรฐาน GMP ที่ยังพัฒนาไปได้ยาก เนื่องจากใช้ทุนจำนวนมาก

### 1.2.8 ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับสมาชิกจำนวน 105 ราย พบว่าความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ มีดังนี้

#### ตารางที่ 4.44 ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

n = 105

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ผล
<b>1. ด้านบุคลากร</b>			
1.1 การบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์	3.43	.819	ปานกลาง
1.2 การดำเนินงานของฝ่ายจัดการหรือเจ้าหน้าที่	3.50	.822	มาก

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ผล
สหกรณ์			
1.3 บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง	3.30	.952	ปานกลาง
1.4 บุคลากรมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	3.41	1.107	ปานกลาง
1.5 การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.52	1.029	มาก
1.6 บุคลากรมีความรู้ทักษะประสบการณ์ในด้าน เฉพาะ	3.16	1.001	ปานกลาง
1.7 มีจำนวนบุคลากรในการดำเนินงานอย่าง เพียงพอ	3.40	.957	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.38</b>	<b>0.955</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>2. ด้านสมาชิก</b>			
2.1 สมาชิกมีความเข้าใจในระบบสหกรณ์เป็นอย่างดี	3.62	.994	มาก
2.2 สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และให้ความสำคัญต่อกิจการของสหกรณ์เป็น อย่างดี	3.81	1.039	มาก
2.3 สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมแก้ปัญหาไม่ ปล่อยปะละเลย	3.75	1.072	มาก
2.4 สมาชิกมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านการ จัดการฟาร์มโคนม	3.62	.924	มาก
2.5 สมาชิกมีความสามัคคี ซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์	4.00	1.101	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.76</b>	<b>1.026</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ผล
<b>3. ด้านเงินทุน</b>			
3.1 สหกรณ์มีจำนวนเงินทุนเพียงพอเพื่อดำเนินงาน และพัฒนาด้านต่างๆ	3.18	1.142	ปานกลาง
3.2 สหกรณ์มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้	3.38	1.130	ปานกลาง
3.3 การกู้ยืมและชำระหนี้ของสมาชิกครบถ้วนตรง ตามสัญญา	3.65	1.217	มาก
3.4 สหกรณ์มีการทำบัญชีมีการตรวจสอบและ บริหารงานอย่างโปร่งใส	3.63	1.242	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.46</b>	<b>1.182</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>4. ด้านการบริหารงาน</b>			
4.1 สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม	3.49	1.057	ปานกลาง
4.2 สหกรณ์มีระบบติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน ที่เหมาะสม	3.46	1.083	ปานกลาง
4.3 สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานตามหลักสหกรณ์	3.68	1.156	มาก
4.4 สหกรณ์เปิดโอกาสให้มีการเข้าร่วมประชุมเสนอ ความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกันระหว่าง กรรมการและสมาชิก	3.91	1.110	มาก
4.5 สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์อย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.82	1.116	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.67</b>	<b>1.104</b>	<b>มาก</b>
<b>5. ด้านการให้บริการของสหกรณ์</b>			
5.1 สหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้าน การผลิตได้เป็นอย่างดี	3.36	1.145	ปานกลาง

ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ผล
5.2 สหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้าน การตลาดน้ำมันดิบได้เป็นอย่างดี	3.61	1.096	มาก
5.3 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้เข้าเยี่ยมเยียนสมาชิกได้อย่าง เหมาะสม	2.45	1.118	น้อย
<b>ตารางที่ 4.44 (ต่อ)</b>			
ประเด็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	การแปล ผล
5.4 สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวสารได้ อย่างต่อเนื่องทันต่อเวลา	3.53	1.075	มาก
5.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกของ สหกรณ์	3.75	1.007	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.34</b>	<b>1.088</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.44 ความพึงพอใจต่อการดำเนินของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ของสมาชิกในด้านต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านสมาชิก ด้านเงินทุน ด้านการบริหารงาน และด้านการให้บริการของสหกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

**ด้านบุคลากร** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการดำเนินงานด้านบุคลากรของสหกรณ์ โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านบุคลากรในระดับมากได้แก่ การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.52$ ) และการดำเนินงานของฝ่ายจัดการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.50$ ) ตามลำดับ โดยความพึงพอใจด้านบุคลากรในระดับปานกลางได้แก่ การบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.43$ ) บุคลากรมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ( $\bar{X} = 3.41$ ) มีจำนวนบุคลากรในการ



ดำเนินงานอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.40$ ) บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ( $\bar{X} = 3.30$ ) และบุคลากรมีความรู้ทักษะประสบการณ์ในด้านเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.16$ ) ตามลำดับ

**ด้านสมาชิก** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการดำเนินงานสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านสมาชิกอยู่ในระดับมากที่สุดหมด ได้แก่ สมาชิก มีความสามัคคี ซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ ( $\bar{X} = 4.00$ ) สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและให้ความสำคัญต่อกิจการของสหกรณ์เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.81$ ) สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมแก้ปัญหาไม่ปล่อยปะละเลย ( $\bar{X} = 3.75$ ) สมาชิกมีความเข้าใจในระบบสหกรณ์เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.62$ ) และสมาชิกมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านการจัดการฟาร์มโคนม ( $\bar{X} = 3.62$ ) ตามลำดับ

**ด้านเงินทุน** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการดำเนินงานด้านเงินทุนของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านเงินทุนในระดับมากที่สุด ได้แก่ การกู้ยืมและชำระหนี้ของสมาชิกครบถ้วนตรงตามสัญญา ( $\bar{X} = 3.65$ ) และสหกรณ์มีการทำบัญชีมีการตรวจสอบและการบริหารงานอย่างโปร่งใส ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ โดยความพึงพอใจด้านเงินทุนในระดับปานกลาง ได้แก่ สหกรณ์มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ ( $\bar{X} = 3.38$ ) และสหกรณ์มีจำนวนเงินทุนเพียงพอเพื่อดำเนินงานและพัฒนาต่างๆ ( $\bar{X} = 3.18$ ) ตามลำดับ

**ด้านการบริหารงาน** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการบริหารงานของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านการบริหารงานในระดับมากที่สุด ได้แก่ สหกรณ์เปิดโอกาสให้มีการเข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิก ( $\bar{X} = 3.91$ ) สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.82$ ) และ สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.68$ ) ตามลำดับ โดยความพึงพอใจด้านการบริหารงานในระดับปานกลาง ได้แก่ สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.49$ ) และสหกรณ์มีระบบติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.46$ ) ตามลำดับ

**ด้านการให้บริการของสหกรณ์** พบว่าในภาพรวมความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์ โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ ) โดยมีความพึงพอใจด้านการให้บริการในระดับมากได้แก่ ประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.75$ ) สหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านการตลาดน้ำมันดิบได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.61$ ) สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารได้อย่างต่อเนื่องทันต่อเวลา ( $\bar{X} = 3.53$ ) ตามลำดับ โดยความพึงพอใจด้านการให้บริการของสหกรณ์ในระดับปานกลางคือสหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านการผลิตได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.36$ ) และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้เข้าเยี่ยมเยียนสมาชิกได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.45$ )

## ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

จากการสอบถาม สัมภาษณ์เชิงลึก และสัมภาษณ์เจาะกลุ่มโดยตัวแทน กรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิก พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์มีดังนี้

### 2.1 ปัจจัยภายในสหกรณ์ ประกอบด้วย

#### 1) สมาชิก

- (1) สมาชิกเป็นคนดี
- (2) ความขยันและสนใจ ตลอดจนมีการพัฒนาการทำฟาร์มโคนมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลผลิตน้ำมันที่สูง และมีประสิทธิภาพมากที่สุด
- (3) ความจงรักภักดีต่อสหกรณ์ ซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ และมีความสามัคคีกันและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- (4) ความเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ถ้าสมาชิกของสหกรณ์ได้รับรู้และมีความเข้าใจถึงหลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นก็จะทำให้การดำเนินการและพัฒนาสหกรณ์ได้มีทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- (5) การมีทุนหรือความสามารถในการจัดหาทุนในการทำฟาร์มได้อย่างเพียงพอ สมาชิกมีความมั่นคง อยู่ได้อย่างยั่งยืน
- (6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก
  - สมาชิกมีส่วนร่วมในการเลือกกรรมการดำเนินงานสหกรณ์
  - สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอแผน จัดทำแผนการดำเนินการสหกรณ์

- สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการดำเนินการ และประเมินผล การดำเนินงานของสหกรณ์
- สมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมเพื่อเสนอปัญหาและแก้ปัญหาการ ดำเนินงานของสหกรณ์
- สมาชิกร่วมลงทุน (ลงหุ้น ) ใช้บริการต่างๆ ของสหกรณ์

## 2) กรรมการ

- (1) ความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความกว้างขวาง
- (2) ซื่อสัตย์ เสียสละ บริหารงานโปร่งใส
- (3) ความรู้ความเข้าใจในหลักการ และระเบียบการดำเนินงานของสหกรณ์
- (4) ความสามารถประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น การขอรับการ สนับสนุน การขอความช่วยเหลือด้านต่างๆ เป็นต้น
- (5) กรรมการเป็นคนดี รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก

## 3) การบริหาร

- (1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน ในการพัฒนาสหกรณ์ที่ดีจำเป็นต้องมีการกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจนโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ทิศทางการพัฒนา เป็นไปตามที่สมาชิกทุกคนต้องการและรับทราบตรงกัน
- (2) มีแผนการพัฒนา เมื่อสมาชิกได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา สหกรณ์แล้ว ก็ต้องช่วยกันวางแผนการพัฒนาเพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบและร่วมกันดำเนินการ พัฒนาสหกรณ์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าถ้าขาดแผนการพัฒนาก็จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าถ้าขาดแผนการพัฒนาแล้วก็จะไม่มีการดำเนินการหรือเกิด กิจกรรมของกลุ่ม
- (3) มีการจัดองค์กร แบ่งงานกัน และทำงานอย่างเป็นระบบ
- (4) มีการควบคุมการบริหารงานโปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการสรุป ประเมินผล การดำเนินงาน มีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้ต่ำลงได้
- (5) มีกฎระเบียบข้อบังคับ ต้องได้มาจากมติที่ประชุมโดยสมาชิกทุกคนให้การ ยอมรับเพื่อที่จะสามารถบังคับใช้ได้จริง ทั้งนี้ต้องมีมาตรการในการลงโทษผู้ทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ ด้วย

(6) มีการสื่อสาร การแจ้งข่าวสารและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง

(7) มีทุนดำเนินการของสหกรณ์อย่างเพียงพอ

(8) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

(9) มีผลประกอบการของสหกรณ์ที่ดี สามารถขยายธุรกิจและการบริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึงและเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีการแบ่งปันผลประโยชน์ เนื่องจากสหกรณ์มีกิจกรรมหลายๆ ด้าน เช่น การให้กู้ยืมเงิน การจัดหาปัจจัยการผลิตราคาถูกให้เกษตรกร การสนับสนุนเงินทุนปัจจัยการผลิต เป็นต้น ดังนั้นในการจัดสรรการปันประโยชน์ให้แก่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นธรรม และโปร่งใสอาจใช้ในรูป เงินปันผล สวัสดิการสมาชิก เป็นต้น

(10) มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง

(11) มีตลาดขายน้ำมันดิบที่แน่นอน และสามารถหาตลาดเพิ่มได้ในกรณีล้มเหลว

(12) มีที่ปรึกษาให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

(13) มีการประสานงานและการสร้างเครือข่าย การพัฒนาสหกรณ์ที่ดีต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ดังนั้นจึงต้องอาศัยการประสานงานและสร้างเครือข่ายทั้งทางภาครัฐและเอกชน เพื่อขอรับการสนับสนุน การถ่ายทอดความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### 4) การให้บริการ

(1) มีผู้รู้ นักวิชาการในให้คำปรึกษาในการดำเนินงานและแก้ปัญหาต่างๆ ของสหกรณ์

(2) ความสะอาดของสำนักงาน

(3) มีการให้สินเชื่อในการจัดหาปัจจัยการผลิต และสิ่งจำเป็นอื่นๆ ให้แก่สมาชิก

(4) มีการให้บริการที่ดีของสหกรณ์กับสมาชิก

#### 5) การผลิตและคุณภาพน้ำมันดิบของสมาชิก

(1) คุณภาพน้ำมันดิบ

(2) สภาพพื้นที่ตั้งฟาร์มของสมาชิกที่เหมาะสม มีพื้นที่มาก ไม่รบกวนชุมชน

(3) มีผู้สืบทอดกิจการต่อในรุ่นใหม่

(4) ความสะอาดของศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบ การตรวจสอบควบคุมคุณภาพน้ำมันดิบ

(5) การเพิ่มจำนวนโคสมาชิกอย่างเหมาะสมกับการเพิ่มปริมาณการผลิตหรือสมาชิกอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับตลาดน้ำมันดิบ

(6) การนำเครื่องจักรเครื่องทุ่นแรงมาใช้ลดค่าใช้จ่ายแรงงาน

(7) ปริมาณน้ำมันเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

## 6) การเรียนรู้

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนมีประสบการณ์ในการผลิต มีทักษะความชำนาญ และภูมิปัญญาที่หลากหลายแตกต่างกัน ถ้าได้มีการรวบรวมขึ้นโดยการประชุม พบปะ พูดคุย ก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดในภูมิความรู้นั้น และทำให้สมาชิกสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมต่อไป

(2) สมาชิกมีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการเลี้ยงโคนมอย่างต่อเนื่อง

(3) กรรมการและฝ่ายจัดการมีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการดำเนินงานของสหกรณ์ และเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำบัญชี การควบคุมคุณภาพน้ำมัน เป็นต้น

## 2.2 ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

1) ภัยธรรมชาติ เป็นปัจจัยที่สมาชิกไม่สามารถควบคุมได้แต่อาจลดหรือชะลอความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ประเภทภัยธรรมชาติที่มีผลต่อการเลี้ยงได้แก่ ฤดูกาลที่มีผลต่อปริมาณการให้นมของโค การระบาดของโรค

2) ปัจจัยการผลิต ราคาปัจจัยการผลิต เป็นปัญหาหลักของต้นทุนการผลิต ซึ่งนับวันปัจจัยการผลิตต่างก็มีราคาสูงขึ้นตามการปรับตัวเพิ่มขึ้นของน้ำมันอันเนื่องมาจากการขนส่งและการผลิตวัตถุดิบปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบเริ่มต้น ปัจจุบันพบปัญหาที่สำคัญ คือการขาดแคลนวัตถุดิบและคุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอทำให้ผลผลิตที่ได้ไม่ได้มาตรฐาน

3) ความเป็นธรรมด้านราคา ต้องเหมาะสมกับต้นทุนและรายได้ที่สมาชิกพึงได้รับ

4) หน่วยงานสนับสนุน เป็นหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โดยตรงได้แก่

(1) หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมปศุสัตว์ หรือหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ซึ่งมีบทบาทต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้แก่

- การส่งเสริมด้านความรู้ เช่น บทบาทในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เจ้าหน้าที่ต้องมีการเข้ามาให้ความรู้ที่ครอบคลุม กระบวนการผลิตทั้งระบบ และต่อเนื่อง รวมทั้งมีวิธีการเทคนิคการถ่ายทอดที่ดี จึงจะทำให้เกษตรกรหรือสมาชิกเรียนรู้ได้อย่างเข้าถึงและถูกต้อง

- การติดตาม กระตุ้น เป็นการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ในด้านการคอยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการต่างๆ ของสหกรณ์ รับทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

- นโยบายการเปิดการค้าเสรี รัฐต้องมีนโยบายและแผนที่ชัดเจน มีการส่งเสริมครอบคลุมทุกด้าน ตั้งแต่ด้านการถ่ายทอดเรียนรู้ การตรวจสอบรับรองด้านต่างๆ การสนับสนุนด้านการผลิตและการตลาด

(2) องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ในฐานะองค์การหนึ่งที่ใกล้ชิดกับสหกรณ์โดยตรงควรมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น การคมนาคม การสื่อสาร ระบบประปา ระบบไฟฟ้าส่องสว่าง เป็นต้นหรือเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยตามความจำเป็นและเร่งด่วน

5) การแข่งขัน จากการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้นมจากนอกประเทศที่มีต้นทุนการผลิตที่ถูกกว่าเข้ามาแข่งขัน

### ตอนที่ 3 ตัวชี้วัดการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

จากการสอบถาม สัมภาษณ์เชิงลึก และสัมภาษณ์เจาะกลุ่มจำนวน 4 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการ ผู้จัดการเข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 15 คน พบว่าองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนมมี 7 องค์ประกอบ 48 ตัวชี้วัด ดังนี้

3.1 องค์ประกอบที่ 1 เรื่องการบริการจัดการสหกรณ์ที่ดี ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 5 ตัวชี้วัด พิจารณาจากคุณลักษณะต่างๆ ของสมาชิกและการมีส่วนร่วม กรรมการ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ และการบริหารงาน

3.2 องค์ประกอบที่ 2 เรื่องเครือข่าย ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 6 ตัวชี้วัด พิจารณาจาก การประสานงานกับหน่วยงานราชการ การประสานงานหรือประชุมร่วมระหว่างกลุ่ม

เครือข่าย การวางแผนร่วมกับกลุ่มเครือข่าย การทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มอื่น การแลกเปลี่ยนสินค้า/ วัสดุกับกลุ่มอื่น และการร่วมมือของคนในชุมชน

3.3 องค์ประกอบที่ 3 เรื่อง การเรียนรู้ ภูมิปัญญาและการพัฒนาสมาชิก ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 7 ตัวชี้วัด พิจารณาจาก การได้รับความรู้จากเจ้าหน้าที่รัฐ/เอกชนการศึกษาดูงาน/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภูมิปัญญาภายในกลุ่มแหล่งศึกษาเรียนรู้ในกลุ่ม การทดลองทำด้วยตนเอง และการมีผู้รู้ผู้ชำนาญในกลุ่มหรือในสหกรณ์

3.4 องค์ประกอบที่ 4 เรื่องการให้บริการและการตลาด ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 8 ตัวชี้วัด พิจารณาจากด้านการให้บริการ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้สมาชิกทราบอย่างทั่วถึง การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการรับบริการของสมาชิก มีการให้บริการที่หลากหลายที่สำคัญได้แก่ การจัดหาและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค การจัดหาและจำหน่ายปัจจัยการผลิต การจัดหาสินเชื่อ การให้บริการด้านสุขภาพและการผสมเทียม ส่วนด้านการตลาด มีตลาดที่แน่นอน และมีอำนาจในการต่อรองด้านการตลาดได้

3.5 องค์ประกอบที่ 5 เรื่องการจัดการการเงินของสหกรณ์ ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 9 ตัวชี้วัด ผู้สนับสนุน / ที่ปรึกษาด้านการเงิน ระเบียบข้อบังคับการเงิน การระดมหุ้นและดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มเงินทุนสหกรณ์ แผนการใช้เงิน (แผนการพัฒนการผลิต/แผนการเรียนรู้ของสมาชิกและแผนการส่งเสริมการตลาด) การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผลตอบประกอบของสหกรณ์ (รายได้ กำไร และความสามารถคืนเงินกู้ ทุนเรือนหุ้น) การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก การให้สินเชื่อกู้ยืมแก่สมาชิก การตรวจสอบและเปิดเผยข้อมูลการเงินแก่สมาชิกและการสรุปและประเมินผลด้านการเงิน

3.6 องค์ประกอบที่ 6 เรื่องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและชุมชน ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 5 ตัวชี้วัด พิจารณาจาก การดำเนินกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การให้การสนับสนุนต่องานสาธารณประโยชน์และงานชุมชนและการจัดสรรรายได้เพื่อสร้างสวัสดิการชุมชน

3.7 องค์ประกอบที่ 7 เรื่องการผลิต ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 8 องค์ประกอบ พิจารณาจาก พื้นที่ตั้งฟาร์มเหมาะสม มีวิธีการเลี้ยงดูที่ถูกต้อง มีการจัดหาและผลิตอาหารที่มีคุณภาพ และปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของโคนม มีการจัดการสุขาภิบาลและป้องกันโรคโคนมอย่าง ถูกต้อง มีการจัดการด้านพันธุ์และผสมพันธุ์ที่เหมาะสมและทันต่อเวลา มีการดูแลความสะอาดสถานที่ รีดนมและอุปกรณ์ในการรีดนมอย่างถูกต้อง ปฏิบัติการรีดนมอย่างถูกวิธี มีการตรวจสอบคุณภาพ น้มนมเบื้องต้นก่อนส่งน้มนมให้แก่สหกรณ์

#### ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

##### 4.1 แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของสหกรณ์

โคนมพิมาย จำกัด จากการสอบถาม สัมภาษณ์เชิงลึก และสัมภาษณ์เจาะกลุ่มจำนวน 4 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการ ผู้จัดการเข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 15 คน และ สัมมนาแบบมีส่วนร่วม 1 ครั้งโดยมีตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม ที่ประชุมได้ระดม สมองเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์(SWOT) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มา กำหนดแนวทางการพัฒนา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)

###### 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

###### จุดแข็ง

###### ด้านสมาชิก

- สมาชิกมีจำนวนน้อยให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- สมาชิกมีรายได้ประจำและมั่นคง
- สมาชิกบางส่วนมีการทำบัญชีฟาร์มทำให้ทราบถึงต้นทุนการผลิตและ

ผลตอบแทนของฟาร์ม

- ผู้เลี้ยงโคนมส่วนใหญ่ใช้แรงงานครอบครัว
- น้มนมของสมาชิกมีคุณภาพดี
- สถานที่เลี้ยงโคนมอยู่ใกล้แหล่งน้ำและชลประทาน โดยเฉพาะอ่างเก็บน้ำ

ห้วยดารา และลำฉมวก

- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

###### ด้านกรรมการและการบริหาร



- กรรมการสหกรณ์มีความซื่อสัตย์ และมาจากตัวแทนของสมาชิกแต่ละกลุ่มทำให้สื่อสารกันได้ดี

- ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูง

- มีระบบตรวจสอบภายในที่ดี โดยเฉพาะเรื่องการเบิกจ่ายเงิน มีการจ่ายเงินค่าน้ำนมให้แก่สมาชิกอย่างเหมาะสม ตามกำหนดเวลา

- มีการอบรมสมาชิกต่อเนื่อง

- ศูนย์รวมรวมน้ำนมดิบสะอาด เป็นสัดส่วน มีรั้วรอบขอบชิด

#### ด้านการบริการ

- มีสินเชื่อให้สมาชิกกู้ยืม

- มีสัตวแพทย์ให้บริการดูแลสุขภาพโค

- สหกรณ์มีการให้บริการจัดหาสิ่งจำเป็นที่มีคุณภาพและราคาถูกให้บริการ

แก่สมาชิก

### **จุดอ่อน**

#### ด้านสมาชิก

- สมาชิกบางส่วนมีอายุมาก และไม่มีผู้สืบทอด

- สมาชิกบางส่วนไม่เข้าใจว่าสามารถขอตรวจสอบเอกสารได้ และบางส่วนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น

- อาชีพการเลี้ยงโคนมต้องมีความรับผิดชอบสูง ต้องอยู่ประจำฟาร์ม และการลงทุนตอนแรกค่อนข้างสูง

- ปัญหาสุขภาพโคมีมาก ได้แก่ การผสมไม่ติด และเต้านมอักเสบ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น อาหาร สภาพแวดล้อม การเลี้ยงดู สายพันธุ์ เป็นต้น ซึ่งต้องเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด และแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง

- พื้นที่ตั้งฟาร์มของสมาชิกบางส่วนอยู่ในที่ลุ่มและดินเค็มไม่เอื้อต่อการเลี้ยงโคนมทำให้สมาชิกเหล่านี้ต้องเลิกเลี้ยงไป

- ในฤดูแล้งขาดแคลนอาหารหยาบที่มีคุณภาพ

- แรงงานที่มีคุณภาพในการทำฟาร์มหายาก

- ฟาร์มของเกษตรกรบางส่วนยังไม่ผ่านมาตรฐานฟาร์ม

#### ด้านกรรมการและการบริหาร

- กรรมการและพนักงานบางท่านบริหารงานไม่โปร่งใส
- คณะกรรมการใหม่ (ตามวาระ) ต้องเรียนรู้งานมาก ทำให้ทำงานไม่ต่อเนื่อง
- เจ้าหน้าที่บางส่วนมีวุฒิการศึกษาไม่สูง
- บุคลากรของศูนย์รวบรวมนมมีประสบการณ์สูง แต่ขาดความรู้ในเชิงวิชาการ

อันเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอก

- ขาดบุคลากรที่เก่งด้านการตลาด และนักวิชาการเฉพาะด้าน
- ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผน และแผนการดำเนินงานระยะยาวไม่

ชัดเจน

- เรื่องบางอย่างของสมาชิกไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที
- เงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์มีไม่เพียงพอในการลงทุนขนาดใหญ่
- การจัดวางอาคารสถานที่ของสหกรณ์ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร
- ศูนย์รวบรวมนมยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากกรมปศุสัตว์
- ขาดโรงงานแปรรูปน้ำนมดิบเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า
- โควตาคารส่งน้ำนมมีจำกัด

#### ด้านการบริการ

- บางครั้งเจ้าหน้าที่ผสมเทียมมาล่าช้า ทำให้โอกาสการผสมเทียมติดยาก

มีการเปลี่ยนแปลงเวลานัดหมายบ่อย ทำให้การผสมเทียมและการรักษาไม่ต่อเนื่อง

## **2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

### **(1) โอกาส มี ดังนี้**

- ความต้องการของตลาดเพิ่มขึ้นและมีตลาดรับซื้อที่แน่นอน
- น้ำนมดิบสามารถแปรรูปได้หลากหลาย
- สถานที่เลี้ยงโคนมอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบอาหารสัตว์
- หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนดี

### **(2) อุปสรรค มีดังนี้**

#### ด้านนโยบายและการบริหารจัดการของภาครัฐ

- นโยบายภาครัฐไม่ชัดเจนและจริงจังต่อการแก้ปัญหาของเกษตรกร

- การเปิดการค้าเสรีมีผลทำให้มีการนำเข้านมผงจากต่างประเทศมากขึ้นและผู้ผลิตนมโรงเรียนบางส่วนใช้นมผงแทนน้ำนมดิบ

- การบริหารโควตานมโรงเรียนไม่ดีพอและมีการแข่งขันกันสูง

- การรวมตัวของสหกรณ์เป็นชุมนุมสหกรณ์มีการบริหารงานไม่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

- ราคาน้ำมัน ราคาวัตถุดิบอาหารสัตว์ ซึ่งเป็นปัจจัยในการผลิตเพิ่มสูงขึ้นทำให้ต้นทุนการผลิตสูง

- ราคาขายน้ำนมดิบต่ำเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์นมที่แปรรูปแล้ว

- ตัวแทนคณะกรรมการนมแห่งชาติที่มาจากเกษตรกรมีสัดส่วนน้อยทำให้มีผลกระทบต่อ การเสนอปรับราคา

- การขอรับรองฟาร์มมาตรฐานมีข้อกำหนดมากเกินไปไม่สอดคล้องกับการผลิตของเกษตรกร

- อบต. เก็บภาษีโรงเรียน

- มีบุคคลอ้างชื่อหน่วยงานเพื่อขอรับเงินสนับสนุนเพื่อประโยชน์ตนเอง

#### ด้านภัยธรรมชาติ

- สภาพภูมิอากาศของประเทศไทย มีฤดูกาลมีผลต่อการผลิตน้ำนมโดยในฤดูหนาวจะให้ผลผลิตน้ำนมมาก ส่วนในฤดูฝนจะเกิดโรคเต้านมอักเสบและปัญหาสุขภาพ ส่วนในฤดูแล้งจะทำให้ผลผลิตน้ำนมลดลง

- ภัยธรรมชาติ เช่น อุทกภัยทำให้บริษัทคู่ค้าไม่สามารถรับซื้อนมได้ ต้องเททิ้ง และจำหน่ายให้ผู้ซื้อรายอื่นในราคาถูก และได้เงินค่าน้ำนมดิบล่าช้า

**4.1.2 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด** ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้

1) การพัฒนาการบริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) แผนงานการลงทุนของสหกรณ์ การจัดทำแผนโดยการประชุมกลุ่มย่อยก่อนศึกษาความเป็นไปได้แล้ว จึงนำแผนมารวมกันเพื่อให้สมาชิกลงมติ แผนงานการลงทุน ได้แก่ แผนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ แผนการสร้างโรงงานผลิตน้ำนมดิบเพื่อเพิ่มมูลค่า แผนการจัดสร้างโกดังจัดเก็บสำรองวัตถุดิบอาหารสัตว์ในช่วงมีราคาถูก

(2) กำหนดการทำงานของคณะกรรมการที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

(3) ระบบการตรวจสอบ การตรวจสอบการบริหารภายในและตรวจสอบบัญชีที่โปร่งใส มีเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจบัญชีทำการตรวจสอบ จัดทำแบบประเมินพนักงานทุกคนภายในสหกรณ์โคนม มีกฎระเบียบในการบริหารงานเหมาะสม สหกรณ์ทำบัญชีสรุปยอด หุ่น รายการน้ำมันดิบ เชื้ออาหาร แจกให้สมาชิกทราบทุกสิ้นปี และเพิ่มเจ้าหน้าที่ในการควบคุมบัญชีสินค้า

(4) การปรับปรุงอาคารสำนักงานควรมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ (ภูมิทัศน์) เป็นสัดส่วนและสวยงาม การวางผังอาคารสิ่งปลูกสร้างที่เหมาะสมเป็นสัดส่วนโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย

(5) การเพิ่มหุ้นสหกรณ์เป็นทุนในการบริหารงานซื้อวัตถุดิบ

(6) การจัดสรรเรื่องผลประโยชน์และผลตอบแทนกลับคืนให้แก่สมาชิก

(7) การจัดการประชุมควรมีการประชุมกลุ่มย่อยๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อแจ้งข่าวสาร รับฟังปัญหาและรับฟังข้อคิดเห็นของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ก่อนการประชุมใหญ่ จัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก มีการประชุมกลุ่มย่อยๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อแจ้งข่าวสาร รับฟังปัญหาและข้อคิดเห็นของสมาชิก

2) การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย จัดอบรมให้ความรู้ เพื่อเปิดวิสัยทัศน์ให้แก่กรรมการ และสมาชิกอย่างต่อเนื่อง พัฒนาผู้นำ กรรมการ และฝ่ายจัดการ ให้มีใจรัก เสียสละ มีจิตสำนึก รับผิดชอบ และมีเวลาในการบริหารงานสหกรณ์ ซึ่งต้องรู้จักคน ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ สร้างความสามัคคีให้แก่เหล่าสมาชิก ควบคุมปัญหาและเข้าถึงปัญหา และการส่งเสริมการให้ความรู้แก่สมาชิก ในด้านการลดต้นทุนอาหารชั้น

3) การพัฒนาการด้านการตลาด ประกอบด้วย จัดหาบุคลากรที่เก่งด้านการตลาด หาตลาดน้ำมันดิบและขยายตลาดรับซื้อน้ำมันเพื่อรองรับความไม่แน่นอนในกรณีเกิดภัยธรรมชาติ เช่น อุทกภัย และเปิดตลาดใหม่ และเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ เช่น ปราสาทหินพิมาย ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกตีมนมของสหกรณ์

4) การพัฒนาการด้านการบริการ ประกอบด้วย พัฒนาการให้บริการที่ดี แก่สมาชิกทุกรายอย่างเท่าเทียมและครอบคลุมทุกอย่าง ลดค่าบริหารจัดการโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องจักรเข้ามาช่วย จัดสวัสดิการเงินกู้ทุกด้านในการประกอบอาชีพโคนม จัดหาแหล่งวัตถุดิบ และเวชภัณฑ์ ที่ราคาต่ำคุณภาพดีไว้บริการแก่สมาชิก พัฒนาด้านการจ่ายอาหารให้เร็วขึ้น พัฒนาเรื่องการ

จัดส่งน้ำนมและคุณภาพของอาหารและลดราคาอาหารให้ถูกลง พัฒนาการตรวจสอบคุณภาพ  
คุณภาพอาหารสัตว์ จัดหาสัตว์แพทย์ให้เพียงพอกับสมาชิก

5) การพัฒนาการด้านการผลิต ประกอบด้วย รับซื้อนมตามคุณภาพของน้ำนมดิบ  
แต่ละราย โดยมีการตรวจสอบตามความเป็นจริง พัฒนามาตรฐานการผลิตให้เข้าสู่มาตรฐานฟาร์ม  
(GAP) และพัฒนาศูนย์รวมรวมนมที่ได้มาตรฐาน (GMP) ผ่านการรับรองของกรมปศุสัตว์ ย้าย  
โรงรวบรวมน้ำนมดิบไว้ในที่ๆเหมาะสม ขยายถึงรวบรวมน้ำนมดิบเพิ่ม เพื่อสำรองไว้ในช่วงนมล้น  
ตลาด และรถขนส่งน้ำลงลำช้า

#### 4.2 แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของสหกรณ์

##### โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

การศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 5 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 มีประธาน กรรมการ  
ผู้จัดการเข้าร่วม ครั้งที่ 2-4 มีสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมครั้งละ 15 คน และสัมมนาระดมสมองโดยมี  
ตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม ที่ประชุมได้ระดมสมองเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ภายในและภายนอกสหกรณ์และได้กำหนดแนวทางการพัฒนา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)

###### 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

###### จุดแข็ง

- สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้และประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนมเป็นอย่างดี
- สมาชิกมีเงินทุนในการลงทุนทำฟาร์ม และมีที่ดินเป็นของตนเอง
- ฟาร์มของสมาชิกส่วนใหญ่เป็นฟาร์มใหญ่มีความมั่นคงสูง
- สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือดี
- การช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและสมาชิกกับสหกรณ์ในการร่วม

###### แก้ปัญหานมล้น

- การเลือกตั้งทำให้กรรมการมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนไม่ผูกขาด
- ผู้นำ กรรมการดีมีความรู้ประสบการณ์
- การแบ่งหน้าที่ของกรรมการและเจ้าหน้าที่ชัดเจนในการรับผิดชอบฝ่ายต่างๆ

- สหกรณ์รับซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกในราคาสูงเมื่อเทียบกับสหกรณ์อื่น
- เจ้าหน้าที่ผสมเทียมและดูแลสุขภาพโคให้บริการอย่างทั่วถึง
- สถานที่ตั้งสหกรณ์เป็นศูนย์กลางของสมาชิก
- สหกรณ์มีการดำเนินการและบริหารงานที่ดี
- ผลประกอบการมีกำไรต่อเนื่องทุกปี
- สหกรณ์ให้สินเชื่อหรือจัดหาสินเชื่อให้ในการดำเนินงานของสมาชิก
- สหกรณ์จัดหาสินค้าที่หลากหลายให้บริการแก่สมาชิก
- การให้สินเชื่อแก่สมาชิกโดยหักคืนจากค่าน้ำมันดิบ
- การประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวสารแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง
- การประชุมมีการแทรกเนื้อหาโดยให้ความรู้ร่วมด้วยเกือบทุกครั้ง
- ผลพลอยได้จากการขายมูลโค
- ฟาร์มใหม่มีการตรวจสอบและรับรองมาตรฐานฟาร์มได้ง่าย
- สภาพพื้นที่เหมาะสม อยู่นอกชุมชน มีอากาศดี และมีระบบชลประทาน
- ปริมาณน้ำมันของฟาร์มสมาชิกเฉลี่ยค่อนข้างสูงเป็นที่พอใจ
- น้ำมันมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เป็น 1 ใน 30 สหกรณ์โคนมที่ส่งให้ อสค.
- ตลาดรับซื้อมีแน่นอน (21.7 ตันต่อวัน)
- การต่อรองกำหนดโควตาส่งน้ำมันให้องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ไทย(อสค.)ได้

- สหกรณ์มีการรวมเครือข่ายในการต่อรองกับตลาด อสค.

#### จุดอ่อน

- สมาชิกบางส่วนไม่ทำตามข้อตกลง ทำให้บริหารงานยาก
- สมาชิกบางส่วนยังค้างชำระหนี้
- สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญการเข้าสู่ฟาร์มมาตรฐานเนื่องจากลงทุนสูง

ปฏิบัติได้ยาก

- พนักงานของสหกรณ์บางท่านให้บริการไม่ดี เลือกปฏิบัติ
- สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานฟาร์ม

- การให้บริการบางอย่างล่าช้า เช่น ป้อนน้ำมันเสียบ่อย จัดส่งอาหารให้สมาชิกล่าช้าในบางช่วง
  - การตรวจสอบคุณภาพน้ำมันแข็งงวดบางครั้งมากเกินไปทำให้สมาชิกบางรายปฏิบัติได้ยาก
  - การจัดส่งอาหารของสหกรณ์ให้แก่สมาชิกบางช่วงเวลาล่าช้าทำให้ขาดอาหารเลี้ยงโค
  - เงินทุนของสหกรณ์มีน้อยไม่เพียงพอต่อการขยายกิจการขนาดใหญ่
  - ฟาร์มเก่าพัฒนาสู่ฟาร์มมาตรฐานยาก
  - ศูนย์รวบรวมนมยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน
  - การดำเนินการของศูนย์รับน้ำมันมีต้นทุนสูง
  - แรงงานหายากและมีค่าจ้างสูง
- ในส่วนนมเกินโควตาอสค. รับซื้อทั้งหมดแต่จ่ายเงินล่าช้า

## 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

### โอกาส

- อาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพพระราชทาน
- รัฐบาลจัดทำโครงการนมโรงเรียนเพื่อเพิ่มตลาดมากขึ้น
- ตลาดรับซื้อน้ำมันอสค. แน่นอน
- ความต้องการบริโภคนมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น
- เกษตรกรรายอื่นสนใจอยากเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหกรณ์มากขึ้น

### อุปสรรค

- มีการนำเข้านมผงจากต่างประเทศทำให้ราคาน้ำมันนมตกต่ำ และแย่งตลาด
- สัดส่วนเกษตรกรในการบริหารคณะกรรมการนมแห่งชาติมีน้อย ผลักดันเรื่องต่างๆได้ยาก
- การตรวจสอบนมโรงเรียนไม่เข้มงวดและดำเนินการไม่ต่อเนื่องมีปัญหานมเน่าบูด ใช้นมผง
- พื้นที่มีสารเคมีตกค้างในลำนน้ำธรรมชาติจากการปลูกผักและพืชอื่น
- โรคระบาดต่างๆ มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นและมีการกระจายอย่างรวดเร็ว

- ภัยธรรมชาติหรืออุทกภัยทำให้โรงงานผลิตน้ำนมในพื้นที่น้ำท่วมไม่รับซื้อและเกิดนมล้น
- ราคาอาหารและปัจจัยการผลิตมีราคาสูงขึ้น
- การรับรองมาตรฐานฟาร์มและมาตรฐานศูนย์รวบรวมน้ำนมใช้งบประมาณมาก และทำได้ยาก

**4.2.2 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด** ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้

1) การพัฒนาการบริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) แผนงานของสหกรณ์ การจัดทำแผนโดยการเยี่ยมเยียนฟาร์มสมาชิกเพื่อรับฟังปัญหาจากสมาชิกแล้วนำมากำหนดเป็นแผนเพื่อให้การช่วยเหลือส่งเสริมต่อไป แผนงาน ได้แก่ ศึกษาแนวทางการจัดหาพื้นที่และสร้างโรงเก็บฟางเพื่อซื้อฟางในช่วงราคาถูกมาเก็บไว้รอจำหน่ายให้สมาชิก ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดสร้างโรงงานแปรรูปนม (พาสเจอร์ไรส์) เพื่อจำหน่ายเป็นนมโรงเรียน ศึกษาความเป็นไปได้ในการผลิตอาหารเองเพื่อจำหน่ายให้สมาชิก การให้บริการ

(2) ระบบการตรวจสอบ มีเจ้าหน้าที่ในการตรวจสอบฟาร์มก่อนรับสมัครเข้าเป็นสมาชิกใหม่ ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกู้เงินให้เหมือนกัน การตรวจสอบการบริหารภายในและตรวจสอบบัญชีที่โปร่งใส มีเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจบัญชีทำการตรวจสอบ จัดทำแบบประเมินพนักงานทุกคนภายในสหกรณ์โคนม มีกฎระเบียบในการบริหารงานเหมาะสม สหกรณ์ทำบัญชีสรุปยอด หุ้น รายการน้ำนมดิบ อาหาร แจ้งให้สมาชิกทราบทุกสิ้นปี และเพิ่มเจ้าหน้าที่ในการควบคุมบัญชีสินค้า

(3) การปรับปรุงอาคารสำนักงาน พัฒนาระบบงานในสำนักงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ขยายสำนักงานให้กว้างขวางมากขึ้น เก็บเครื่องมือ เก็บเอกสาร ห้องประชุม เป็นต้น ปรับภูมิทัศน์สำนักงานให้สวยงามการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ (ภูมิทัศน์) เป็นสัดส่วนและสวยงาม การวางผังอาคารสิ่งปลูกสร้างที่เหมาะสมเป็นสัดส่วนโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอย

(4) การจัดสรรเรื่องผลประโยชน์และผลตอบแทนกลับคืนให้แก่สมาชิก

(5) การจัดการประชุมควรมีการประชุม อย่างต่อเนื่อง เพื่อแจ้งข่าวสาร รับฟังปัญหาและรับฟังข้อคิดเห็นของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง



2) การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์ให้แก่สมาชิก หรือหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ จัดอบรมเพื่อแก้ปัญหาตามปัญหาที่พบ หรือตามความต้องการของสมาชิก อย่างทันเหตุการณ์ ให้ความรู้แก่เกษตรกรเรื่อง โรค การจัดการอาหาร และคุณภาพน้ำนม เพื่อพัฒนาเข้าสู่ฟาร์มมาตรฐาน ส่งเสริมให้สมาชิกจัดทำบัญชีฟาร์ม

3) การพัฒนาการด้านการตลาด ประกอบด้วย ห้ามสมาชิกรับน้ำนมออกพื้นที่เข้ามาเพิ่มจำนวนเนื่องจากปริมาณน้ำนมล้นโควต้า และหาตลาดเพิ่มเพื่อระบายนมที่ผลิต

4) การพัฒนาการด้านการบริการ ประกอบด้วย

(1) การปรับปรุงร้านค้าสหกรณ์ให้ถูกสุขลักษณะและทำบ่อบำบัดน้ำเสีย เพิ่มพนักงานในการทำงานอย่างพอเพียง ขยายธุรกิจให้หลากหลายมากขึ้น ขยายโควตารับซื้อน้ำนมดิบของสหกรณ์ จัดซื้อรถขนส่งนมเพิ่ม

(2) การพัฒนาการด้านเงินทุน ช่วยเหลือสมาชิกในเรื่องทุน เพื่อเปิดโอกาสให้ฟาร์มขนาดเล็กได้ขยายฟาร์มและพัฒนาฟาร์มพัฒนาเรื่องการขยายโอกาสเพื่อขยายฟาร์ม พัฒนาฟาร์มแก่สมาชิกสหกรณ์หาแหล่งเงินทุนให้สมาชิกได้กู้ยืมเพื่อจะได้ปรับปรุงฟาร์มสหกรณ์ หาทุนสนับสนุนในการซื้อโคใหม่เพื่อทดแทนโคคัดทิ้งของสมาชิก

(3) การพัฒนาการด้านการบริการอาหารสัตว์ การตั้งโรงงานผลิตอาหารชั้นผลิตอาหารชั้นขายให้กับสมาชิก หรือการสั่งซื้ออาหารสัตว์ เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก และการจัดสร้างโกดังเก็บอาหารใหม่ที่สะอาดและเพียงพอต่อจำนวนสมาชิกที่เพิ่มมากขึ้น พัฒนาด้านการจ่ายและขนส่งอาหารให้ทันกับความต้องการ

5) การพัฒนาการด้านการผลิตและคุณภาพน้ำนมดิบ ประกอบด้วย พัฒนาศูนย์รับนมให้ได้มาตรฐาน มีการปรับปรุงศูนย์รับน้ำนมดิบ/ขยายถัง/เพิ่มถัง/สำรองเก็บน้ำนมดิบเพิ่มเติม จัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยมาตรวจคุณภาพน้ำนมดิบ และหารถมาเพิ่มในการรับส่งน้ำนมดิบ แผนกควบคุมน้ำนมดิบเคร่งครัดในการตรวจรับน้ำนมดิบ ส่วนของสมาชิกควรปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบเพื่อประโยชน์ของสมาชิกเอง

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยการพัฒนาสหกรณ์โคนมแบบมีส่วนร่วม ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม 2) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม 3) ศึกษาตัวชี้วัดการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือ ประธาน กรรมการ และสมาชิกของสหกรณ์โคนมทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด และสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด รวมทั้งนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้แบบบังเอิญและแบบเจาะจง การเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์เจาะกลุ่ม และการสัมภาษณ์แบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การจำแนกเนื้อหา การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และการศึกษาความเป็นเหตุและผล

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม

###### 1) ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์โคนมพิมาย จำกัด

**ประวัติความเป็นมา** สหกรณ์โคนมพิมาย จำกัดตั้งอยู่เลขที่ 64 หมู่ 13 ถนนพิมาย-หินดาด ตำบลในเมือง อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2534 มีสมาชิกแรกเข้า 100 ราย จำนวนแม่โค 500 ตัว ปัจจุบันมีสมาชิก 194 ราย ในพื้นที่ 6 ตำบล

**โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่** โครงสร้างการบริหารงานมี 3 ส่วนคือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ มีคณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 15 คน มีสมาชิกทั้งหมด 194 คน มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการทั้งหมด 31 คน และมีลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมด 22 คน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ 1 คน มีการดำเนินการบริหารเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 และข้อบังคับสหกรณ์

**การดำเนินการของสหกรณ์** สหกรณ์มีการดำเนินการต่างๆ ที่สำคัญคือ ทุนเรือนหุ้นชำระแล้ว 2,674,841 หุ้นๆละ 10 บาท เป็นเงิน 26,748,410.00 บาท ทุนสำรองซึ่งจัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีเป็นเงิน 12,933,552.90 บาท ทุนสะสมอื่นๆ เป็นเงินทั้งสิ้น 9,100,841.51 บาท เงินฝาก ซึ่งสมาชิกฝากเงินไว้กับสหกรณ์เป็นเงินทั้งสิ้น 3,401,191.81 บาท แผลงเงินกู้สหกรณ์ สหกรณ์มีหนี้สินค่างในการกู้เงินกรมส่งเสริมสหกรณ์จำนวน 7,000,000.00 บาท การดำเนินธุรกิจซื้อ โดยจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิกเป็นเงิน 28,822,240.84 บาท และมีสินค้าคงเหลือ 928,280.94 บาท การดำเนินธุรกิจรวบรวม สหกรณ์ซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกจำหน่ายให้กับบริษัทเนสเล่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นปริมาณ 12,189.97 ตัน เป็นมูลค่า 203,080,016.00 บาท การดำเนินธุรกิจผลิตอาหารสัตว์ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจผลิตอาหารสัตว์ โดยเป็นอาหารโคนมชนิดผงและเม็ดจำหน่ายให้สมาชิกเป็นปริมาณ 6,960.30 ตัน เป็นมูลค่า 65,355,835.00 บาท และมีการจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่สมาชิกปริมาณ 6,505.39 ตัน เป็นเงิน 33,070,771.80 บาท การดำเนินธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร (สัตว์แพทย์ผสมเทียม) ให้บริการสมาชิกมีรายได้เป็นเงิน 332,470.00 บาท และมีสินค้าคงเหลือ 32,355.70 บาท การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ได้ให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก โดยให้เงินกู้แก่สมาชิกจำนวน 11,377,780.00 บาท การชำระคืนของสมาชิกเป็นเงินทั้งสิ้น 7,347,105.39 บาท รับผิดชอบเบี้ยพียงชำระทั้งสิ้น 745,075.77 บาท ได้รับการชำระทั้งสิ้น 723,795.30 บาท (ร้อยละ 97.14 ) ค่างชำระ 21,280.47 บาท รายได้และรายจ่ายในการดำเนินงาน สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้น 334,673,820.27 บาท มีรายจ่ายทั้งสิ้น 326,026,965.17 บาท ดังนั้นสหกรณ์มีกำไรสุทธิ 8,646,855.10 บาท และสวัสดิการสังคม สหกรณ์มีการช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบภัยธรรมชาติ โดยให้ความช่วยเหลือร้อยละ 20 ของความเสียหาย และบริการส่วนรวม ได้แก่ บำรุงศาสนา กิจการโรงเรียน โรงพยาบาลตามโอกาสต่างๆ เป็นเงิน 118,100.00 บาท

**การมีส่วนร่วมของสมาชิก** สมาชิกส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดเข้าร่วมประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน เลือกลงมติคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ เสนอและลงมติรับแผนการดำเนินงานและพัฒนาสหกรณ์ในปีต่อไป หากมีปัญหาเรื่องด่วนหรือหรือต้องการขอคิดเห็นในการแก้ปัญหาหรือดำเนินการต่างๆ ซึ่งจะมีการนัดหมายเป็นระยะๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ประมาณปีละ 5 ครั้ง สมาชิกท่านใดมีปัญหาหรือต้องการเสนอแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ก็สามารถทำได้ โดยเสนอเรื่องได้ที่ตัวแทนกลุ่มซึ่งเป็นกรรมการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ

สหกรณ์ สมาชิกเลือกตัวแทนของสมาชิกในเสนอตั้งเป็นกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ มีการจัดฝึกอบรมศึกษาดูงานให้แก่ คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกเข้าร่วม ได้แก่ กิจกรรมกีฬาของสหกรณ์และของสหกรณ์จังหวัด กิจกรรมงานสหกรณ์แห่งชาติ เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน เช่นงานวัด งานวันเด็กของโรงเรียน งานวันพ่อ ทอดผ้าป่า โดยการเข้าร่วมและสนับสนุน และงบประมาณ ตลอดจนทุนการศึกษา

**ปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์** การดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาพบปัญหา ดังนี้

- 1) ราคาน้ำมันไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต
- 2) กฎระเบียบในการจัดทำมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงโคนมและมาตรฐานศูนย์รวบรวมนม

ต้องลงทุนสูง

- 3) จำนวนสมาชิกลดลง

## 2) ข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด

**ประวัติความเป็นมา** สหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 313/3 ถนนมะเกลือใหม่-วะภูแก้ว หมู่ที่ 10 ตำบลมะเกลือใหม่ อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา สหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนินจำกัด โดยจดทะเบียนที่ สหกรณ์จังหวัด จังหวัดนครราชสีมา เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2537 ทะเบียนเลขที่ ก.0645337 มีสมาชิกเมื่อเริ่มก่อตั้งองค์กร 96 คน ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 155 ราย ในเขตพื้นที่อำเภอสูงเนิน

**โครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่** โครงสร้างการบริหารงานมี 3 ส่วนคือ สมาชิก คณะกรรมการบริหาร และเจ้าหน้าที่ โดยสมาชิกทำการเลือกประธานกรรมการและกรรมการในที่ประชุมใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบการ ในส่วนกรรมการดำเนินการนี้จะมีการเลือกมาจากกลุ่มสมาชิกย่อยทั้งหมด 5 กลุ่มสมาชิกย่อยๆ ละ 2 คน และปราน 1 คนแล้วนำมาเสนอเพื่อเลือกเป็นกรรมการดำเนินงาน ซึ่งมีคณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 11 คน มี สมาชิกทั้งหมด 155 คน มี

เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการทั้งหมด 15 คน และมีลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมด 17 คน ดังการดำเนินการบริหาร เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 50 และข้อบังคับสหกรณ์

**การดำเนินการของสหกรณ์** สหกรณ์มีการดำเนินการต่างๆ ที่สำคัญคือ ทุนเรือนหุ้นชำระแล้ว เป็นเงิน 3,385,460.00 บาท ทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับสหกรณ์และอื่นๆ เป็นเงิน 4,120,850.81 บาท แหล่งเงินกู้สหกรณ์ สหกรณ์มีหนี้สินคงค้างในการกู้เงินดังนี้ หนี้สินจากการกู้ยืมเงินธนาคารออมสินเป็นเงิน 437,433.38 บาท หนี้สินจากการกู้ยืมเงินกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เป็นเงิน 844,241.15 บาท และหนี้สินจากการกู้ยืมเงินกรมส่งเสริมสหกรณ์เพื่อจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นเงิน 3,000,000.00 บาท การดำเนินธุรกิจซื้อ โดยจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้สมาชิกเป็นเงิน 52,296,877.21 บาท และมีสินค้าคงเหลือ 329,086.11 บาท การดำเนินธุรกิจรวบรวม สหกรณ์ซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกปริมาณ 6,668,265.43 กิโลกรัม เป็นเงิน 97,096,997.41 บาท มีสินค้าคงเหลือเป็นเงิน 329,086.11 บาท การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ให้สมาชิกกู้ยืมในการปรับปรุงฟาร์มและซื้อปัจจัยการผลิต เป็นเงิน 1,385,000.00 บาท การจ่ายชำระเงินกู้คืน 893,650.69 บาท รับผิดชอบเบี้ยพียงชำระทั้งสิ้น 37,983.52 บาท ได้รับการชำระทั้งสิ้น 22,377.20 บาท (ร้อยละ 58.91) ค้างชำระ 15,606.32 บาท และรายได้และรายจ่ายในการดำเนินงาน สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้น 149,937,677.14 บาท มีรายจ่ายทั้งสิ้น 147,323,015.53 บาท ดังนั้นสหกรณ์มีกำไรสุทธิ 2,614,661.61 บาท

**การมีส่วนร่วมของสมาชิก** การมีส่วนร่วมของสมาชิกที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ สมาชิกส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดเข้าร่วมประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง ประชุมกรรมการเดือนละ 1 ครั้ง ประชุมสมาชิกประมาณ 3 ครั้งต่อเดือน มีการเลือกตั้งตัวแทนของสมาชิกเสนอตั้งเป็นกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ มีส่วนร่วมในการลงหุ้นและลงทุนกับสหกรณ์ จัดทำแผนร่วมกับสหกรณ์ จังหวัดและเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ จัดฝึกอบรมศึกษาดูงานให้แก่ คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการอย่างต่อเนื่อง ร่วมรับผลกำไร ใช้บริการต่างๆ ของสหกรณ์ ได้แก่ การขอสินเชื่อ การซื้ออาหารสัตว์และเวชภัณฑ์ เครื่องอุปโภคบริโภค และอื่นๆ ส่งเสริมอาชีพให้สมาชิก เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ และจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก ได้แก่ ช่วยค่าทำศพพ่อแม่บุตรของสมาชิก และช่วยเหลือสมาชิกยามประสบภัยธรรมชาติ

### ปัญหาการดำเนินงานสหกรณ์ การดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาพบปัญหาดังนี้

- 1) น้ำนมดิบราคาต่ำกว่าต้นทุนการผลิต
- 2) ปริมาณการผลิตน้ำนมไม่ตรงกับปริมาณความต้องการของตลาด
- 3) โควตาการส่งน้ำนมดิบมีจำกัด
- 4) ภาระเบี้ยปรับในการจัดทำมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงโคนมและมาตรฐานศูนย์รวบรวมนมต้องลงทุนสูง
- 5) ปัญหาด้านสุขภาพของโคนม ได้แก่ การผสมไม่ติด เต้านมอักเสบ โรคปากเท้าเปื่อย เป็นต้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต และคุณภาพน้ำนม
- 6) สมาชิกมีจำนวนลดลง

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์ คือ

#### 1) ปัจจัยภายในสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) สมาชิก สมาชิกเป็นคนดี ซื่อสัตย์ สามัคคี ขยัน สนใจ มีทุนหรือความสามารถในการจัดหาทุนในการทำฟาร์ม มีการพัฒนาการทำฟาร์มโคนมอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารงานสหกรณ์

(2) กรรมการ กรรมการเป็นคนดี ซื่อสัตย์ เสียสละ บริหารงานโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ และระเบียบการดำเนินงานของสหกรณ์ มีประสบการณ์ วิสัยทัศน์ และมีความกว้างขวาง สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอก

(3) การบริหาร มีที่ปรึกษาให้คำปรึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจน มีแผนการพัฒนา มีการจัดองค์กร มีการควบคุมการบริหารงาน มีกฎระเบียบข้อบังคับ มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสาร มีทุนดำเนินการของสหกรณ์อย่างเพียงพอ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ มีผลประกอบการที่ดี มีตลาดขายน้ำนมดิบที่แน่นอน มีการประสานงานและการสร้างเครือข่าย

(4) การให้บริการ มีผู้รู้ นักวิชาการในให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน ความสะอาดของสำนักงาน มีการให้สินเชื่อ และมีการให้บริการที่ดี

(5) การผลิตและคุณภาพน้ำนมดิบของสมาชิก น้ำนมดิบมีคุณภาพ สภาพพื้นที่ตั้งฟาร์มของสมาชิกเหมาะสม มีผู้สืบทอดกิจการ ความสะอาดของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ การเพิ่ม

จำนวนโคสมาชิกอย่างเหมาะสม การนำเครื่องจักรเครื่องทุ่นแรงมาใช้ ปริมาณน้ำนมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(6) การเรียนรู้ กรรมการฝ่ายจัดการ และสมาชิกมีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ตามบทบาทภารกิจอย่างต่อเนื่อง

## 2) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- (1) ภัยธรรมชาติ
- (2) ราคา การขาดแคลน และคุณภาพปัจจัยการผลิต
- (3) ความเป็นธรรมด้านราคา
- (4) หน่วยงานสนับสนุน เป็นหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงาน
- (5) การแข่งขันจากการเปิดเสรีทางการค้า

1.3 ตัวชี้วัดการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม องค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนมมี 7 องค์ประกอบ 48 ตัวชี้วัด ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 1 เรื่องการบริการจัดการสหกรณ์ที่ดี ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 5 ตัวชี้วัด พิจารณาจากคุณลักษณะต่างๆ ของสมาชิกและการมีส่วนร่วม กรรมการ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ และการบริหารงาน

2) องค์ประกอบที่ 2 เรื่องเครือข่าย ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 6 ตัวชี้วัด พิจารณาจาก การประสานงานกับหน่วยงานราชการ การประสานงานหรือประชุมร่วมระหว่างกลุ่มเครือข่าย การวางแผนร่วมกับกลุ่มเครือข่าย การทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มอื่น การแลกเปลี่ยนสินค้า/ วัตถุประสงค์กับกลุ่มอื่น และการร่วมมือของคนในชุมชน

3) องค์ประกอบที่ 3 เรื่อง การเรียนรู้ ภูมิปัญญาและการพัฒนาสมาชิก ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 7 ตัวชี้วัด พิจารณาจาก การได้รับความรู้จากเจ้าหน้าที่รัฐ/เอกชนการศึกษาดูงาน/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกกลุ่ม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภูมิปัญญาภายในกลุ่ม แหล่งศึกษาเรียนรู้ในกลุ่ม การทดลองทำด้วยตนเอง และการมีผู้รู้ผู้ชำนาญในกลุ่มหรือในสหกรณ์

4) องค์ประกอบที่ 4 เรื่องการให้บริการและการตลาด ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 8 ตัวชี้วัด พิจารณาจากด้านการให้บริการ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้สมาชิกทราบอย่างทั่วถึง การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการรับบริการของสมาชิก มีการให้บริการที่หลากหลายที่

สำคัญได้แก่ การจัดหาและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค การจัดหาและจำหน่ายปัจจัยการผลิต การจัดหาสินเชื่อ การให้บริการด้านสุขภาพและการผสมเทียม ส่วนด้านการตลาด มีตลาดที่แน่นอน และมีอำนาจในการต่อรองด้านการตลาดได้

5) องค์ประกอบที่ 5 เรื่องการจัดการการเงินของสหกรณ์ ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 9 ตัวชี้วัด ผู้สนับสนุน/ที่ปรึกษาด้านการเงิน ระเบียบข้อบังคับการเงิน การระดมทุนและดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มเงินทุนสหกรณ์ แผนการใช้เงิน (แผนการพัฒนาการผลิต/แผนการเรียนรู้ของสมาชิกและแผนการส่งเสริมการตลาด) การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผลตอบประกอบของสหกรณ์ (รายได้ กำไร และความสามารถคืนเงินกู้ ทุนเรือนหุ้น) การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก การให้สินเชื่อกู้ยืมแก่สมาชิก การตรวจสอบและเปิดเผยข้อมูลการเงินแก่สมาชิกและการสรุปและประเมินผลด้านการเงิน

6) องค์ประกอบที่ 6 เรื่องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและชุมชน ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 5 ตัวชี้วัด พิจารณาจาก การดำเนินกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การให้การสนับสนุนต่องานสาธารณประโยชน์และงานชุมชนและการจัดสรรรายได้เพื่อสร้างสวัสดิการชุมชน

7) องค์ประกอบที่ 7 เรื่องการผลิต ตัวชี้วัดความเข้มแข็งในเรื่องนี้มี 8 องค์ประกอบ พิจารณาจาก พื้นที่ตั้งฟาร์มเหมาะสม มีวิธีการเลี้ยงดูที่ถูกต้อง มีการจัดหาและผลิตอาหารที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของโค มีการจัดการสุขาภิบาลและป้องกันโรคโคนมอย่างถูกต้อง มีการจัดการด้านพันธุ์และผสมพันธุ์ที่เหมาะสมและทันต่อเวลา มีการดูแลความสะอาดสถานที่รีดนมและอุปกรณ์ในการรีดนมอย่างถูกต้อง ปฏิบัติการรีดนมอย่างถูกวิธี มีการตรวจสอบคุณภาพน้ำนมเบื้องต้นก่อนส่งน้ำนมให้แก่สหกรณ์

**1.4 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วม**  
พบว่าแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนม มีดังนี้

**1.4.1 แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืนโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของสหกรณ์โคนมพิจัยจำกัด** ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้

#### 1) การพัฒนาการบริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) แผนงานการลงทุนของสหกรณ์ ได้แก่ แผนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ แผนการสร้างโรงงานผลิตน้ำนมดิบเพื่อเพิ่มมูลค่า และแผนการจัดสร้างโกดังจัดเก็บสำรองวัตถุดิบอาหารสัตว์

(2) กำหนดการทำงานของคณะกรรมการที่ชัดเจนและมีส่วนร่วม



(3) ระบบการตรวจสอบ การบริหารภายในและตรวจสอบบัญชี ระบบประเมินพนักงาน กฎระเบียบในการบริหารงานเหมาะสม การทำบัญชีสรุปยอด และเพิ่มเจ้าหน้าที่ในการควบคุมบัญชีสินค้า

(4) การปรับปรุงอาคารสำนักงาน และการวางผังอาคารสิ่งปลูกสร้าง

(5) การเพิ่มหุ้นสหกรณ์เป็นทุน

(6) การจัดสรรเรื่องผลประโยชน์และผลตอบแทนสมาชิก

(7) การจัดการประชุม อย่างต่อเนื่อง

2) การพัฒนาบุคลากร จัดอบรมให้ความรู้แก่กรรมการและสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาการด้านการตลาด ประกอบด้วย จัดหาบุคลากรที่ชำนาญด้านการตลาด หาดตลาด ขยายตลาดและเปิดตลาดใหม่ รับซื้อน้ำมัน

4) การพัฒนาการด้านการบริการที่ดี แก่สมาชิกทุกรายอย่างเท่าเทียมและครอบคลุมทุกอย่างให้เพียงพอกับสมาชิก

(5) การพัฒนาการด้านการผลิต โดยตรวจสอบรับซื้อนมตามคุณภาพของน้ำนมดิบ พัฒนามาตรฐานการผลิตให้เข้าสู่มาตรฐานฟาร์ม (GAP) และพัฒนาศูนย์รวมนมที่ได้มาตรฐาน (GMP) ย้ายโรงรวบรวมน้ำนมดิบไว้ในที่ๆเหมาะสม ขยายถึงรวบรวมน้ำนมดิบ

**1.4.2 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมไทยเดนมาร์กสูงเนิน จำกัด ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้**

1) การพัฒนาการบริหารงานสหกรณ์ ประกอบด้วย

(1) แผนงานของสหกรณ์ การจัดทำแผน ได้แก่ ศึกษาแนวทางการจัดหาพื้นที่และสร้างโรงเก็บฟางเพื่อซื้อฟาง ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดสร้างโรงงานแปรรูปนม ศึกษาความเป็นไปได้ในการผลิตอาหารโค

(2) ระบบการตรวจสอบ สมาชิกใหม่ ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกู้เงิน การตรวจสอบการบริหารภายในและตรวจสอบบัญชี และสรุปยอดบัญชี จัดทำแบบประเมินพนักงาน และเพิ่มเจ้าหน้าที่ในการควบคุมบัญชีสินค้า

(3) การปรับปรุงอาคารสำนักงาน พัฒนาระบบงานในสำนักงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรเรื่องผลประโยชน์และผลตอบแทนกลับคืนให้แก่สมาชิก

2) การจัดการประชุม อย่างต่อเนื่อง

- 3) การพัฒนาบุคลากร ด้วยการอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาเข้าสู่ฟาร์มมาตรฐาน และส่งเสริมการทำบัญชีฟาร์ม
- 4) การพัฒนาการด้านการตลาด ควบคุมการเพิ่มจำนวนโค และหาตลาดเพิ่มเพื่อระบายนมที่ผลิต
- 5) การพัฒนาการด้านการบริการ ประกอบด้วย
  - 1) การปรับปรุงร้านค้าสหกรณ์
  - 2) การพัฒนาการด้านเงินทุนช่วยเหลือสมาชิกในเรื่องทุน
  - 3) การพัฒนาการด้านการบริการอาหารสัตว์
- 6) การพัฒนาการด้านการผลิตและคุณภาพน้ำนมดิบ ประกอบด้วย พัฒนาศูนย์รับนมให้ได้มาตรฐานและเพียงพอ การควบคุมคุณภาพน้ำนมดิบ และสมาชิกควรปรับปรุงคุณภาพน้ำนมดิบเพื่อประโยชน์ของสมาชิกเอง

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาสหกรณ์โคนมทั้ง 2 สหกรณ์ ในภาพรวมองค์ประกอบของการบริหารงานไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากการดำเนินงานมีกรอบระเบียบการบริหารงานและการตรวจสอบจากกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นกฎหมายหลักควบคุม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนม จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนม มี 2 ด้านคือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ สมาชิก ประธาน/กรรมการ ระบบการบริหารงานและการให้บริการ การผลิตและคุณภาพของน้ำนมดิบ การลดต้นทุนการผลิต การพัฒนาบุคลากรโดยผ่านช่องทางต่างๆ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติ ฤดูกาล ปัจจัยการผลิต ความผันผวนของราคาน้ำนมดิบ หน่วยงานสนับสนุนและการแข่งขัน เมื่อพิจารณาในด้านโครงสร้างและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์เห็นได้ว่ามีลักษณะเป็นกลุ่มเพียงว่าเป็นกลุ่มที่เป็นทางการอยู่ภายใต้กรอบกฎหมายระเบียบการบริหารงานและการตรวจสอบจากกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนั้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่กล่าวมานี้จึงมีความสอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จของการร่วมกลุ่ม เห็นได้จากหลายปัจจัยที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสัจจา บรรจงศิริ และคณะ (2549) ที่ได้พัฒนารูปแบบกระบวนการดำเนินงานของศูนย์ข้าวชุมชนและวิสาหกิจชุมชนพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยภายใน คือตัวสมาชิก ประธาน/

กรรมการที่เป็นผู้นำกลุ่ม การบริหารงานการพัฒนาที่เป็นระบบ ศูนย์เรียนรู้คือแปลงนาที่ใช้ผลิตเมล็ดพันธุ์และการเรียนรู้เรื่องการผลิตข้าว ส่วนปัจจัยภายนอกได้แก่ ภัยธรรมชาติ ปัจจัยการผลิต/เครื่องจักร เครื่องทุ่นแรง พ่อค้าคนกลาง/พ่อค้าเมล็ดพันธุ์ และหน่วยงานที่สนับสนุนต่าง ๆ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานพัฒนาศูนย์ข้าวชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2537) ที่ได้ศึกษากับศูนย์บริการสมาชิกนิคมสร้างตนเองว่าความสามารถในการทำให้องค์กรประชาชนพึ่งตนเองได้คือ ผู้นำหรือกรรมการต้องตั้งใจ ซื่อสัตย์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ตลอดจนมีความสามารถในการบริหาร สมาชิกต้องให้ความร่วมมือเสียสละ และเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารต้องมีระบบ ตรวจสอบได้ สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ต้องเอื้ออำนวย องค์กรสนับสนุนต้องมีความยืดหยุ่นในด้านเวลา งบประมาณ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน นักพัฒนาต้องมีความจริงใจได้รับการยอมรับจากชุมชน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแรงผลักดันให้งานพัฒนาชุมชนประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน

การพัฒนางค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนมมี 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 เรื่องการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดี องค์ประกอบที่ 2 เรื่องเครือข่าย องค์ประกอบที่ 3 เรื่อง การเรียนรู้ ภูมิปัญญาและการพัฒนาสมาชิก องค์ประกอบที่ 4 เรื่องการให้บริการ/การตลาด องค์ประกอบที่ 5 เรื่องการจัดการการเงินของสหกรณ์ องค์ประกอบที่ 6 เรื่องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและชุมชน และองค์ประกอบที่ 7 เรื่องการผลิต เป็นกระบวนการพัฒนาจากมุมมองโดยการจัดเวทีสัมมนาแบบมีส่วนร่วมเพื่อระดมสมองโดยมีตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วม เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายในการกำหนดองค์ประกอบตัวชี้วัดความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนม ทำให้องค์ประกอบตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นสามารถวัดได้และสะท้อนภาพความเข้มแข็งของสหกรณ์ตามศักยภาพที่ควรจะเป็น

สำหรับแนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมก็เช่นกันใช้การสัมมนาแบบมีส่วนร่วมโดยมีตัวแทนกรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิกเข้าร่วมสัมมนา โดยกระบวนการจัดทำแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ได้นำแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของ ธนชัย ยมจินดา (2545) มาปรับใช้ เริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ผลจากการวิเคราะห์นำมากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนา ให้มีการนำเสนอผลและวิพากษ์กันในภาพรวม เพื่อให้แนวทางในการพัฒนา นั้นสามารถตอบสนองต่อการ

พัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม จากนั้นนำเสนอแผนในที่ประชุมใหญ่ของการประชุมสมาชิกสหกรณ์เพื่อ  
 ขออนุมัติให้ความเห็นชอบและปรับแก้ตามที่ประชุม จากขั้นตอนการพัฒนางค์ประกอบตัวชี้วัดความ  
 เข้มแข็งของสหกรณ์โคนมและการพัฒนาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โคนมที่ได้ มาจากกระบวนการ  
 มีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องมาช่วยจัดทำและพิจารณาให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ  
 ต้องการการสนับสนุนจากใครในด้านใดอย่างไรบ้าง โดยใช้เวทีการสัมมนาและการประชุมของแต่ละ  
 สหกรณ์ แนวทางการพัฒนาที่ได้จึงเกิดขึ้นมาโดยผู้มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้อง ทำให้แนวทางการ  
 พัฒนามีความชัดเจน ปฏิบัติได้ และสามารถพัฒนาสหกรณ์ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จากผลการศึกษา  
 ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ พบว่าประธาน กรรมการ สมาชิกและการมีส่วนร่วมของ  
 กลุ่มคนดังกล่าวเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานพัฒนา  
 วิสาหกิจชุมชน (สัจจา บรรจงศิริ และคณะ, 2551) และศูนย์ข้าวชุมชน (สัจจา บรรจงศิริ และคณะ,  
 2549) ที่ผ่านมา เห็นได้ว่า การพัฒนากลุ่มองค์กรดังกล่าวใช้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ถ้าขาดการ  
 มีส่วนร่วมงานพัฒนาก็ไม่สามารถดำเนินการได้ แม้แต่การกำหนดองค์ประกอบตัวชี้วัดการพัฒนาและ  
 การจัดทำยุทธศาสตร์หรือแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและศูนย์ข้าวชุมชน โดยการสัมมนาแบบ  
 มีส่วนร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ ประธาน/กรรมการ และสมาชิกศูนย์ข้าวชุมชน  
 โดยเริ่มจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการ  
 พัฒนา ให้มีการนำเสนอผลและวิพากษ์กันในภาพรวม เพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้นสามารถตอบสนองต่อ  
 การพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม จากนั้นปรับยุทธศาสตร์ที่ได้ มีการทำแผนปฏิบัติการพัฒนา แผน  
 โครงการ และแผนกิจกรรม นำแผนที่ได้มาพิจารณาโดยกระบวนการสัมมนาแบบเจาะกลุ่มของ  
 นักวิชาการจากภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำพื้นที่ในระดับจังหวัดและ  
 อำเภอ ผู้นำชุมชน สมาชิกองค์การบริการส่วนตำบล ประธาน กรรมการและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน  
 และศูนย์ข้าวชุมชนเพื่อพิจารณายุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการพัฒนา แผนโครงการ และแผนกิจกรรมที่  
 พัฒนาขึ้น ให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ต้องการการสนับสนุนจากใครในด้านใดอย่างไรบ้าง  
 ซึ่งกระบวนการทำแผนดังกล่าว เป็นการประยุกต์และพัฒนาให้เข้ากับหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่  
 เหมาะสมประกอบด้วย การประเมินผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดที่ดีที่ผ่านมา การประเมินสถานะ  
 แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT analysis) การวางยุทธศาสตร์ การวางแผนการ  
 ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (อนันต์ บุญสนอง, 2548) ซึ่งแนวทางดังกล่าว ธนชัย ยมจินดา (2548)  
 เห็นว่าได้นำใช้ในการบริหารงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้องค์กรสามารถควบคุมการ

ใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดผลสูงสุดสามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ และเกิดความยั่งยืนในระยะยาว

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในการพัฒนาสหกรณ์โคนม จากผลการวิจัยพบว่า มีข้อเสนอแนะสำหรับสหกรณ์โคนมที่ต้องให้ความสนใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1) ด้านการพัฒนาตัวสหกรณ์

- (1) การรวมกลุ่มสมาชิกให้เข้มแข็ง
- (2) การประชุมสมาชิกเพื่อชี้แจงสร้างความเข้าใจในเรื่องของสหกรณ์โคนม
- (3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมอย่างต่อเนื่อง
- (4) การจัดการประชุมสม่ำเสมอ กำหนดเวลาการประชุมให้เหมาะสม
- (5) การเลือกตั้งกรรมการที่เป็นคนดีมีความสามารถ และเป็นที่ยอมรับ และมี

วาระการดำรงตำแหน่งที่ชัดเจน มีกรรมการดูแลงานในด้านต่าง ๆ เหมาะสม

- (6) การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้เหมาะสมและมีการนำไปใช้
- (7) การบริหารงานเป็นระบบและตรวจสอบได้

#### 2) ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการการเงิน

- (1) การเพิ่มเงินกองทุน
- (2) การบริหารเงินทุนมีระบบตรวจสอบโปร่งใส
- (3) การปันผล
- (4) การวางแผนการบริหารเงินเป็นงบประมาณในด้านต่าง ๆ
- (5) การส่งเสริมให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อการลงทุนในการปรับปรุงขยายการผลิต

#### 3) ด้านการปรับปรุงการผลิต

- (1) การมีศูนย์เรียนรู้
- (2) การปรับปรุงด้านระบบสาธารณสุขโรค
- (3) การจัดเตรียมงบประมาณเพื่อจัดหาเครื่องจักรเครื่องทุ่นแรง
- (4) วัตถุดิบที่นำมาใช้ต้องมีคุณภาพดี
- (5) การจัดระบบตรวจสอบควบคุมคุณภาพ
- (6) มาตรฐานและความสะอาดของศูนย์รวบรวมน้ำนม
- (7) การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ระบบมาตรฐานฟาร์ม

- (8) การบันทึกข้อมูลการผลิต
- (9) การลดต้นทุนการผลิต
- (10) การปรับปรุงคุณภาพน้ำนมให้มีมาตรฐาน

#### 4) ด้านการจัดการกระจายสินค้าและบริการ

- (1) การกำหนดเป้าหมายการกระจายสินค้าและบริการในแต่ละปีให้ชัดเจน
- (2) การมีแผนการกระจายสินค้าและบริการที่ชัดเจน
- (3) การส่งเสริมการกระจายสินค้าและบริการให้หลากหลายวิธี

#### 5) ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้

- (1) การจัดทำแผนการเรียนรู้ในแต่ละปี
- (2) การจัดสรรงบประมาณเพื่อการเรียนรู้จากงบประมาณที่จัดสรร
- (3) การมีศูนย์เรียนรู้สำหรับการเรียนรู้ อบรม สาธิต และฝึกฝนทักษะ
- (4) การศึกษาดูงานกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ
- (5) การสรุปและถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงานการพัฒนาให้สมาชิกทราบ

#### 6) ด้านการพัฒนาการตลาด

- (1) การตั้งกรรมการดูแลด้านการตลาด
- (2) การประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายช่องทาง
- (3) การจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการตลาดกับสมาชิก
- (4) การขยายตลาด

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

- 1) การศึกษาสหกรณ์โคนมให้ครอบคลุมทุกประเด็นเพื่อทดสอบและยืนยันในรูปแบบของการพัฒนาสหกรณ์โคนมและเจาะลึกในแต่ละประเด็น
- 2) การศึกษาการนำตัวชี้วัดการพัฒนาไปประเมินผลการพัฒนาหลังจากการพัฒนา ในสหกรณ์โคนมเพื่อนำผลการประเมินไปใช้วางแผนการพัฒนาทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว
- 3) การสร้างเครือข่ายสหกรณ์โคนมและหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้แต่ละส่วนได้ทราบบทบาทหน้าที่และแนวทางส่งเสริมความร่วมมือในระดับต่างๆ ต่อไป

4) การศึกษาระบบการผลิตและการและบริการ เพื่อพัฒนาการผลิตและการบริการ  
ที่เหมาะสมในแต่ละสหกรณ์โคนม

5) การศึกษารวบรวมภูมิปัญญาการเลี้ยงโคนมเพื่ออนุรักษ์และพัฒนาต่อยอดภูมิ  
ปัญญาที่มีให้สามารถนำมาใช้ในการผลิตได้ต่อไป



## บรรณานุกรม

- กรรณิกา ชมดี. (2544). การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาสาขาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2554). กระบวนการสหกรณ์. [ออนไลน์] [http://www.cpd.go.th/department/kaset/kaset\\_4.htm](http://www.cpd.go.th/department/kaset/kaset_4.htm)
- (2541). คู่มือการดำเนินงานกระบวนการกลุ่มและการสร้างกองทุนของเกษตรกร. กรุงเทพมหานคร.
- (2545). แนวทางการจัดทำตัวชี้วัดระดับหน่วยงานย่อย. กรุงเทพมหานคร :
- กองส่งเสริมพืชไร่นา. (ม.ป.ป.). แนวทางการกำหนดมาตรฐานศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน. กรุงเทพมหานคร.
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ เล่ม 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิตติ มงคลชัยอรัญญา. (ม.ป.ป.). กระบวนการและขั้นตอนในการจัดตั้งและสนับสนุนการดำรงอยู่ของกลุ่ม (เอกสารอัดสำเนา).
- จำเนียร ศิลปอาษา. (2540). การมีส่วนร่วมของผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ในการป้องกันและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาสาขาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูเกียรติ ภัยลี. (2540). การศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมระหว่างเขตพื้นที่ที่มีการปฏิบัติงานกับเขตพื้นที่ที่ไม่มีการปฏิบัติงานของตำรวจชุมชน และมวลชนสัมพันธ์ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาสาขาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทศพล กฤตยพิสิฐ. (2538). การมีส่วนร่วมของกำนันผู้ใหญ่บ้านเขตหนองจอกที่มีต่อโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาตามแนวทาง “บวร” และ “บรม” เพื่อสร้างอุดมการณ์แผ่นดินทอง.



วิทยานิพนธ์สังคมสังเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธนชัย ยมจินดา. (2548). *แนวคิดและหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์*. ในเอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ เล่ม 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

----- (2545). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. ในประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม เล่ม 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธนพรรณ ธาณี. (2540). *การศึกษาชุมชน*. ขอนแก่น : บริษัทเพ็ญพรินต์ติ้งจำกัด.

บุญญฤทธิ์ มุ่งจงกลาง. (2550). *การวิจัยทางการจัดการการผลิตสัตว์เคี้ยวเอื้อง*. ในเอกสารประกอบชุดวิชาการระบบสารสนเทศและการวิจัยทางการจัดการการผลิตสัตว์ เล่ม 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บัณฑิต อ่อนคำ และวิริยะ น้อยวงคินยางค์. (2533). *ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชนบท : ประสบการณ์ของประเทศไทย* คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บำเพ็ญ เขียวหวาน. (2549). *การวิจัยชุมชน*. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรเทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รุ่นที่ 1 วันที่ 24 – 26 เมษายน 2549. นนทบุรี: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปกรณ ปรียากร. (2520). *ทฤษฎีแนวคิดและกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปาริชาติ วลัยเสถียร, และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

พงศ์พันธุ์ เจริญศิริ. (2533). *การพัฒนาเกษตรกรด้านการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม*. ในเอกสารการสอนชุดวิชามนุษย์สัมพันธ์และจิตวิทยาที่เหมาะสมสำหรับเกษตรกร. เล่ม 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พิมาน วงศ์อภัย. (2543). *ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรประชาชนสามารถพึ่งตนเอง: ศึกษากรณีศูนย์บริการสมาชิกนิคมสร้างตนเองโนนสัง อ.โนนสัง จ.อุดรธานี 2533* อ้างถึงใน ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. (2526). *หลักการพัฒนาชุมชนและหลักการพัฒนาชนบท*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยอนุเคราะห์.

- รุ่งนภา รัตนราชชาติกุล. (2544). *วารสารสัตว์แพทย์*. ปีที่ 11(2), 40-47.
- สันติสุข เทศประสิทธิ์. (2534). *บทบาทองค์กรประชาชนในการพัฒนาเศรษฐกิจชนบท : ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านคันทา ต.ธาตุทอง อ.สว่างแดนดิน จ.สกลนคร*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมพันธ์ เตชะอธิก. (2540). *NGOs อีสานทางเลือกแห่งพลังการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี.
- สมพงษ์ จ้อยศิริ. (2545). *กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์*. ในประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม เล่ม 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สิน สื่อสวน. (2530). *ปัจจัยที่ส่งเสริมองค์กรประชาชนในเมือง : กรณีสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชนหลังบ้านมนังคศิลา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการจำกัด. (2554). *กระบวนการสหกรณ์* [ออนไลน์] <http://www.moecoop.com/principle.htm>.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2546). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉรา จิตตลดากร, และคณะ. (2547). *โครงการวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาปรับปรุงและสร้างมูลค่าเพิ่มกับกระบวนการผลิตสินค้าเกษตรอาหารจากไร่นาถึงผู้บริโภคภายใต้ห่วงโซ่ประกอบของสายโซ่แห่งคุณค่าอาหาร (food value chain)*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2540). *องค์การ การจัดการและสิ่งแวดล้อม*. ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล เล่ม 1. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุษุมา กุ้เกียรตินันท์, และวิมล อยู่ยืนยง. (2544). *การจัดการต้นสุกสภาพสัตว์ของผู้ประกอบการที่ขอรับรองมาตรฐานฟาร์ม*. สัตวแพทย์สาร, 52 (1-2), 58-71.

ภาคผนวก

เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย



## ประเด็นสัมภาษณ์ สำหรับกรรมการสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์

1. ประวัติความเป็นมา
2. โครงสร้างการบริหารงาน และระเบียบข้อบังคับสหกรณ์
3. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์หรือแผนการพัฒนาสหกรณ์
4. ธุรกิจและการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์
5. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร
6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานสหกรณ์ในกิจกรรมใดบ้าง อย่างไร
7. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ของท่านมีหน่วยงานใดบ้าง และมีความเกี่ยวข้องอย่างไร
8. ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสหกรณ์ที่ท่านเคยประสบมามีอะไรบ้างอย่างไร
  - ปัญหาสำคัญที่สหกรณ์ท่านคืออะไร
  - ปัญหาจากหน่วยงานภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
  - ปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
  - อื่นๆ
9. สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
  - 9.1 จุดแข็งของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
  - 9.2 จุดอ่อนของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
  - 9.3 โอกาสของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
  - 9.4 อุปสรรคของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
10. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสหกรณ์
  - 10.1 ปัจจัยภายใน
  - 10.2 ปัจจัยภายนอก
11. สหกรณ์ที่ดีหรือเข้มแข็งดูได้จากอะไร
12. แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ของท่านควรพัฒนาด้านใดบ้าง อย่างไร

## ประเด็นสัมภาษณ์ สำหรับสมาชิกสหกรณ์

1. ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานสหกรณ์ในกิจกรรมใดบ้าง อย่างไร
2. หน่วยงานใดบ้างมีความเกี่ยวข้องกับท่าน และมีความเกี่ยวข้องอย่างไร
3. ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสหกรณ์ที่ท่านเคยประสบมามีอะไรบ้างอย่างไร
  - ปัญหาสำคัญที่สหกรณ์ท่านคืออะไร
  - ปัญหาจากหน่วยงานภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
  - ปัญหาจากสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
  - อื่นๆ
4. สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
  - 4.1 จุดแข็งของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
  - 4.2 จุดอ่อนของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
  - 4.3 โอกาสของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
  - 4.4 อุปสรรคของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
5. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสหกรณ์
  - 5.1 ปัจจัยภายใน
  - 5.2 ปัจจัยภายนอก
6. สหกรณ์ที่ดีหรือเข้มแข็งคู่ได้จากอะไร
7. แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ของท่านควรพัฒนาในด้านใดบ้าง อย่างไร

## ประเด็นการจัดสัมภาษณ์เจาะกลุ่ม ( Focus Group )

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในเวที่ย่อย

(ผู้ร่วมเวที : กรรมการและสมาชิก)

- 1) ปัญหาของการดำเนินงานสหกรณ์ที่ท่านพบมีอะไรบ้าง
- 2) การพัฒนาสหกรณ์โคนมขึ้นอยู่กับปัจจัยใดบ้าง
  - (1) ปัจจัยภายใน มีอะไรบ้าง อย่างไร
  - (2) ภายนอก มีอะไรบ้าง อย่างไร
- 3) จุดเด่นและจุดด้อยของสหกรณ์ของท่านมีอะไรบ้าง
- 4) โอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ท่านมีอะไรบ้าง
- 5) กำหนดแนวทางการพัฒนา (ยุทธศาสตร์)



## ประเด็นการจัดเวทีสัมมนา

2. เพื่อนำเสนอผลการศึกษาเพื่อพิจารณาปรับปรุงและเพิ่มเติมข้อมูลให้เหมาะสมครบถ้วนยิ่งขึ้น

(ผู้ร่วมเวที: กรรมการ สมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้อง)

โดยการนำเสนอ(ร่าง)ผลการศึกษาในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญได้แก่

- 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
- 2) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก
- 3) แนวทางการพัฒนา (ยุทธศาสตร์)



## แบบสอบถามสมาชิกสหกรณ์

## แบบสอบถาม

ชุดที่.....

วันที่.....

ชื่อ.....บ้านเลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล.....

อำเภอ.....จังหวัด.....สมาชิกกลุ่มที่.....หมายเลขสมาชิก.....

## ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ สังคม เศรษฐกิจ ของครัวเรือน

1. เพศ       ( ) ชาย       ( ) หญิง
2. อายุ.....ปี
3. การศึกษา
  - ( ) ไม่เคยเรียน       ( ) จบป.4       ( ) จบชั้น ป.6
  - ( ) จบชั้นมัธยมศึกษา   ( ) จบ ปวช.       ( ) จบ ปวส. / อนุปริญญา
  - ( ) จบปริญญาตรี       ( ) อื่นๆ (ระบุ).....
4. จำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่อยู่ในบ้านนี้ ในปัจจุบัน.....คน (รวมผู้ตอบ)
5. จำนวนแรงงานที่ใช้เลี้ยงโคนม
  - ( ) แรงงานในครอบครัว.....คน เป็นชาย.....คน   หญิง.....คน
  - ( ) แรงงานจ้างประจำ.....คน
  - ( ) แรงงานจ้างชั่วคราว.....คน เป็นเวลาประมาณ.....เดือน/ ปี
6. แหล่งน้ำที่ใช้ในการเลี้ยงโคนม
  - ( ) ประปา       ( ) ชลประทาน
  - ( ) บ่อบาดาล   ( ) บ่อขุด       ( ) อื่นๆ (ระบุ).....
7. ท่านหรือครอบครัวของท่านอาศัยอยู่ในหมู่บ้านนี้มานานเท่าใด.....ปี



8. ครั้วเรือนของท่านมีที่ดิน จำนวน.....ไร่
- 8.1 เป็นที่ดินในหมู่บ้าน หรือตำบลนี้ จำนวน.....ไร่
- 8.2 เป็นที่ดินนอกหมู่บ้าน หรือตำบลนี้ จำนวน.....ไร่
9. อาชีพหลัก ตอบเพียง 1 ข้อ
- ( ) เลี้ยงโคนม ( ) เลี้ยงปศุสัตว์อื่นๆ (ระบุ).....
- ( ) ทำนา ( ) ทำสวน (ระบุ)..... ( ) ทำไร่ (ระบุ).....
- ( ) ค้าขาย (ระบุ)..... ( ) รับจ้าง (ระบุ)..... ( ) อื่นๆ (ระบุ).....
10. อาชีพรอง ของท่านตอบได้มากกว่า 1 ข้อ
- ( ) เลี้ยงโคนม ( ) เลี้ยงปศุสัตว์อื่นๆ (ระบุ).....
- ( ) ทำนา ( ) ทำสวน (ระบุ)..... ( ) ทำไร่ (ระบุ).....
- ( ) ค้าขาย (ระบุ)..... ( ) รับจ้าง (ระบุ)..... ( ) อื่นๆ (ระบุ).....
11. รายได้ของครั้วเรือนที่ได้รับขณะนี้ สมดุลกับค่าใช้จ่ายหรือไม่
- ( ) รายได้มากกว่ารายจ่าย ( ) รายได้น้อยกว่ารายจ่าย
- ( ) รายได้พอๆกับรายจ่าย
12. ถ้ารายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายท่านทำอย่างไร
- ( ) กู้ยืมจาก (ระบุ)..... ( ) หางานพิเศษทำเพิ่มเติม (ระบุงานที่ทำ).....
- ( ) ขอจากลูก พ่อ แม่ ( ) อื่นๆ (ระบุ).....
13. รายได้จาก การเลี้ยงโคนม ในรอบปีที่ผ่านมา(โดยประมาณ)
- น้ำนมดิบ.....บาท
- โคสาว.....บาท
- ลูกโคและโคคัดทิ้ง.....บาท
- มูลโค.....บาท
- อื่นๆ เช่น รก (ระบุ).....บาท
14. รายได้อื่นในรอบที่ผ่านมา (โดยประมาณ)
- 14.1 รายได้จากภาคเกษตร
- ปศุสัตว์ (ยกเว้นโคนม).....บาท - พืชสวน.....บาท
- พืชไร่.....บาท - อื่นๆ (ระบุ).....บาท

## 14.2 รายได้จากนอกภาคเกษตร

- รับจ้าง.....บาท
- ค่าขาย.....บาท
- หัตถกรรม.....บาท
- เงินปันผล.....บาท
- อื่นๆ (ระบุ).....บาท

## 15. รายจ่ายในการดำเนินงานเฉพาะการเลี้ยงโค ในรอบปีที่ผ่านมา (โดยประมาณ)

รายการ	รวมค่าใช้จ่ายประมาณ (บาท/ปี)
15.1 อาหารชั้น	
- อาหารหยาบ	.....บาท/ปี
- นมผง/นมดิบเลี้ยงลูกโค	.....บาท/ปี
-อาหารอื่นๆระบุ.....	.....บาท/ปี
15.2 ค่ายารักษาโรคและค่าบริการทางสัตวแพทย์	.....บาท/ปี
15.3 ค่าซื้อพันธุ์โค	.....บาท/ปี
15.4 ค่าปลูกหญ้า (พันธุ์หญ้า, ปุ๋ย)	.....บาท/ปี
15.5 ค่าซ่อมโรงเรือน เครื่องจักร	.....บาท/ปี
15.6 ค่าซื้ออุปกรณ์ในการเลี้ยงโค	.....บาท/ปี
15.7 ค่าขนส่งนมดิบ	.....บาท/ปี
15.8 ค่าจ้างแรงงาน	.....บาท/ปี
15.9 ค่าน้ำ ค่าไฟ	.....บาท/ปี
15.10 ค่าเช่าที่ดิน	.....บาท/ปี

16. มีประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนมมาแล้ว.....ปี

17. เงินทุนที่ใช้ในการประกอบกิจการเลี้ยงโคนม

( ) ของตนเอง                      ( ) เงินกู้                      ( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....

18. แหล่งเงินทุนในการเลี้ยงโคนม (ตอบได้หลายข้อ เรียงลำดับตามความถี่ของการกู้)

( ) ธ.ก.ส.                      ( ) ธนาคารพาณิชย์              ( ) สหกรณ์โคนมฯ              ( ) เพื่อนบ้าน

( ) อื่นๆ (ระบุ).....



## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการการเป็นสมาชิกสหกรณ์

1. ท่านเป็นสมาชิกสหกรณ์มานาน.....ปี
2. ท่านได้มีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด

รายการ	ระดับการมีส่วนร่วม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1) สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานของสหกรณ์					
2) สมาชิกมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์					
3) สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์					
4) สมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุม เสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกัน ระหว่างกรรมการและสมาชิก					
5) สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					

3. ท่านมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการของสหกรณ์ในด้านต่างๆต่อไปนี้ในระดับใด

รายการ	ระดับความพึงพอใจของท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1) ด้านบุคลากร</b>					
1.1 การบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์					
1.2 การดำเนินงานของฝ่ายจัดการ หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์					

รายการ	ระดับความพึงพอใจของท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.3 บุคลากรมีความเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง					
1.4 บุคลากรมีการดำเนินงานด้วย ความโปร่งใส ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ					
1.5 การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ					
1.6 บุคลากรมีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ในด้านเฉพาะ					
1.7 มีจำนวนบุคลากรในการ ดำเนินงานอย่างเพียงพอ					
<b>2) ด้านสมาชิก</b>					
2.1 สมาชิกมีความเข้าใจในระบบ สหกรณ์เป็นอย่างดี					
2.2 สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเองและให้ ความสำคัญต่อกิจการของสหกรณ์ เป็นอย่างดี					
2.3 สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ร่วมแก้ปัญหาไม่ปล่อยปะละเลย					
2.4 สมาชิกมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านการจัดการ ฟาร์มโคนม					
2.5 สมาชิกมีความสามัคคี ซื่อสัตย์ต่อ สหกรณ์					
<b>3) ด้านเงินทุน</b>					
3.1 สหกรณ์มีจำนวนเงินทุนเพียงพอ เพื่อดำเนินงานและพัฒนาด้าน					

รายการ	ระดับความพึงพอใจของท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ต่างๆ					
3.2 สหกรณ์มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้					
3.3 การกู้ยืมและชำระหนี้ของสมาชิกครบถ้วนตรงตามสัญญา					
3.4 สหกรณ์มีการทำบัญชีมีการตรวจสอบและบริหารงานอย่างโปร่งใส					
<b>4) ด้านการบริหารงาน</b>					
4.1 สหกรณ์มีแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม					
4.2 สหกรณ์มีระบบติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานที่เหมาะสม					
4.3 สหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์					
4.4 สหกรณ์เปิดโอกาสให้มีการเข้าร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างกรรมการและสมาชิก					
4.5 สมาชิกได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
<b>5) ด้านการให้บริการของสหกรณ์</b>					
5.1 สหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านการผลิตได้เป็นอย่างดี					

รายการ	ระดับความพึงพอใจของท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5.2 สหกรณ์ให้การช่วยเหลือในการ แก้ปัญหาด้านการตลาดน้ำมันดิบ ได้เป็นอย่างดี					
5.3 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้เข้าเยี่ยม เยือนสมาชิกได้อย่างเหมาะสม					
5.4 สหกรณ์มีการประชาสัมพันธ์แจ้ง ข่าวสารได้อย่างต่อเนื่องทันต่อ เวลา					
5.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็น สมาชิกของสหกรณ์					

