

## การใช้หลักการจัดการของผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์

พนมพร เฉลิมวรรณ<sup>1\*</sup>

Received: April 7, 2020

Revised: May 8, 2020

Accepted: May 19, 2020

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาถึงการใช้หลักการจัดการของผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมุ่งศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ที่ให้ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จากการวิจัยพบว่า หลักการจัดการที่กลุ่มผู้ประกอบการเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ได้นำมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) ได้แก่ แผนการเตรียมการเพาะปลูกพืชผักปลอดภัย และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่ายสินค้าของตนเอง การจัดองค์การ (Organization) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ โดยมีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหาร และมีผู้รับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ การชี้นำ (Leading) ผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย มีความคล่องตัวในการประสานงานและชี้นำ รวมถึงมีความรักในงานการเกษตร ใช้วิธีการชี้นำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก และการควบคุม (Controlling) มีการกำหนดเป้าหมายของการควบคุมในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี รวมถึงการควบคุมการทำงานด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การควบคุมโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ นั้นยังขาดความสม่ำเสมออยู่ในบางครั้ง โดยมีเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานคือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน

**คำสำคัญ:** หลักการจัดการ การจัดการ เกษตรอินทรีย์

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาเอกการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

\* Corresponding E-mail: panomporn1219@hotmail.com



## Management Functions of Agriculture Entrepreneurs used in Organic Market (Kad Noi)

Panomporn Chalermwan<sup>1\*</sup>

### Abstract

This research aims to study management function used by agriculture entrepreneurs who run their business in<sup>2</sup> organic market (Kad Noi) at Faculty of Business Administration, Maejo University. Management functions have been used by these entrepreneurs. They perform preparation plans for pesticide-free vegetable production, harvesting plan, and products distribution plan. Besides, organization structures established according to their jobs. The president is assigned as administrator and other members are distributed in each department accordingly to their filed of expertise. Most of the leaders are young professionals in leading operation with passion in agriculture. They lead their groups by trying to get along well with the members. Many controlled aspects are mentioned such as pesticide-free vegetable production efficiency control processes, financial control via accounting entries, as well as other operation workflows. However, controlled tools are still lacking constancy. Controlling processes are implemented in 2 periods that are during operation process and after operation process.

**Keywords:** Management, Management Functions, Organic Agriculture

---

<sup>2</sup> Lecturers of Management Major Bachelor of Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Mae Jo University



## บทนำ

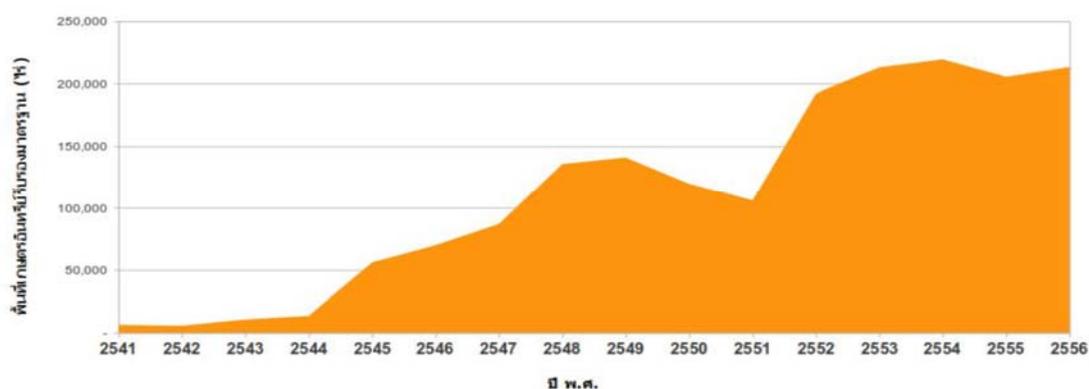
ปี พ.ศ. 2555 ที่ผ่านมามีแนวโน้มว่าเกษตรอินทรีย์ไทยอาจจะหดตัวลงเล็กน้อย เนื่องจากผลกระทบของปัญหาเศรษฐกิจการเมืองในประเทศ โดยเฉพาะนโยบายการประกันราคาผลผลิตการเกษตร แต่ในปี พ.ศ. 2556 เกษตรอินทรีย์ไทยเริ่มฟื้นตัว ซึ่งน่าจะเกิดขึ้นจากปัจจัยตลาดในต่างประเทศ ที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ยุโรป รวมทั้งในประเทศจีน ในภาคการผลิต มีการขยายพื้นที่โดยรวมประมาณ 3.8% โดยพื้นที่ปลูกชา-กาแฟมีการขยายตัวสูงสุด (10.2%) รองลงมาคือ ผลไม้ (6.9%) และข้าว (0.6%) ในส่วนของพืชอื่น ๆ นั้น พื้นที่การเพาะปลูกลดลงทั้งหมด การขยายตัวของการผลิตนี้สอดคล้องกับการขยายตัวของผู้ประกอบการแปรรูปเกษตรอินทรีย์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่เมื่อ 3-4 ปีก่อน ในส่วนของการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ของภาครัฐ หลังจากที่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ พ.ศ. 2551-2554 และแผนปฏิบัติการพัฒนาเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ พ.ศ. 2551-2554 ได้สิ้นสุดลงได้มีการถ่ายโอนการประสานงานและสำนักเลขานุการของคณะกรรมการเกษตรอินทรีย์แห่งชาติ จากเดิมที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบมาเป็นสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งทางสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรไม่สามารถที่จะผลักดันให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ให้แล้วเสร็จ ซึ่งปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ การขาดเสถียรภาพทางการเมือง ซึ่งทำให้ไม่สามารถจัดการประชุมคณะกรรมการเกษตรอินทรีย์แห่งชาติได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งคณะรัฐมนตรีก็มีปัญหาเร่งด่วน จนทำให้ไม่สามารถขอมติคณะรัฐมนตรีอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ยกร่างขึ้น นอกจากนี้ ยังมีหลายหน่วยงานที่แสดงความไม่เห็นด้วยกับร่างแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วย (วิฑูรย์ ปัญญากุล, 2558)

นอกจากนี้ วิฑูรย์ ปัญญากุล (2558) กล่าวว่า พื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ลดลงจาก 219,309.66 ไร่ ในปี พ.ศ. 2554 เหลือ 205,385.81 ไร่ ในปี พ.ศ. 2555 (ลดลง 6.4%) แต่กลับมาฟื้นตัวเพิ่มขึ้นเป็น 213,183.68 ไร่ ในปี พ.ศ. 2556 ในส่วนของจำนวนฟาร์มเกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในช่วงเวลาดังกล่าว ก็ลดลงจาก 7,499 ฟาร์ม ในปี พ.ศ. 2554 เป็น 7,189 ฟาร์ม ในปี พ.ศ. 2555 และขยับเพิ่มขึ้นเป็น 9,281 ฟาร์มในปี พ.ศ. 2556

## ตารางที่ 1 พื้นที่เกษตรอินทรีย์

ปี พ.ศ.	ข้าว	พืชไร่	ผัก	ผลไม้	ชา/ กาแฟ	ผัก/ผลไม้ ผสมผสาน	สัตว์น้ำ	อื่น ๆ	รวม
2541	6,281.41	-	-	-	-	-	-	-	6,281.41
2542	5,510.13	-	-	-	-	-	-	-	5,510.13
2543	7,005.26	3518.75	-	-	-	-	-	-	10,524.01
2544	9,900.50	3,518.75	-	-	-	-	-	-	13,419.25
2545	32,841.27	22,382.30	-	-	-	-	768.75	-	55,992.32
2546	46,719.33	22,260.64	-	-	-	-	768.75	-	69,748.72
2547	52,182.75	7,859.79	13,283.60	12,777.00	-	-	768.75	-	86,871.89
2548	108,302.75	6,731.20	14,844.76	4,995.35	-	-	761.00	-	135,634.33
2549	113,213.04	6,546.65	15,121.21	4,981.83	-	-	1,077.25	-	140,939.98
2550	77,005.03	10,103.64	16,503.19	15,907.20	-	-	203.75	-	119,722.81
2551	70,485.67	11,791.13	13,820.39	8,369.92	-	-	1,500.00	-	105,967.10
2552	112,152.27	45,920.63	18,066.51	7,342.20	-	-	8,738.43	-	192,220.03
2553	138,328.03	46,682.07	7,047.70	6,751.33	5,286.00	7,832.88	1,067.34	-	212,995.34
2554	140,711.61	46,682.07	7,132.82	9,485.50	5,605.00	7,935.13	1,838.52	130.50	219,390.66
2555	124,964.39	46,681.44	4,443.45	7,440.04	6,689.25	12,106.50	1,779.92	1,270.83	205,358.81
2556	125,730.71	42,865.57	4,433.33	7,951.09	7,372.41	9,145.09	1,685.92	13,999.56	213,183.68
อัตราขยาย/ หดตัว	0.61%	-8.19%	-0.23%	6.87%	10.21%	-24.46%	-5.28%	1001.61%	3.80%

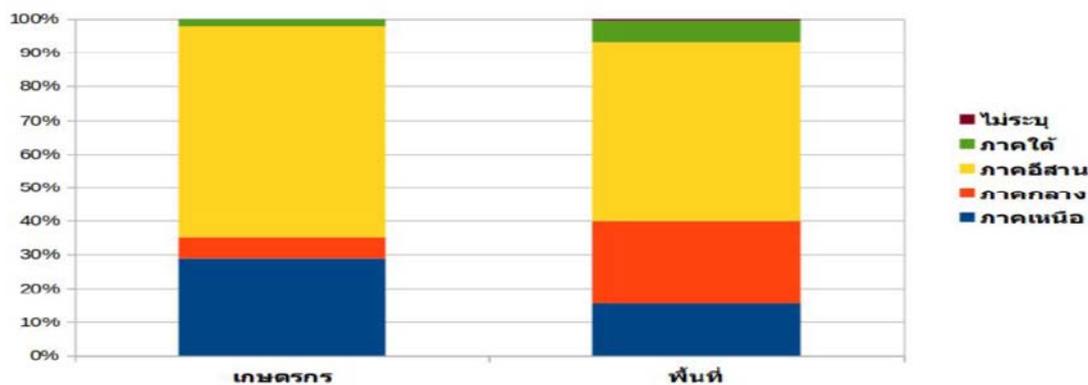
ที่มา: วิจัย ปัญญากุล (2558)



ภาพที่ 1 การขยายตัวของพื้นที่เกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย

ที่มา: วิจัย ปัญญากุล (2558)

อย่างไรก็ตามพบว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีเกษตรกรและพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานแล้วเป็นสัดส่วนมากที่สุด ในขณะที่ภาคใต้ มีสัดส่วนของทั้งเกษตรกรและพื้นที่น้อยที่สุด เป็นที่น่าสังเกตว่าในภาคเหนือ มีสัดส่วนเกษตรกรมากถึง 29% แต่มีพื้นที่เกษตรอินทรีย์เพียง 15% ในขณะที่ภาคกลาง สัดส่วนของเกษตรกรมีอยู่น้อย (6%) แต่กลับมีพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองค่อนข้างมาก (24%) (ภาพที่ 1.2)



ภาพที่ 2 สัดส่วนเกษตรกรและพื้นที่เกษตรอินทรีย์ในภาคต่าง ๆ  
ที่มา: วิฑูรย์ ปัญญากุล (2558)

สอดคล้องกับข้อมูลค่าเฉลี่ยการถือครองที่ดินของเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ ที่ค่อนข้างต่ำกว่าการถือครองเฉลี่ยของเกษตรกรทั่วไป แต่โดยภาพรวมแล้ว พื้นที่เฉลี่ยการถือครองที่ดินของเกษตรกรอินทรีย์ใกล้เคียงกันกับการถือครองของเกษตรกรทั่วไป ดังตารางข้างล่าง

ตารางที่ 2 การถือครองที่ดินของเกษตรกร

	เฉลี่ยการถือครองที่ดินของ เกษตรกรอินทรีย์ (ไร่/คน)	เฉลี่ยการถือครองที่ดินของ เกษตรกรทั่วไป (ไร่/คน)
ภาคเหนือ	12.3	20.9
ภาคกลาง	88.1	22.7
ภาคอีสาน	19.6	19.5
ภาคใต้	64.3	14.5
รวม	22.9	19.4

ที่มา: วิฑูรย์ ปัญญากุล (2558)

ถ้าเจาะลึกลงระดับจังหวัด 5 จังหวัดที่มีเกษตรกรทำการผลิตเกษตรอินทรีย์และมีพื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมากที่สุดมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพราะมีโครงการเกษตรอินทรีย์ขนาดใหญ่ที่เป็นของผู้ประกอบการเดียว แต่มีพื้นที่ทำเกษตรอินทรีย์ที่ใหญ่มาก

### ตารางที่ 3 พื้นที่การผลิตเกษตรอินทรีย์

จังหวัด	พื้นที่เกษตรอินทรีย์ (ไร่)	จำนวนเกษตรกรที่ทำ เกษตร อินทรีย์ (ครอบครัว)	ลำดับตาม จำนวนเกษตรกร
นครปฐม	35,190.25	199	5
ยโสธร	31,691.99	1375	2
อุบลราชธานี	28,991.08	1475	1
เชียงราย	23,558.86	922	4
สุรินทร์	20,079.80	1206	3

ที่มา: วิฑูรย์ ปัญญากุล (2558)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยตรวจรับรองในประเทศและต่างประเทศพบว่า ถ้านับจำนวนครอบครัว หน่วยตรวจรับรองเกษตรอินทรีย์ในประเทศจะเป็นผู้ตรวจรับรองส่วนใหญ่ (เกือบ 70%) แต่ถ้าพิจารณาจากพื้นที่ที่ได้รับการรับรอง หน่วยตรวจรับรองในประเทศได้ตรวจรับรองพื้นที่เกษตรอินทรีย์เพียงราว 40% เท่านั้น

ที่ผ่านมา ตลาดสินค้าเกษตรหรือสินค้าเกี่ยวกับด้านสุขภาพเป็นตลาดที่เน้นถึงตัวผลิตภัณฑ์ว่ามีคุณประโยชน์แก่ร่างกายของผู้บริโภค โดยในตลาดมีสินค้าที่จำหน่ายอยู่หลายประเภท ทั้งสินค้าที่เป็นพืชผักที่ปลูกโดยเกษตรกรและสินค้าที่ผ่านกระบวนการแปรรูป ซึ่งโดยแท้จริงแล้วสินค้าบางชนิดเหล่านั้นไม่สามารถรับรองได้ว่า เป็นสินค้าที่ปลอดภัยและมีประโยชน์ต่อผู้บริโภคอย่างแท้จริง ประกอบกับการที่ผู้บริโภคเกิดความสับสน ระหว่างความแตกต่างของผลผลิตอาหารปลอดภัยกับเกษตรอินทรีย์ ส่งผลให้ตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศมีการเติบโตได้ค่อนข้างช้า ผนวกกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2541 ส่งผลให้ตลาดเกษตรอินทรีย์ประสบกับภาวะชะงักงันไประยะหนึ่ง จนเกิดกระแสความตื่นตัวด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภค โดยเฉพาะการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพที่ผู้บริโภคตื่นตัวเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของการรักษาสุขภาพและการบริโภคอาหารที่ปลอดภัยและมีประโยชน์ จนทำให้ธุรกิจอาหารสุขภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตั้งแต่ร้านค้ารายเล็กจนกระทั่งร้านค้าใหญ่ หน่วยงานภาครัฐได้มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุน "อาหารปลอดภัย" (เช่น ผักอนามัย ผักปลอดภัยจากสารพิษ) โดยตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยเริ่มฟื้นตัวตั้งแต่วางปี พ.ศ. 2546 เมื่อมีการจัดประชุมนานาชาติเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยโดยสมาพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (IFOAM) และองค์การอาหารและการเกษตรแห่งสหประชาชาติ (Food and Agriculture Organization-FAO) โดยมูลนิธิสีเขียวแผ่นดินและกรีนเนทเป็นเจ้าภาพหลัก การมีกิจกรรมเกษตรอินทรีย์ระหว่างประเทศในครั้งนั้นกระตุ้นให้เกิดความสนใจทั้งในการผลิต การบริโภค และการผลักดันนโยบายด้านเกษตรอินทรีย์อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น



ส่งผลให้มีการฟื้นตัวของตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการขยายตัวของตลาดเกษตรอินทรีย์เพิ่มขึ้น เช่น มีการใช้ตรารับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ รวมถึงหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่สนับสนุนนโยบายของเกษตรอินทรีย์ กรีนเนท (2558)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมปัญญาความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านการเกษตรมานานถึง 80 ปี เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทางด้านการเกษตรที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรอินทรีย์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ” โดยมีวัตถุประสงค์และพันธกิจในการสร้างและพัฒนาทางด้านการเกษตรให้ยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2556) โดยได้กำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2555-2569) ในการพัฒนาให้มีอัตลักษณ์ มีความเชี่ยวชาญด้านการเกษตร การส่งเสริมองค์ความรู้ ภูมิปัญญา ประเพณีวัฒนธรรมอันดีงาม ดังนั้น คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนามหาวิทยาลัยดังกล่าว เพื่อให้การพัฒนาคณะบริหารธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยยึดแนวทางการพัฒนา คือ คณะบริหารธุรกิจที่ยั่งยืน ภายใต้กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความร่วมมือทางด้านเกษตรอินทรีย์ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 15 ปี)

คณะบริหารธุรกิจ ได้ร่วมกับ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดย อ.ดร.ชมชวน บุญระหงษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และอดีตผู้อำนวยการสถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืน ผู้รับผิดชอบโครงการ ได้จัดตั้งตลาดเกษตรอินทรีย์ภายใต้ชื่อ “กาดน้อยเกษตรอินทรีย์” เพื่อสนับสนุนโครงการความร่วมมือเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์อาหารที่ปรุงสุกจากวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ พร้อมกันนั้นได้กำหนดว่าผลผลิตอินทรีย์ดังกล่าวควรมาจากผลผลิตของคณะต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย และของเกษตรกรที่อยู่โดยรอบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่ เกษตรกรในเขตอำเภอสันทราย อำเภอแม่ริม อำเภอแม่แตง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับมาตรฐานเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (PGS) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงเพื่อตอบสนองกับความต้องการของบุคลากร นักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้และผู้บริโภคภายนอกให้เข้าถึงอาหารอินทรีย์ได้สะดวก มีความปลอดภัย และมีปริมาณที่เพียงพอ โดยเกษตรกรที่มาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายในกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ เกิดจากการที่ ดร.ชมชวน บุญระหงษ์ ได้จัดตั้งเครือข่ายศูนย์เรียนรู้ปราชญ์ชาวบ้าน และได้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกรในเรื่องการพัฒนาการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการฝึกทักษะทางด้านเกษตรอินทรีย์ รวมถึงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในโครงการพัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การวางแผนทางการเงิน การดูแลข้อมูลเกี่ยวกับทำเกษตรอินทรีย์ผ่าน



สื่อออนไลน์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สินค้าเกษตรอินทรีย์ การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการ และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการบริหาร

จากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทางการจัดการดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่าการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรอินทรีย์ยังคงขาดความชัดเจนแน่นอน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตได้ ดังนั้น เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์เกิดการทำงานที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพในการจัดการธุรกิจของตน ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยและมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาในประเด็นการใช้หลักการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทางด้านเกษตรอินทรีย์

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความเกี่ยวข้องกับทางด้านเกษตรตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง โดยมีประวัติการก่อตั้งเริ่มแรกจาก "โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมหอวัง" ที่เป็นจุดเริ่มแรกของฐานความคิด และกิจกรรมของรัฐด้านให้การศึกษาแผนใหม่ทางการเกษตร และมีการพัฒนาต่อมาเรื่อย ๆ จนกระทั่งเป็นมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปัจจุบัน โดยยังคงรักษาและพัฒนาความเป็นรากฐานทางด้านเกษตรให้ก้าวหน้า และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ โดยมีวัตถุประสงค์และพันธกิจในการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนและสอดคล้องกัน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2556) กล่าวว่า จากการศึกษาวิเคราะห์ประเด็นท้าทายต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและประชาคมโลก ผนวกกับการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนา (พ.ศ. 2555-2569) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 15 ปี บทบาทและแนวโน้มการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยที่ได้จากการระดมความคิดเห็นในเวทีต่าง ๆ ของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้เห็นพ้องร่วมกันว่า มหาวิทยาลัยควรเป็นไปในทิศทางอันส่งเสริมและพัฒนาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนของประเทศชาติและโลก ทั้งนี้ได้มีการวิเคราะห์ถึงรากเหง้าของมหาวิทยาลัยที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน พบว่ามหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญทางด้านเกษตร การสั่งสมความรู้ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามไว้เป็นจำนวนมาก อีกทั้งได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในอนาคต กอปรกับเห็นว่าเป็นแนวคิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับตัวตนและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปรัชญาการพัฒนาแบบตะวันออกที่เน้นการพัฒนาจิตใจและการสร้างความสุขมากกว่าการพัฒนาด้านวัตถุ รวมทั้งแนวคิดการพัฒนาหลายประการ ซึ่งโดยสาระสำคัญแล้ว ล้วนแต่มุ่งไปในทิศทางอันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป็นมิตรกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เหล่านี้เป็นที่มาของกรอบแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ใน  
ระยะ 15 ปีที่จะมุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิต

ในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะ 15 ปี ได้มีการวิเคราะห์ถึงเป้าหมาย  
สูงสุดของการพัฒนาในแต่ละด้านตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยเมื่อประมวลเป้าหมายในการพัฒนาแต่  
ละด้านแล้ว สามารถสรุปเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาในภาพรวม คือการเป็น “มหาวิทยาลัยแห่ง  
ชีวิต” ซึ่งหมายความว่า มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นที่จะสร้างชีวิตที่ดีมากกว่าการสร้างวัตถุ โดยชีวิตที่ดีหมายถึง  
ชีวิตของชาวแม่โจ้ ทั้งบุคลากร นักศึกษา บัณฑิต และชุมชน ต้องเป็นชีวิตที่ยึดถือการเกษตรเป็นรากฐาน  
ของการพัฒนา ชีวิตที่เคารพและให้ความสำคัญกับธรรมชาติ ที่ต้องก้าวทัน รู้ทันเทคโนโลยีและความ  
เปลี่ยนแปลง รวมทั้งชีวิตที่ยึดถือความดีงามและธรรมาภิบาลเป็นฐานราก เหล่านี้อยู่ภายใต้แนวคิดการ  
พัฒนาสู่การเป็น “แม่โจ้: มหาวิทยาลัยแห่งชีวิต (Maejo: University of Life)”

ในการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชีวิต ภายใต้เส้นทางยุทธศาสตร์การพัฒนา ทั้ง 3 ช่วงระยะ  
การพัฒนา อันประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเกษตรอินทรีย์ (Organic University) มหาวิทยาลัยสีเขียว  
(Green University) และมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศ (Eco University) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะดำเนินการทั้ง 3  
ส่วน ไปพร้อมกัน หากแต่ให้ความสำคัญในแต่ละช่วงการพัฒนาที่แตกต่างกันดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นระยะเริ่มต้น 5 ปีแรกของการพัฒนา (พ.ศ. 2555-2559) มุ่งพัฒนาสู่ Organic  
University เป็นลำดับแรก โดยการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการในระบบเกษตรของมหาวิทยาลัย  
เพื่อให้เป็นต้นแบบของการทำเกษตรอินทรีย์อย่างแท้จริง ควบคู่ไปกับการวางแผนพัฒนาการปรับปรุง  
โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยและชุมชนโดยรอบ เพื่อเตรียมก้าวสู่ Green และ  
Eco University ในระยะต่อไป

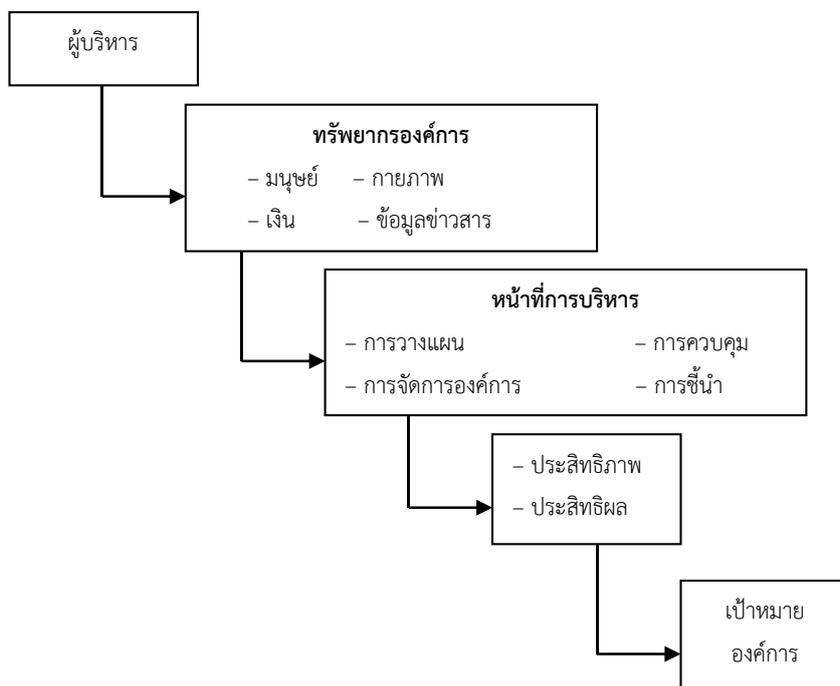
ระยะที่ 2 คือระหว่างปีที่ 6-10 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) เชื่อว่าการปรับพื้นฐานการเกษตรสู่  
เกษตรอินทรีย์ของมหาวิทยาลัยจะเริ่มเห็นผลเป็นรูปธรรมแล้ว แต่จะยังคงพัฒนาต่อไปโดยบูรณาการให้  
ครอบคลุมสู่พันธกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำด้านเกษตรอินทรีย์อย่างแท้จริง  
โดยจะพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมให้เห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เช่น การปรับปรุง  
สภาพแวดล้อมให้เป็นธรรมชาติ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การอนุรักษ์พลังงาน และการส่งเสริม  
การใช้พลังงานทดแทน

ระยะที่ 3 คือในช่วง 11-15 ปี (พ.ศ. 2565-พ.ศ. 2569) เมื่อการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัย  
เกษตรอินทรีย์และมหาวิทยาลัยสีเขียวเริ่มเห็นผลเป็นรูปธรรมแล้ว มหาวิทยาลัยจะขยายผลไปสู่การ  
ปรับเปลี่ยนแนวคิด จิตสำนึก และพฤติกรรมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักศึกษา บุคลากร ศิษย์เก่า  
ตลอดจนชุมชน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นต้นแบบแก่ชุมชนและประเทศชาติอันนำพาแม่โจ้ไปสู่การเป็นมหา  
วิทยาลัยแห่งชีวิตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

### แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ

การจัดการ เป็นกระบวนการประสานการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้บุคคลเป็นผู้กระทำ เป็นภาระหน้าที่ของบุคคลใด ๆ ที่จะเข้ามาจัดระเบียบหรือดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน โดยมีคณวศุต เป้าหมายของหน่วยงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุด รวมถึงเป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย และยังเป็นกรรวบรวมและผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Robbins & Coulter, 2002)

นอกจากนี้ Dubrin & Ireland (1993) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนในการจัดการที่ผู้บริหารต้องประสานการทำงานของบุคลากรด้วยทรัพยากรต่าง ๆ โดยการจัดการเป็นกระบวนการทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยใช้หน้าที่ทางการบริหารเช่นการวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมและการจัดการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเข้าใจว่าองค์กรนั้นทำงานอย่างไร ผู้บริหารต้องเข้าใจส่วนประกอบของกิจกรรมธุรกิจที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรด้วยความรู้ความสามารถ เช่นผู้จัดการต้องเข้าใจว่าสินค้าของบริษัทเป็นอย่างไร เป็นสินค้าหรือบริการที่มีการผลิต และการกระจายสินค้า และการเงินอย่างไร ดังรายละเอียดในแผนภาพแสดงกระบวนการจัดการ



ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการจัดการ

ที่มา: Dubrin &amp; Ireland (1993)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ยังได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการทางการจัดการ (Management Process) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่งานทางจัดการ (Management functions) หมายถึง หน้าที่งานแต่ละอย่างของกระบวนการบริหาร คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจพิจารณาถึงผลสำเร็จที่ต้องการจะได้ และหนทางที่จะทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติในการวางแผนผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และจะมีการคิดวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลงานต่าง ๆ และกำหนดแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ หน้าที่ของการวางแผนจึงเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารเกิดความรอบคอบในการก้าวไปในอนาคตโดยไม่ประมาท ซึ่งผลดีของการวางแผนช่วยให้เกิดการป้องกันปัญหา

2. การจัดการองค์การ (Organizing) คือ การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี การจัดโครงสร้างองค์การ คือ การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วยกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนก หรือเป็นกอง การมอบหมายงานอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โครงสร้างที่ดีจึงต้องสามารถชี้ชัดได้ว่าใครต้องทำงานใด และใครจะต้องทำรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมีระเบียบในขณะปฏิบัติงานเป็นกลุ่มได้อย่างดี

มีประสิทธิภาพ สะดวก และราบรื่น โดยมีขั้นตอนการจัด 2 ขั้นตอน คือ การจัดกลุ่มงานที่จำเป็นเพื่อการทำงานตามเป้าหมาย และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ห้องค์การธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน หลักการและนโยบายของหน้าที่การจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่จะใช้ยึดถือปฏิบัติก็คือ การพยายามทำให้เป็นไปตามหลัก “put the right man on the right job” หรือการพยายามทำให้ทุกตำแหน่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อม และเหมาะสมกับงานที่ทำได้มากที่สุดตลอดเวลานั่นเอง

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง กิจกรรมทางการจัดการโดยผู้นำหรือผู้บริหารในการบังคับบัญชาให้ทำงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างองค์การดำเนินไปโดยราบรื่น มีการประสานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทั้งนี้ความพยายามของผู้บริหารในการสร้างศิลปะการบังคับบัญชาที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดีนั้น คือ ต้องฝึกทักษะให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่สามารถโน้มน้าวและชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทในการทำงานนั่นเอง ซึ่งในการสร้างความเข้าใจโดยมีทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) นับว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็น และการเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวสามารถประยุกต์ศิลปะการสั่งการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามสถานการณ์ได้

5. การควบคุม (Controlling) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญนั้นจะต้องมีการวัดผลงานสิ่งที่ทำได้ มีการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าที่ตั้งไว้ และดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือมีเหตุการณ์ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผน ด้วยกลไกของการควบคุมดังที่กล่าวนี้การควบคุมจึงต้องมีการพิจารณาตกลงปลงใจให้ชัดว่าจะวัดผลงานอะไร จะวัดโดยวิธีการอย่างไร จะใช้เกณฑ์อะไรเป็นตัววัด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทียน เสร้ามัญญ (2558) ได้ศึกษา รูปแบบการจัดการกลุ่มฝึกอินทรีรี่โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบการจัดการของกลุ่มฝึกอินทรีรี่ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชน แสวงหารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่มตามหน้าที่ทางการจัดการโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน และเพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานของกลุ่มฝึกอินทรีรี่ตามแนวทางการบริหารธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มสมาชิกโครงการฝึกอินทรีรี่ชุมชน ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดกิจกรรมของกลุ่มผักอินทรีย์ที่เหมาะสมกับบริบทของสมาชิกชุมชนคือการจัดกลุ่มโครงการภายใต้ชื่อ “โครงการ SML พ.ศ. 2555 กลุ่มผักปลอดภัยหนองป่าครั่ง” ดำเนินการโดยคณะกรรมการ 2 ระดับคือ ระดับคณะกรรมการบริหารงาน และระดับคณะผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่มตามหน้าที่ทางการจัดการมีกระบวนการสำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม ซึ่งการดำเนินงานของกลุ่มตามแนวทางการบริหารธุรกิจ สามารถจำแนกได้เป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาดและจัดซื้อ และฝ่ายการเงิน-บัญชี โดยแบ่งรูปแบบการบริหารจัดการตามโครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่

กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ (2553) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง: กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์บ้านดอกแดง อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่ ว่า รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง: กรณีศึกษากลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง เป็นการประสมประสานทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยคณะกรรมการทำหน้าที่ในการบริหารโดยยึดรูปแบบการบริหารจัดการแบบ POLC มีรายละเอียด ดังนี้ ) การวางแผน (Planning) มีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินโครงการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ รวมถึงวิธีการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีการเขียนโครงการ และจัดทำงบประมาณ ในการผลิตก็จะมีการวางแผนการผลิตในแต่ละปี ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ 2) การจัดการองค์การ (Organizing) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนโดยแบ่งส่วนภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ให้ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน 3) การนำ (Leading) มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เข้มแข็ง เสียสละ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ไม่มีความขัดแย้งภายในกลุ่ม ทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น ตามหลักประชาธิปไตย มีการสื่อสารกันโดยการประชุม 4) การควบคุม (Controlling) มีประเมินผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดให้บรรลุเป้าหมาย และมีการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่ม ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช (2551) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม อาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษบ้านจำ หมู่ 6 ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง พบว่า สมาชิกภายในกลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจในการรวมกลุ่ม รวมถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ผู้นำกลุ่มไม่มีอำนาจและเครื่องมือที่แท้จริงในการสั่งการ ไม่มีผังโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับ ไม่มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงไม่มีการสนับสนุนผลักดันให้กลุ่มเกิดความเข้มแข็งในการพัฒนา

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ผู้วิจัยนำเทคนิคการวิจัยมาประยุกต์แบบบูรณาการให้เป็นระบบและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญในการศึกษาวิเคราะห์ และสรุปผลอย่างครบถ้วน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และภรณ์ภรณ์ สุขเกษม, 2547) ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือกลุ่มผู้ประกอบการเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสนทนากลุ่มผู้ประกอบการเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ ที่มาขายสินค้าที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีขั้นตอนในการกำหนดประเด็นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนทนากลุ่ม โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้ ประกอบด้วย ข้อมูลของการบริหารจัดการกลุ่มต่าง ๆ รวมถึงกลุ่มเกษตรอินทรีย์ โดยรวบรวมจากตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ หลังจากการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ครอบคลุมในการวิจัยแล้ว ผู้ศึกษาได้คำนึงถึงคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นสำคัญ โดยการตรวจสอบความครอบคลุมของการตั้งประเด็นคำถาม เพื่อให้ได้ครบตามที่ต้องการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำมาปรับแก้ก่อนนำไปปฏิบัติจริง

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล คือรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กล่าวมาในข้างต้น เพื่อกำหนดเป็นคำถามในการทำสนทนากลุ่ม จากนั้นดำเนินการวางแผนการเก็บข้อมูลการสนทนากลุ่มด้วยการตั้งคำถามไปเพื่อพิจารณาเตรียมคำถามที่ออกแบบมาอย่างรอบคอบ โดยคำถามส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นโดยละเอียด และดำเนินการติดต่อกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยผ่านทางเจ้าหน้าที่ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อนัดหมาย และดำเนินการสนทนากลุ่ม แล้วจึงเรียบเรียงข้อมูลที่ได้อย่างเป็นระบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยให้มากที่สุด

### ผลการวิจัย

จากการสนทนากลุ่ม ในประเด็นการใช้หลักการจัดการของผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ พบว่ามีการใช้หลักการจัดการเข้ามาดำเนินการ ดังนี้

การวางแผน (Planning) แผนงานของกลุ่มผู้ประกอบการเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ ประกอบไปด้วย 2 แผน ได้แก่ แผนการเตรียมการเพาะปลูกพืชผักปลอดภัย และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่ายสินค้าของตนเอง อย่างไรก็ตาม การวางแผนดังกล่าวยังเป็นแผนการส่วนบุคคลที่ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก นอกจากนี้ กลุ่มผู้ประกอบการยังมีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การจัดองค์การ (Organization) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหาร และมีผู้รับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ แต่ไม่มีความชัดเจนและความต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่หน้าที่ต่าง ๆ มักตกอยู่ที่คนเพียงไม่กี่คนเท่านั้น

การชี้นำ (Leading) ผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย มีวิสัยทัศน์ เข้มแข็ง เสียสละ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดี มีความคล่องตัวในการประสานงานและชี้นำ รวมถึงมีความรักในงานการเกษตร ใช้วิธีการชี้นำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก เพราะมีโอกาสได้รู้จักกับสมาชิกเป็นการส่วนตัว จึงชักชวนสมาชิกกลุ่มให้มาช่วยทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นแกนนำของสมาชิกกลุ่มโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว กลุ่มจะมีการพบปะกันเป็นประจำที่กาดน้อยเกษตรอินทรีย์ในเวลาจำหน่ายสินค้า และตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้และหน่วยงานอื่นจัดขึ้น สมาชิกสามารถมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันทุกคน และสามารถติดต่อกับผู้นำและสมาชิกคนอื่น ๆ รวมถึงการนัดประชุมกลุ่มสมาชิกและคณะกรรมการเพื่อชี้แจงและรับฟังข่าวสารอย่างเป็นทางการอีกด้วย นอกจากนี้ สมาชิกมีความสามัคคีและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น มีการสื่อสารกันโดยการประชุม

การควบคุม (Controlling) มีประเมินผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายของการควบคุมในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี รวมถึงการควบคุมการทำงานด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การควบคุมโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ นั้นยังขาดความสม่ำเสมออยู่บางครั้ง โดยมีเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานคือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุปคือ การใช้หลักการจัดการของผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ ได้แก่ การวางแผน เป็นแผนงานของกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ ได้แก่ แผนการเตรียมการเพาะปลูกพืชผักปลอดภัย และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่ายสินค้าของตนเอง การจัดองค์การได้กำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหาร และมีผู้รับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ แต่ไม่มีความชัดเจนและความต่อเนื่อง การชี้นำ ผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย มีความคล่องตัวในการประสานงานและชี้นำ รวมถึงมีความรักในงานการเกษตร การควบคุม มีการกำหนดเป้าหมายของการควบคุมในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชีรวมถึงการควบคุมการทำงานด้านอื่น ๆ โดยมีเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานคือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน

จะเห็นได้ว่า การใช้หลักการจัดการของผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) แผนงานของกลุ่มเกษตรกรกาดน้อยเกษตรอินทรีย์ ประกอบไปด้วย 2 แผน ได้แก่ แผนการเตรียมการเพาะปลูกพืชผักปลอดภัย และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่าย

สินค้าของตนเอง การจัดองค์การ (Organization) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหาร และมีผู้รับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ การชี้นำ (Leading) ผู้นำกลุ่มเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย มีความคล่องตัวในการประสานงานและชี้นำ รวมถึงมีความรักในงานการเกษตร ใช้วิธีการชี้นำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก และการควบคุม (Controlling) มีการกำหนดเป้าหมายของการควบคุมในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี รวมถึงการควบคุมการทำงานด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การควบคุมโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ นั้นยังขาดความสม่ำเสมออยู่บ่อยครั้ง โดยมีเทคนิคการควบคุมการดำเนินงานคือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เทียน เสรามัญ (2558) ได้ศึกษา รูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ รูปแบบการบริหารของกลุ่มโครงการตามหน้าที่ทางการจัดการ มีกระบวนการสำคัญ 4 ประการ คือ 1. การวางแผน (Planning) ทั้งนี้แผนงานของโครงการ ประกอบไปด้วย 3 แผน ได้แก่ แผนการเตรียมดินเพื่อการเพาะปลูกผักปลอดภัย แผนการลงปลูกและบำรุงรักษา และแผนการเก็บผลผลิตและการจำหน่าย 2. การจัดองค์การ (Organization) ทางโครงการได้กำหนดโครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่ มีประธานกลุ่มเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งผู้รับผิดชอบออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ตามหน้าที่งาน ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด และฝ่ายการเงินและบัญชี 3. การชี้นำ (Leading) ตามบริบทของโครงการนี้เป็นความรับผิดชอบของประธานกลุ่ม เป็นผู้อาวุโสและเป็นที่รู้จักของสมาชิกชุมชน ใช้วิธีการชี้นำกลุ่มสมาชิกด้วยการสร้างความสนิทสนมกับกลุ่มสมาชิก 4. การควบคุม (Controlling) คณะกรรมการได้กำหนดเป้าหมายของการควบคุมไว้ 4 ประการ ได้แก่ การควบคุมประสิทธิภาพของผักปลอดภัยที่ได้เพาะปลูก การควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโครงการ การควบคุมกระบวนการตลาด และการควบคุมการเงินด้วยรายการทางบัญชี ซึ่งการควบคุมนั้น ทางคณะกรรมการได้ใช้เทคนิคการควบคุมการดำเนินงาน 2 แบบ คือ เทคนิคการควบคุมระหว่างการดำเนินงาน และเทคนิคการควบคุมหลังการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับกัญญาพัสดุ (2553) เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์บ้านดอกแดง อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่ ว่าได้มีการบริหารโดยยึดรูปแบบการบริหารจัดการแบบ POLC มีรายละเอียดดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) มีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินงาน 2. การจัดการองค์การ (Organizing) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนโดยแบ่งส่วนภายในองค์กรออกเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน 3. การนำ (Leading) มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เข้มแข็ง เสียสละ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสามัคคีและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี 4. การควบคุม (Controlling) มีประเมินผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการศึกษาต่อโดยผู้ที่สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันผู้ที่สนใจสามารถศึกษาเพิ่มเติมให้มีความลึกซึ้งและสมบูรณ์ขึ้น ซึ่งเป็นการขยายผลการศึกษาให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาถึงสาเหตุ หรือปัจจัยที่ทำให้กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ประสบความล้มเหลว เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันการล้มเหลวในการจัดการ นอกจากนี้ยังสามารถนำประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

2. ควรมีการศึกษาถึงประเด็นอื่น ๆ สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เช่น ประเด็นการจัดการความรู้ การสร้างมูลค่าเพิ่ม และรวมถึงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการของกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรกรอินทรีย์

### รายการอ้างอิง

กรีนเน็ต. (2558, กรกฎาคม 23). ตลาดเกษตรกรอินทรีย์ไทย. สืบค้นจาก

<http://www.greennet.or.th/article/1009>

กรีนเน็ต. (2558, กรกฎาคม 23). แนวทางเกษตรกรอินทรีย์. สืบค้นจาก

<http://www.greennet.or.th/article/86>

กัญญ์พัสวี กล่อมธงเจริญ. (2553). รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง; กรณีศึกษา กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดง อ.ดอยสะเก็ด จ.เชียงใหม่.

คณะบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช. (2551). การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพเกษตรกรปลูกผักปลอดสารพิษ บ้านจำหมู 6 ตำบลปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง. คณะวิทยาการจัดการ: มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.

เทียน เสรวมัญญ. (2558). รูปแบบการจัดการกลุ่มผักอินทรีย์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต, 3(3), 309-318.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). หลักการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2556). ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ระยะ 15 ปี

(พ.ศ. 2555-2569). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2558, กรกฎาคม 12). ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ. สืบค้นจาก

<http://www.mju.ac.th/vision/vision.html>

วิฑูรย์ ปัญญากุล. (2558). ภาพรวมเกษตรกรอินทรีย์ไทย 2556-57. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสายใยแผ่นดิน.

ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มิถุนายน 2563

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหา  
ปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า.

Durbin, A.J. & R.D. Ireland. (1993). *Management & Organization*. (2nd ed). United State of  
America: South-Western Publishing.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002). *Management*, (7th ed). Upper Saddle River,  
NJ: Prentice Hall.