



## รายงานผลการวิจัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

**เรื่อง** การเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์  
เพื่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

THE IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCE COMPETENCY OF FARMER  
GROUP DOING ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTION FOR THE  
STRENGTH OF SUSTAINABLE COMMUNITY ENTERPRISE

**โครงการย่อยภายใต้ชุดโครงการ :** การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อ  
เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

**ได้รับการจัดสรรงบประมาณวิจัย :** ประจำปี 2551  
จำนวนเงิน 90,000 บาท

**หัวหน้าโครงการ** นายจำเนียร บุญมาก  
**ผู้ร่วมโครงการ** นางสาวศิริกุล ตลาสมบัติ  
นายประเสริฐ จรรยาสุภาพ

รว 331.11 จ356ก

จำเนียร บุญมาก

การเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม  
35001002150410

สำนักส่งเสริม มหาวิทยาลัยแม่โจ้	
เลขเรียกหนังสือ	331.11
B: 234909	331.11
196751	จ 356 ก
วันที่ 11 มิ.ย. 2552	

งานวิจัยเสร็จสิ้นสมบูรณ์  
วันที่ 20 พฤษภาคม 2552

## กิตติกรรมประกาศ (ACKNOWLEDGEMENT)

โครงการวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์เพื่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” เป็นโครงการย่อยภายใต้ชุดโครงการ “การพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจเกษตรอินทรีย์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” คณะผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ที่ได้สนับสนุนทุนวิจัยประจำปีงบประมาณ 2551

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์จังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย งานวิจัยสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่สามารถระบุนามได้ ที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทางคณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ท้ายนี้หากมีข้อผิดพลาดใดๆ ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอรับผิดชอบทั้งหมด

คณะผู้วิจัย

20 พฤษภาคม 2552

## สารบัญเรื่อง

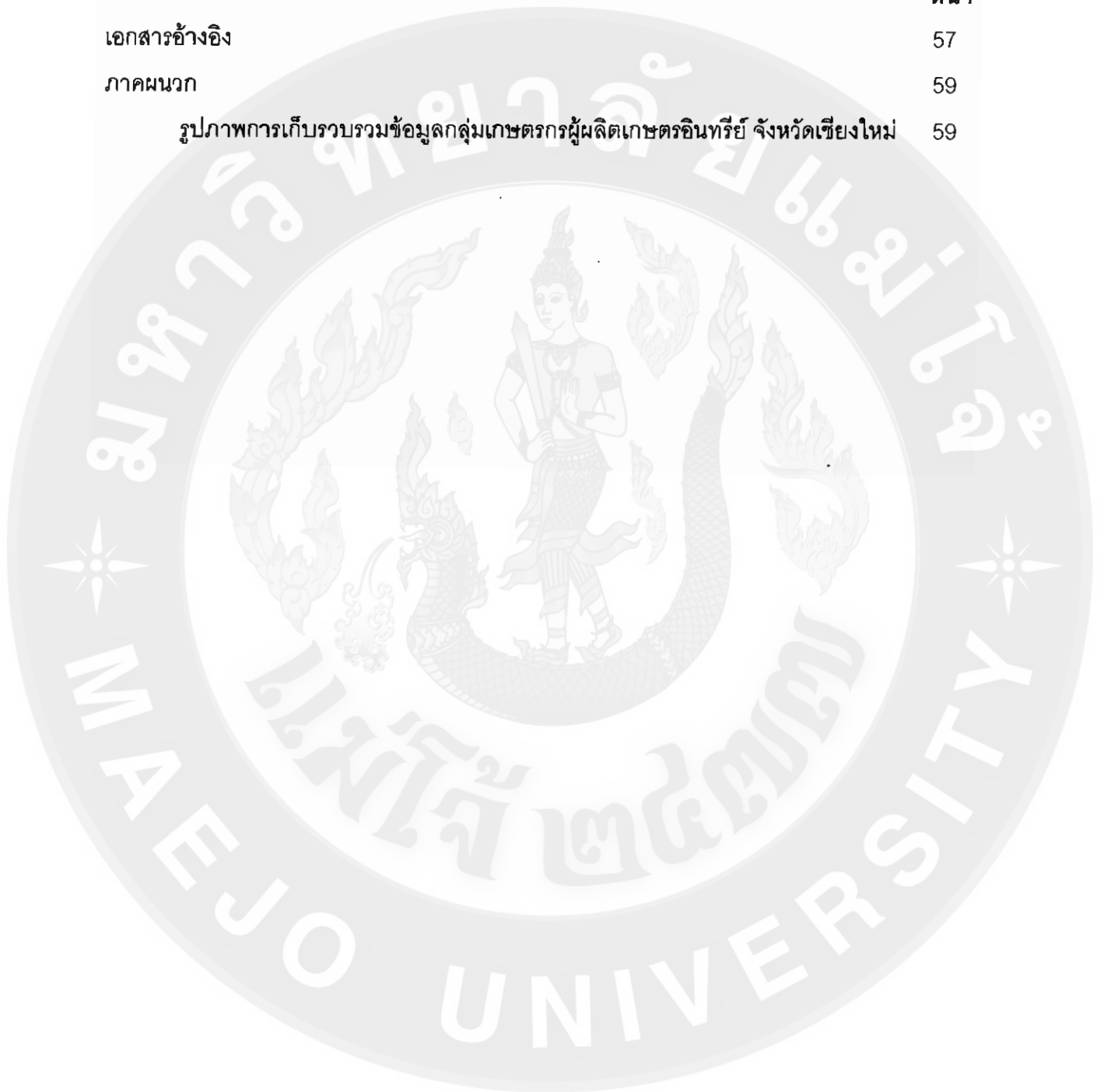
	หน้า
สารบัญภาพ	(ก)
บทคัดย่อ	1
ABSTRACT	2
บทที่ 1 บทนำ	3
ความสำคัญของปัญหา	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
แนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	23
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	24
สถานที่ดำเนินการวิจัย	24
ประชากร	25
กลุ่มตัวอย่าง	25
การสุ่มตัวอย่าง	25
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25
การเก็บรวบรวมข้อมูล	26
การวิเคราะห์ข้อมูล	26
ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	27
บทที่ 4 ผลการวิจัย	28
ตอนที่ 1 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	
ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ	
กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่	29

## สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่	32
ตอนที่ 3 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่	34
ตอนที่ 4 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่	36
ตอนที่ 5 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่	38
ตอนที่ 6 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่ฮอน จังหวัดเชียงใหม่	41
ตอนที่ 7 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่	43
ตอนที่ 8 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่	47
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	49
สรุปผลการวิจัย	49
อภิปรายผล	52
ข้อเสนอแนะ	54
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	56

## สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
เอกสารอ้างอิง	57
ภาคผนวก	59
รูปภาพการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ จังหวัดเชียงใหม่	59



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กิจกรรมหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	12
2	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	18
3	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	23
4	สรุปรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่	50
5	รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมของ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่	55

การเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกร  
ผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์เพื่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

THE IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCE COMPETENCY  
OF FARMER GROUP DOING ORGANIC AGRICULTURAL  
PRODUCTION FOR THE STRENGTH OF  
SUSTAINABLE COMMUNITY ENTERPRISE

จำเนียร บุญมาก<sup>1</sup>      ศิริกุล ตูลาสมบัติ<sup>1</sup>      ประเสริฐ จรรยาสุภาพ<sup>2</sup>  
JAMNIAN BUNMARK    SIRIKUL TULASOMBAT    PRASERT JANYASUPHAB

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ 50290

<sup>2</sup>คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ 50290

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงสภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการประชุมกลุ่มย่อย ผลการวิจัยพบว่า

การรวมกลุ่มของเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ เกิดจากความต้องการที่เหมือนกันของเกษตรกร คือ ต้องการมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ต้นทุนการทำเกษตรเคมีเพิ่มขึ้น และต้องการขายสินค้าที่ปลอดภัยให้กับผู้บริโภค อย่างไรก็ตามเกษตรกรยังมีความรู้ด้านการจัดการเกษตรอินทรีย์น้อย จึงได้ตั้งกลุ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกันภายในกลุ่ม และต้องการสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาด โดยมีรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ใช้การประชุมกลุ่มสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของกลุ่มยังมีปัญหาทางด้านสมาชิกมีความรู้ด้านการจัดการเกษตรอินทรีย์น้อย และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกขาดความต่อเนื่อง

### ABSTRACT

This study was conducted to investigate general conditions, pattern, and problems for the management of human resource of the farmer group doing organic agricultural production in Chiangmai province. Data collection was done through in-dept interview and focus groups.

Results of the study revealed that the grouping of farmers doing organic agricultural production in Chiangmai province arise from the common needs of the farmers. That was, they needed to be physically healthy. Besides, there was an increase of production cost of chemical farming and the farmers wanted to sell safe products to consumers. However, the farmers had little knowledge on organic farming management. Thus, they grouped themselves for the purpose of knowledge exchange within their group. Also, the farmers wanted to create negotiation power on marketing. The managerial pattern of the farmer group was informal. The farmers employed group meeting for knowledge exchange and mutual problem solving.

However, the farmer group had a problem in having little knowledge on organic farming management. Also, support from external agencies was not continual.



# บทที่ 1

## บทนำ

### (INTRODUCTION)

#### ความสำคัญของปัญหา

(Significance of the problem)

เนื่องจากประเทศไทยยังอยู่ในช่วงระยะเริ่มต้นของการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ การผลิตจึงยังเป็นการผลิตแบบง่ายๆ ที่ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อน และเป็นการผลิตสินค้าพื้นฐาน เช่น ข้าว ผักและผลไม้สด การแปรรูปผลิตภัณฑ์ยังมีอยู่น้อย เพราะวัตถุดิบมีปริมาณไม่มากและขาดความต่อเนื่อง จากการประมาณการของมูลนิธิสายใยแผ่นดินคาดว่า ปัจจุบันมีผลผลิตเกษตรอินทรีย์ที่จำหน่ายออกสู่ตลาดอยู่ประมาณไม่เกิน 15,000 ตันต่อปี โดยภาพรวมแล้ว ตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยเป็นตลาดของผู้ผลิต กล่าวคือ อุปทานผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ยังมีอยู่น้อย ทำให้ผู้ผลิตสามารถเป็นผู้กำหนดการตลาดได้ค่อนข้างมาก ราคาผลผลิตเกษตรอินทรีย์ยังคงมีแนวโน้มที่สูงกว่าราคาผลผลิตเกษตรอื่นๆ ประมาณ 20-50% แต่จากข้อมูลการวิจัยของผู้บริโภคประมาณว่า ผู้บริโภคน่าจะยอมรับราคาผลผลิตเกษตรอินทรีย์ไม่ราคาที่สูงไม่เกิน 15-20% การที่ผลผลิตเกษตรอินทรีย์มีราคาสูงกว่านั้น ไม่ใช่เพราะว่ายังมีปริมาณการผลิตที่ต่ำกว่าความต้องการของตลาด แต่เป็นเพราะว่า เกษตรอินทรีย์ต้องมีหลักประกันเรื่องราคาผลผลิตที่ยุติธรรมกับผู้ผลิต ต้นทุนการผลิตเกษตรอินทรีย์ค่อนข้างสูงกว่าการผลิตทั่วไป เพราะต้องใช้แรงงานอย่างหนาแน่นและประณีต อีกทั้งต้องให้ผลตอบแทนกับเกษตรกรให้สามารถมีรายได้ที่พอเพียงแก่การดำรงชีพด้วย ส่วนช่องทางการจำหน่ายผลผลิตเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย ในยุคแรกเป็นการตลาดที่ดำเนินการโดยร้านค้าขนาดเล็กที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารสุขภาพ ซึ่งร้านค้าแรกที่เปิดดำเนินการก็คือร้านกรีนการ์ดั้น ประมาณกลางปี 2533 และในปี พ.ศ.2540 ซึ่งถือได้ว่าเป็นยุคทองของร้านค้าประเภทนี้ ประมาณว่า มีร้านค้าขนาดเล็กที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารสุขภาพและเกษตรอินทรีย์ทั่วประเทศไม่น้อยกว่า 100 ร้าน แต่ในช่วงไม่กี่ปีมานี้ ผู้ประกอบการธุรกิจรายใหญ่เริ่มเห็นแนวโน้มทิศทางของตลาดเกษตรอินทรีย์ ทำให้มีการพัฒนาระดับการตลาดเกษตรอินทรีย์ไปสู่ห้างร้านขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น โดยในปัจจุบันพบว่า ซูเปอร์มาร์เก็ตบางแห่งเริ่มมีผลิตภัณฑ์อาหารเกษตรอินทรีย์ ผลิตภัณฑ์สุขภาพ และผลิตภัณฑ์ธรรมชาติวางจำหน่าย ส่วนการส่งออกผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ยังมีช่องทางที่แจ่มใส อุปสงค์ของผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ในตลาดโลกยังคงมีมากกว่าอุปทาน ในขณะที่ประเทศไทยมีความได้เปรียบเกี่ยวกับการเกษตรอยู่

แล้ว และมีการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารออกสู่ตลาดโลกค่อนข้างมาก ศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์จึงมีอยู่สูง แต่คงต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยเกื้อหนุน 3 ประการ คือ ความเข้าใจของผู้ประกอบการเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบรับรองมาตรฐาน, การสนับสนุนจากรัฐบาลอย่างจริงจัง และการให้บริการการตรวจสอบรับรองมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับจากต่างประเทศ ([www.greennetorganic.com](http://www.greennetorganic.com))

ปัจจุบันผู้บริโภคจำนวนมากให้ความสำคัญกับการบริโภคอาหารที่มีคุณภาพจากธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ จากการสำรวจโดย บริษัท ศูนย์วิจัย-กสิกรไทย จำกัด มีการสำรวจค่าใช้จ่ายของคนกรุงเทพฯ ในการซื้อสินค้าสุขภาพ และเมื่อนำมาคำนวณแล้วคาดว่ามูลค่าการตลาดของสินค้าสุขภาพในปี 2544 เท่ากับ 3,600 ล้านบาท และคาดว่าอัตราการขยายตัวของตลาดเท่ากับร้อยละ 20 โดยสินค้าสุขภาพที่คนกรุงเทพฯ นิยมซื้อคือ ข้าวสาร และผักประเภทต่างๆ จากการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์โดยมูลนิธิสายใยแผ่นดินพบว่า ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิง มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีรายได้ปานกลาง และอายุประมาณ 30 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์นั้นจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาสุขภาพ มีความสนใจเรื่องทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และพร้อมที่จะซื้อผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์แม้ว่าจะมีราคาสูงกว่าผลิตภัณฑ์ตามท้องตลาดทั่วไป แม้ว่ากระแสการบริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์จะมีสถิติเพิ่มขึ้นในทั่วทุกมุมโลก แต่ก็พบว่ายังเกิดปัญหาหลายประการกับผู้บริโภคในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์เหล่านี้ คือ 1) ผู้บริโภคยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ อันเนื่องมาจากการขาดการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ประกอบกับมีการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์จากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน จึงอาจทำให้เกิดความสับสนในกลุ่มผู้บริโภคได้ 2) ผู้บริโภคขาดความมั่นใจในผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ว่าเป็นผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์จริงหรือไม่ อันเนื่องมาจากการให้ข้อมูลที่ครบถ้วนบนบรรจุภัณฑ์ มีการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และการกำหนดตราสัญลักษณ์การรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จากหลายหน่วยงาน 3) ผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ยังมีราคาสูงในปัจจุบัน ทำให้การบริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์จำกัดอยู่เฉพาะชนชั้นกลาง และผู้มีรายได้สูง ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการบริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์เป็นการบริโภคอย่างมีคุณค่าและมีคุณภาพ เพราะนอกจากจะเป็นผลดีต่อสุขภาพแล้ว ยังโยงใยไปถึงเกษตรกรผู้ผลิตและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย ประการสำคัญผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์เป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของตลาด และรูปแบบการผลิตของเกษตรกรให้ไปสู่การทำการตลาด

และการทำการผลิตที่มีความรับผิดชอบต่อสุขภาพของผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อมมากขึ้นอีกด้วย (www.greennetorganic.com)

อย่างไรก็ตามลักษณะการทำธุรกิจเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ส่วนใหญ่ มักจะอยู่ในรูปของการรวมกลุ่มกันผลิต รวมกลุ่มกันขาย รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่ม เพื่อช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ซึ่งรูปแบบการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจเกษตรอินทรีย์ดังกล่าวทำให้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในกลุ่ม ดังนั้นการศึกษาถึงสภาพทั่วไปและรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ จะทำให้ได้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ ทำให้สมรรถนะทางด้านทรัพยากรบุคคลภายในกลุ่มหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างยั่งยืนต่อไป .

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives of the study)

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์
2. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected results)

1. กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำข้อมูลไปจัดทำรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
2. หน่วยงานของภาคเอกชน หรือหน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับธุรกิจเกษตรอินทรีย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3. ผู้ที่สนใจทางด้านเกษตรอินทรีย์ สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้อ้างอิงหรือเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้เพิ่มมากขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย (Scope of the study)

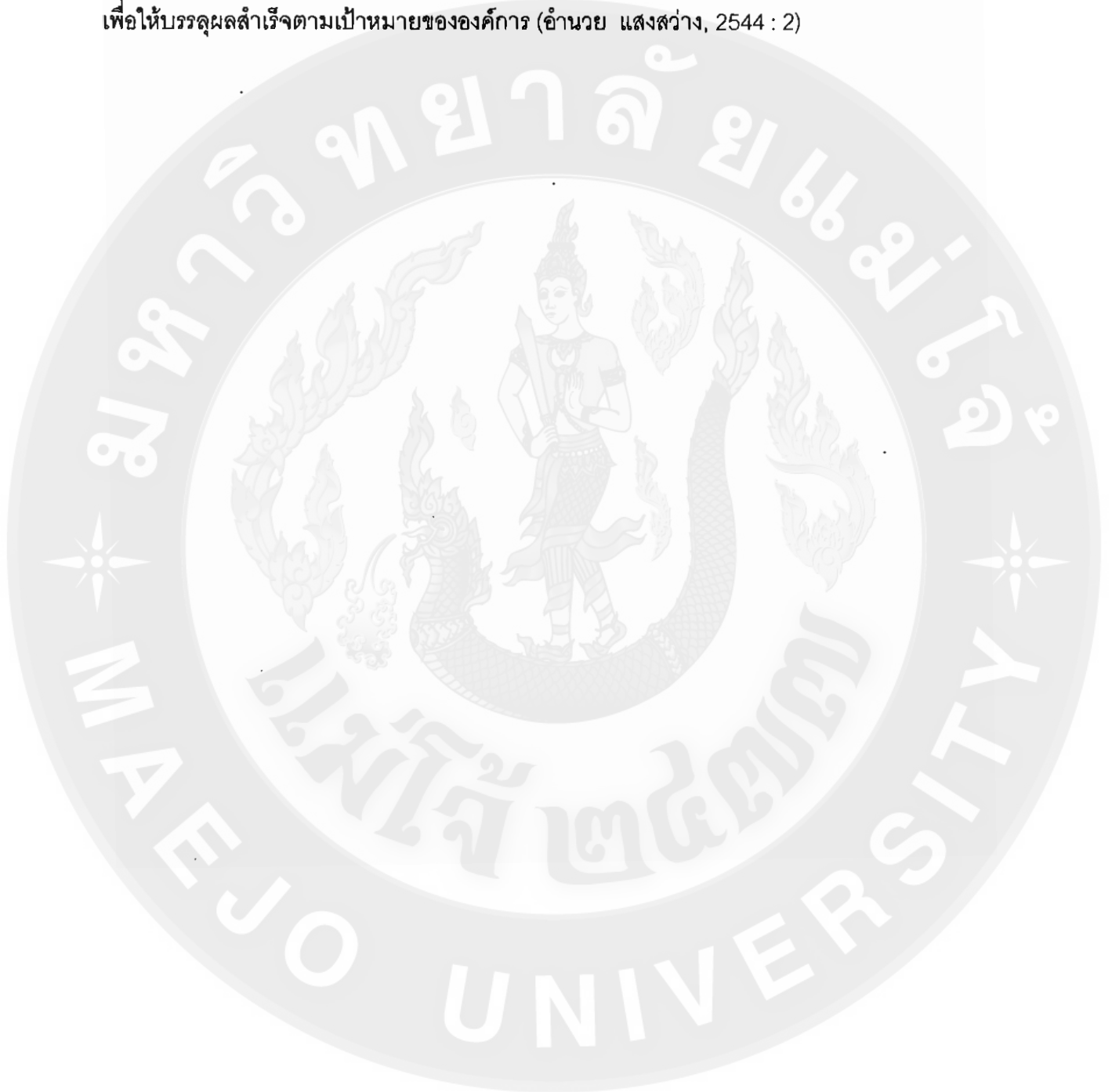
1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ เท่านั้น
2. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์เท่านั้น ไม่รวมธุรกิจเกษตรอินทรีย์ที่อยู่ในรูปของสหกรณ์ เนื่องจากการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์มีโครงสร้างและการดำเนินงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว

### นิยามศัพท์ (Definition of terms)

**เกษตรอินทรีย์ (organic agriculture)** หมายถึง ระบบการจัดการการผลิตด้านการเกษตรแบบองค์รวม ที่เกื้อหนุนต่อระบบนิเวศ รวมถึงความหลากหลายทางชีวภาพ วงจรชีวภาพ โดยเน้นการใช้วัสดุธรรมชาติ หลีกเลี่ยงการใช้วัตถุพิษจากการสังเคราะห์ และไม่ใช้พืชสัตว์ หรือจุลินทรีย์ ที่ได้มาจากเทคนิคการดัดแปลงพันธุกรรม (genetic modification) หรือพันธุวิศวกรรม (genetic engineering) มีการจัดการกับผลิตภัณฑ์ โดยเน้นการแปรรูปด้วยความระมัดระวัง เพื่อรักษาสภาพการเป็นเกษตรอินทรีย์ และคุณภาพที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในทุกขั้นตอน

**วิสาหกิจชุมชน (community enterprise)** หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the human resource management) หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (อำนาจ แสงสว่าง, 2544 : 2)



## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

#### (REVIEW OR RELATED LITERATURE)

การศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์เพื่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” อาศัยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

#### แนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 : 9 – 12)

ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

- (1) เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
- (2) เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (3) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- (4) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่นานที่สุด
- (5) เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารไม่ต้องการ มีดังนี้

- (1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
- (2) อัตราการออกจากงานสูง
- (3) การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
- (4) การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
- (5) ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
- (6) ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
- (7) การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม
- (8) ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน
- (9) การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กรและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสมเพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรในอนาคต ดังนี้

- (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ
- (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน

(3) การกำหนดจำนวน และรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่  
จะต้องออกจากงาน

อย่างไรก็ตามในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบงานและการ  
วิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน (job design ) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบ  
กิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ  
องค์การ

การวิเคราะห์งาน (job analysis ) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และ  
แยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่  
ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ

2. การสรรหาบุคลากร (recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้  
ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม  
เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

3. การคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับ  
องค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) การฝึกอบรม  
(training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถ  
บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน  
ในปัจจุบันส่วนการพัฒนา(development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มี  
การพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (compensation and benefits) ผลตอบแทน  
(compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย  
ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (benefits) เป็นรางวัล  
หรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ เช่น การ



ประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (safety and health) ความปลอดภัย (safety) เป็น ความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ (health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relations) พนักงาน (employee) เป็นสิ่งแวดลอมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (labor relations ) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม พนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)

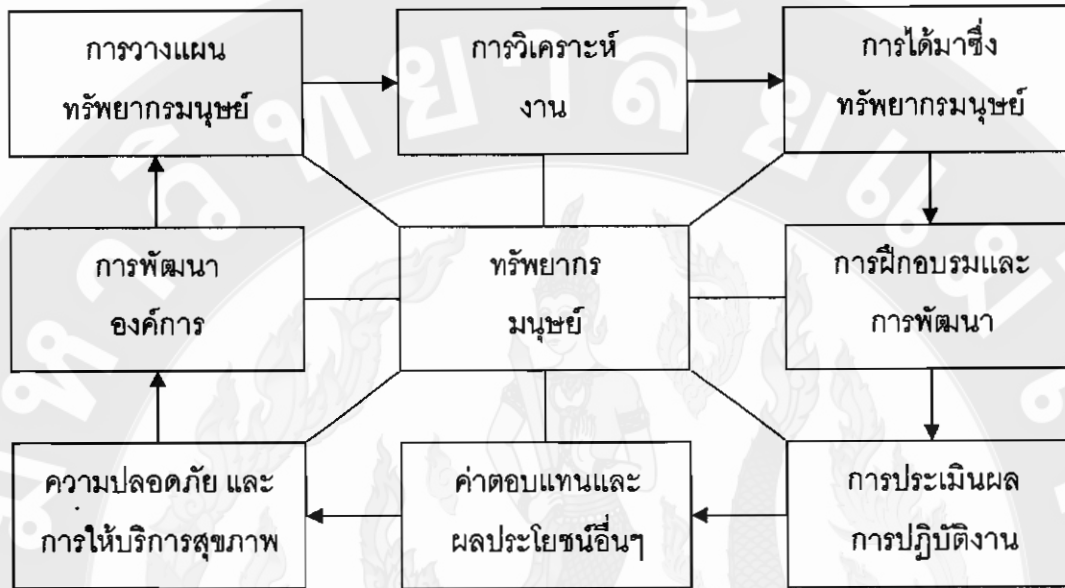
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน [performance appraisal (PA)] เป็นกระบวนการ ประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดได้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหาร โดยตรงและพนักงาน

นอกจากนั้นผู้บริหารควรต้องรู้เกี่ยวกับสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีก เช่น การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงาน การกระทำที่ยุติธรรม การเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับพนักงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

**กิจกรรมสำคัญภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, มปป. : 19 – 27)**

มีกิจกรรมจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมดังกล่าวจะแตกต่างกันไปตามขนาดและความต้องการขององค์การ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์การ เพราะมันหมายถึงการพัฒนาและความก้าวหน้าขององค์การ โดยตรง โครงสร้างของงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานงาน ผลลัพท์ของงาน สุขภาพและความปลอดภัยโครงสร้างเงินเดือน ผลผลิตภาพ คุณภาพ การแข่งขัน จุดประสงค์ขององค์การ นโยบาย ระเบียบแบบแผน กลยุทธ์ขององค์การเช่นการวางแผนทั้งหมด กิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น รัฐบาลและนโยบายของรัฐบาล

ตลอดจนแรงงาน สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมธุรกิจ การแข่งขัน ประชากร เป็นต้น  
กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กิจกรรมหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรม ดังนี้

### 1. ผสมผสานการวางแผนองค์การกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์

เพื่อการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิผล จะต้องมีการพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขณะวางแผน สำหรับองค์การ ควรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา เพื่อการขยายโรงงานหรือเริ่มธุรกิจใหม่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ชนิด จำนวน และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการพิจารณาและตัดสินใจตามลำดับ วิธีการจัดหา การประเมินโครงสร้างเงินเดือน ผลประโยชน์อื่น ๆ และรางวัล ตลอดจนสุขภาพ และความปลอดภัยจะต้องมีการวางแผนและตัดสินใจขณะวางแผนองค์การ การวางแผนองค์การต้องผสมผสานอย่างใกล้ชิดกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กลยุทธ์องค์การ สำหรับสินค้ามีคุณภาพจะต้องเชื่อมกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ ระบบการประเมินผล การอบรมและการพัฒนา เงินเดือน และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จะต้อง

ปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและอยู่ข้างหน้าคู่แข่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือกุญแจสู่ความสำเร็จในธุรกิจ

## 2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารได้ทำการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อออกแบบนโยบายสำหรับการจัดหาในความสนใจกว้าง ๆ ขององค์กร และเพื่อสร้างความมั่นใจในตำแหน่งของพนักงานเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อมทางอุตสาหกรรมในยุคสมัยใหม่ ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้ ไม่มีใครทราบ ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราความเร็วที่เร็วขึ้นกว่าเดิม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ปริมาณและคุณภาพของแรงงานก็มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรจึงต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบคอบเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เกิดจากองค์ประกอบเหล่านี้ การวิเคราะห์งาน การพรรณนางาน และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ช่วยองค์กรให้ตัดสินใจในการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานในปัจจุบัน โครงสร้างของเงินเดือน ผลประโยชน์อื่น ๆ ช่องทางการส่งเสริมซึ่งช่วยให้พนักงานได้วางแผนอาชีพตัวเอง และคาดหวังข้อกำหนดในอนาคตของพนักงานในองค์กร

## 3. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องทำด้วยความรอบคอบ เพราะทุกสิ่งขึ้นอยู่กับคน คุณภาพของสินค้าและชื่อเสียง ขององค์กรขึ้นอยู่กับเขา องค์กรต้องให้ได้มาซึ่งคนที่มีทักษะและประสบการณ์หลากหลาย คนหนุ่มสาวควรได้เข้ามาในทุกระดับขององค์กร องค์กรต้องทะนุถนอมวัฒนธรรมที่ดึงดูดคนให้เข้ามายัง องค์กร แผนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ควรสอดคล้องกับจุดประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญจะต้องได้รับการคัดเลือก ซึ่งสามารถผสมผสานกับเจตคติและวัฒนธรรมของ องค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เสาะหาคนที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร

#### 4. การบริหารการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานที่ดีโดยพนักงานจะสร้างวัฒนธรรมของความเป็นเลิศซึ่งจะให้ประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว กิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วย การประเมินผลงานและคน การวางแผนอาชีพ การสร้างวิธีการของความพอใจของพนักงาน ฯลฯ ดำเนินความพยายามเพื่อผสมผสานความพอใจของเอกบุคคลกับจุดประสงค์ขององค์กร องค์กรต้องทำแนวทางสำหรับความก้าวหน้าของอาชีพให้ชัดเจน สำหรับคนที่มีความสามารถพิเศษและคนทำงานหนัก ควรกำจัดความกลัวใด ๆ ออกจากใจของพนักงานเพื่อว่าเขาจะได้ให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่องค์กร อนุญาตให้มีการไหลของข่าวสารอย่างอิสระ การออกแบบเครือข่าย การสื่อความหมาย สิ่งดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

#### 5. การจูงใจ

การจูงใจให้คนทำงานหนักเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการดูแลอย่างดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีกว่า การจูงใจพนักงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งจำเป็น

#### 6. การฝึกอบรมและการพัฒนา

เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของเอกบุคคลและกลุ่มจึงมีกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีได้เพิ่มความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา ในบางองค์กร กิจกรรมดังกล่าวมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานแยกต่างหากสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมันเป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และการพัฒนายังถูกมองว่าเป็นกระบวนการพัฒนาอาชีพของพนักงานในทุกระดับขององค์กร กิจกรรมดังกล่าวไม่อาจมองข้ามได้ เพราะพนักงานทุกคนคือคนมาใหม่ที่ต้องการฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานใหม่ต้องการฝึกอบรมในขั้นต้นในการทำงานของเขาซึ่งรู้จักกันในนามการปฐมนิเทศ มีวิธีการต่าง ๆ ในการฝึกอบรมและการพัฒนา องค์กรต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมและออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับพนักงานและฝ่ายบริหาร

## 7. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นกิจกรรมที่ตัดสินใจโครงสร้างเงินเดือนค่าจ้าง รางวัลและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จ่ายให้กับพนักงานขององค์การ รางวัลและระบบผลประโยชน์ที่เหมาะสม จะเพิ่มขวัญพนักงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขา หากปราศจากสิ่งเหล่านี้ มันจะมีผลกระทบต่อภาคปฏิบัติงานของพนักงาน รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยอมรับในการปฏิบัติงาน การชมเชย สิทธิพิเศษ และสิทธิที่มีบทบาทที่สำคัญในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีรูปแบบอื่น ๆ ของการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเชิญไปรับประทานอาหารเที่ยงกับผู้อำนวยการใหญ่ การให้ของขวัญวันเกิด การพาไปปิกนิก ให้นำฬิกา ให้ใช้เครื่องอำนวยความสะดวกของ บริษัท ให้การตกแต่งห้อง ให้นำที่รับผิดชอบมากขึ้น ให้คอมพิวเตอร์และโทรศัพท์ ให้มีหน้าที่พิเศษ การหมุนเวียนงาน เป็นต้น ทั้งหมดนี้มุ่งใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้นโดยไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ เพิ่ม เหนือสิ่งใด จะช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมในชั้นตอนที่พร้อมสำหรับการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

## 8. สุขภาพและความปลอดภัย

การให้บริการทางสุขภาพและความปลอดภัย ทำให้แรงงาน มีความแข็งแรง พนักงานต้องได้รับการป้องกันจากอันตรายทางกายภาพ และสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพและสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพในที่ทำงาน กิจกรรมยังรวมถึงการป้องกันชุมชนจากมลภาวะและสารพิษที่เกิดจากโรงงาน การป้องกันสุขภาพและความปลอดภัยของทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่รับผิดชอบอันสำคัญขององค์การจากทัศนะทางสังคมและมนุษยธรรม ความตระหนักขององค์การต่อสิ่งเหล่านี้ได้มีมากขึ้น รัฐบาลก็แสดงออกในความห่วงใยเช่นเดียวกัน มีการออกกฎหมายเพื่อความคุ้มครองสิ่งเหล่านี้ ประเด็นสุขภาพและความปลอดภัยมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นองค์การจึงต้องรับทราบและหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้

## 9. การพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ คือกิจกรรมที่กำหนด กลยุทธ์ขององค์การ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและความพอใจของเขา และทำให้องค์การมีประสิทธิผลโดยการสร้างสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ต่อการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง กิจกรรมดังกล่าวแตกต่างกันไปตามขนาดและชนิดขององค์การ จุดประสงค์ก็คือการเพิ่มการปฏิบัติงานของเอกบุคคล เพิ่มระดับความร่วมมือ

และทีมงานในองค์กร ศูนย์กลางการผลิตก็คือผลลัพธ์เช่นคุณภาพ และปริมาณของสินค้าและบริการ สภาพการทำงานในองค์กร

#### 10. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหาร

องค์กรควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติของพนักงานและผลผลิตที่ให้โดยการมีส่วนร่วมจะมีความกระตือรือร้น ในส่วนของพนักงาน ผลประโยชน์หลาย ๆ อย่างที่ตกแก่องค์กรเกิดจากการประกันถึงการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น ฝ่ายบริหารต้องพัฒนาทักษะของการมีส่วนร่วมในหมู่พนักงานภายหลังที่พนักงานคนหนึ่งคนใดได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และมีความสามารถที่จะตัดสินใจ เขาก็สามารถมอบอำนาจ บางอย่างให้เขาตัดสินใจ กระบวนการดังกล่าว ควรจะค่อยเป็นค่อยไป ควรมีการแบ่งปันข่าวสารกันมากขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้เขาพร้อมที่จะทำการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพไม่ใช่เรื่องง่าย การสนับสนุนของสหภาพแรงงานในเรื่องดังกล่าวก็มีความจำเป็น ถ้าหากปราศจากการสนับสนุนการมีส่วนร่วมก็จะเป็นไปไม่ได้

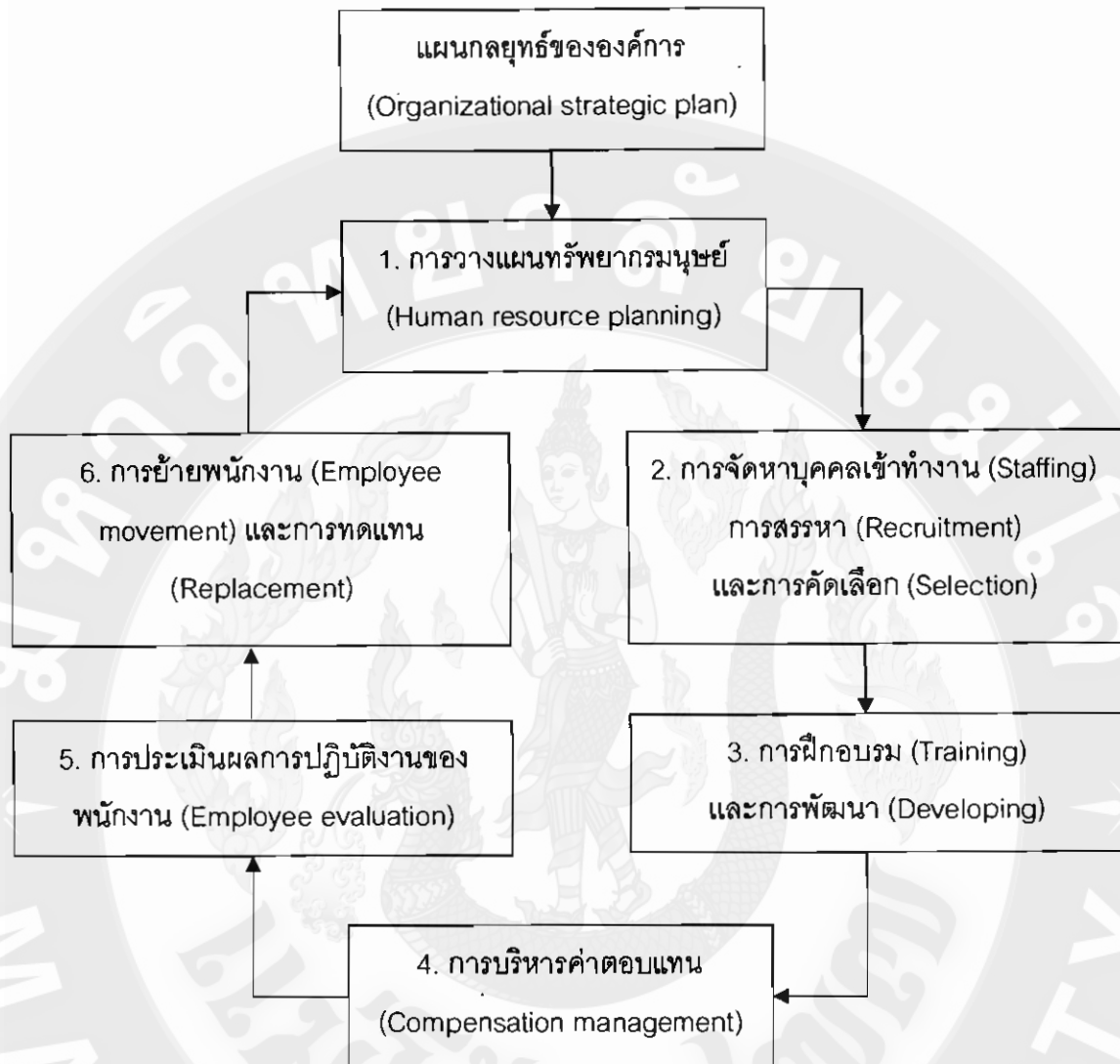
การเจรจาต่อรองร่วมก็มีบทบาทอันสำคัญในการมีส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารมันเป็นกระบวนการนำมาสู่ความตกลงอย่างเป็นทางการระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ สภาพการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน สุขภาพ ความปลอดภัย วิธีการร้องทุกข์ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของคนงาน กระบวนการดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเจรจาประเภทและวิธีของการมีส่วนร่วมของพนักงาน มันช่วยสร้างประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นกับแรงงาน

ยังมีกิจกรรมอื่น ๆ อีกมากมายที่จะดำเนินการโดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกในการสื่อความหมายที่ดีกว่า มาตรการสวัสดิการ ที่อยู่อาศัยในโรงงาน การศึกษาสำหรับลูก ๆ ของพนักงาน กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละกิจกรรมอยู่รอบ ๆ ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือจุดสำคัญที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมหรือหน้าที่ทั้งหลายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการพัฒนา การบำรุงรักษา และความปลอดภัยของเขา

นอกจากนี้ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 248 – 266) ก็ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารมนุษย์ ไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the human resource management process) เป็นขั้นตอนของการจูงใจ (attracting) การพัฒนา (developing) และการธำรงรักษา (maintaining) พนักงานให้มีไหวพริบปฏิภาณและมีพลังใจในการทำงาน หรือเป็นหน้าที่ในการบริหารงานหน้าทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดหา (acquiring) การฝึกอบรม (training) การประเมินผล (appraising) และการจ่ายค่าตอบแทน (compensating) พนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การจัดบุคคลเข้าทำงาน
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การบริหารจัดการค่าตอบแทน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การย้ายพนักงานและการทดแทน

โดยขั้นตอนแรกจะนำไปสู่ขั้นตอนถัดไปหมุนเวียนเป็นวงจร สำหรับขั้นตอนสุดท้ายคือการย้ายพนักงานและการทดแทน จะสามารถช่วยปรับปรุงขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านสามารถเป็นผู้บริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ ส่วนในองค์การขนาดเล็ก จะมีการแบ่งงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กลุ่มผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (the human resource management process)

### ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ประกอบด้วย (1) การพยากรณ์ความต้องการของพนักงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (2) การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่มีความจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ซึ่งรวมแล้วก็คือ การวิเคราะห์งาน



## ขั้นที่ 2 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน : การสรรหา และการคัดเลือก

การจัดหาบุคคล (staffing) เป็นการพิจารณาความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ แล้วมีการสรรหา (recruiting) การคัดเลือก (selecting) การฝึกอบรม (training) และการพัฒนา (developing) ทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นการคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ โดยที่องค์การจะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัคร คัดเลือก รวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา จนกระทั่งพนักงานมีความรู้ความชำนาญ ซึ่งจะส่งผลให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วงได้ การจัดหาบุคคลคนจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้าง บทบาท และตำแหน่งขององค์การ

## ขั้นที่ 3 การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (training) เป็นการจัดหาโอกาสที่จะปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือเป็นการสอนพนักงานในระดับล่างถึงวิธีการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของเขา ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับที่ต่ำกว่าและมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

## ขั้นที่ 4 การบริหารจัดการค่าตอบแทน

การบริหารจัดการค่าตอบแทน (compensation management) ค่าตอบแทน หมายถึงรางวัลภายนอกทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น หรือเป็นการจ่ายเงิน และการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลาภิกจ และรายได้พิเศษ เพื่อให้รางวัลแก่พนักงาน ผลประโยชน์ เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันสุขภาพ ในบางองค์การมีการจ่ายส่วนของผลประโยชน์มากกว่า 30 % ของเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนขององค์การ

## ขั้นที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (employee evaluation) การประเมินผล (evaluation) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงานและการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการยากสำหรับองค์กรที่จะรับรู้ที่กำลังจะดำเนินการไปทางไหน ถ้าองค์กรไม่รู้ว่ากำลังอยู่ที่ใด จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้องค์กรต้องมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้บริหารและแม้กระทั่งองค์กร ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปยังพนักงาน อาจเป็นการปรับตำแหน่ง หรือจ่ายเงินโบนัสประจำปี โดยทั่วไปองค์กรต่าง ๆ จะมีการประเมินผลงาน และแจ้งให้พนักงานทราบในการประชุมประจำปี

การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปเป็นพื้นฐานสำหรับ (1) การปรับเลื่อนตำแหน่ง (promotions) (2) การโยกย้าย (transfers) (3) การลดตำแหน่ง (demotions) (4) การเลิกจ้าง (terminations)

บางองค์กรใช้วิธีการให้บุคคลภายนอกองค์กรซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นเลยทำการประเมินผลงานของลูกจ้างหรือประเมินการดำเนินงานขององค์กรนั้น

## ขั้นที่ 6 การย้ายพนักงานและการทดแทน

การย้ายพนักงาน (employee movement) เป็นการเปลี่ยนแปลงงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นงานในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน

การทดแทน (replacement) เป็นแรงงานที่อาจจะเป็นการชั่วคราวหรือถาวร เพื่อทำงานแทนพนักงานที่หยุดงาน

เมื่อตำแหน่งในองค์กรว่างลงจะต้องมีการทดแทนโดยให้บุคคลอื่นเข้ารับตำแหน่งนั้นแทน ถ้าไม่เช่นนั้นองค์กรก็จะมีขนาดเล็กลง พนักงานที่ออกจากตำแหน่งจะมีคุณค่าต่อการป้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับองค์กรและกระบวนการเข้าสู่การวิเคราะห์งาน

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากธุรกิจเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่เริ่มต้นมาได้ไม่นาน ทำให้ยังไม่พบรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแนวคิดการจัดการองค์กรของธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมรายงานการวิจัยที่ใกล้เคียงกับแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

อภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินปัญหาและความต้องการของธุรกิจชุมชน พบว่า ปัญหาด้านการบริการสมาชิก ได้แก่ สมาชิกขาดความสามัคคี ขาดความรับผิดชอบ ขาดความไว้วางใจต่อผู้นำกลุ่ม ระบบสื่อสารในกลุ่มไม่ดีพอ ปัญหาการสร้างและพัฒนาผู้นำกลุ่ม ขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในบางตำแหน่งหน้าที่ และปัญหาความขัดแย้งระหว่างชุมชนที่เกิดจากการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าคล้ายคลึงกัน ในส่วนความต้องการของกลุ่มธุรกิจชุมชนด้านบุคลากรคือ ต้องการพัฒนาผู้นำกลุ่ม และการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรเฉพาะทาง

จิตติใส แก้วบุญเรือง (2546) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านบุคลากร ได้แก่ การขาดการวางแผนการดำเนินงานของสมาชิกในชุมชน และปัญหาการขาดความรู้ ความสามารถในการประสานงานในชุมชน

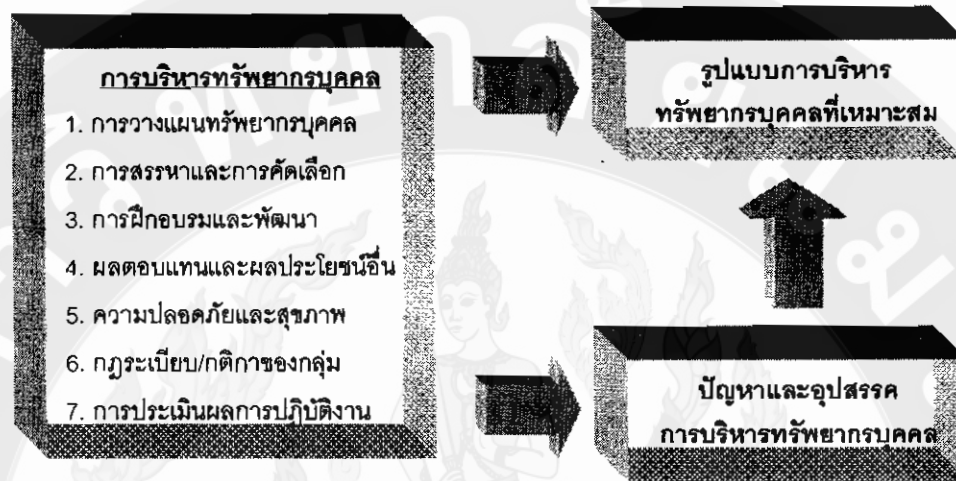
กชกร ชินะวงศ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง วิจัย ค้นหา รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มผ้าต้นมือตำบลป่าแดง สรุปได้ว่า การบริหารจัดการของกลุ่มมีปัญหาในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกิดจากสมาชิกที่ขาดการสื่อสารภายในกลุ่ม ไม่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน รวมทั้งขาดทักษะความรู้ในการผลิตและการตลาด

เริงชัย ประยูรเวช (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จขององค์กรประชาชนตามโครงการวนศาสตร์ชุมชนบนพื้นที่สูงในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ว่า องค์ประกอบขององค์กรชุมชนที่เป็นปัจจัยทำให้องค์กรชุมชนประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรที่มีคณะกรรมการ หรือผู้ทำหน้าที่กิจกรรมด้านต่าง ๆ บริหารจัดการงานตามตำแหน่งและแสดงบทบาทอย่างมีทิศทางที่ถูกต้องชัดเจน ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่กฎหมายหรือกลุ่มกำหนดขึ้น

การดำเนินงานต่าง ๆ ควรยึดหลักในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทุก ๆ ขั้นตอน องค์กรต้องได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถเพื่อให้มีความเชื่อมั่นที่เป็นรากฐานรองรับการพัฒนา องค์กรประชาชน และกรรมการกลุ่มได้รับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การส่งเสริมให้องค์กรประชาชนหรือกลุ่มได้แสดงความสามารถ การประสานความร่วมมือจากภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนกิจกรรม

สายพิรุณ น้อยศิริ (2530) และภูมิธรรม เวชยชัย (2527) อ้างโดย วิรัตน์ สาระคง (2540) เรื่อง การศึกษาวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในการทำงานกับกลุ่มเกษตรกร สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ชื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม จริงใจในการทำงาน มีวิธีการทำงานเป็นเอกภาพ แสดงบทบาทที่เหมาะสม ทำงานแบบกระจายอำนาจ ช่วยงานกันทำและไม่ก้าวก่ายกัน มีความเชื่อมั่น มีความสามารถและแนวคิดในการพึ่งพาตนเอง โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาช่วยเหลือกันและกัน จัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอ รู้จักประยุกต์และอาศัยกลไกของชุมชนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ทำให้กลุ่มเจริญก้าวหน้า

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

**บทที่ 3**  
**วิธีดำเนินการวิจัย**  
**(RESEARCH METHODOLOGY)**

การศึกษาเรื่อง “การเสริมสร้างสมรรถนะทางด้านทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์เพื่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมุ่งเน้นศึกษาถึงสภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย
2. ประชากร
3. กลุ่มตัวอย่าง
4. การสุ่มตัวอย่าง
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

**สถานที่ดำเนินการวิจัย**  
**(Locale of the study)**

สถานที่ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ คือ สถานที่ตั้งและสถานที่ผลิตของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งอยู่ในเขตอำเภอเมือง อำเภอสันทราย อำเภอแม่แตง อำเภอแมริม อำเภอแม่วาง อำเภอดอยเต่า อำเภอพร้าว อำเภอสะเมิง อำเภอสารภี อำเภอดอยสะเก็ด อำเภอสันกำแพง อำเภอฝาง อำเภอแม่สาย อำเภอสันป่าตอง และอำเภอแม่ฮอน

## ประชากร (Population)

กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งอยู่ในเขตอำเภอเมือง อำเภอสันทราย อำเภอแม่แตง อำเภอแมริ่ม อำเภอแม่วาง อำเภอดอยเต่า อำเภอพร้าว อำเภอสะเมิง อำเภอสารภี อำเภอดอยสะเก็ด อำเภอสันกำแพง อำเภอฝาง อำเภอแม่อาว อำเภอสันป่าตอง และอำเภอแม่ฮอน

## กลุ่มตัวอย่าง (Samples)

เนื่องจากการปรับลดงบประมาณของงานวิจัย ทำให้ไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมดได้ คณะผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการจับฉลากเลือกมาเพียง 8 อำเภอ ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ 8 อำเภอ ดังนี้ อำเภอสันทราย อำเภอแมริ่ม อำเภอสารภี อำเภอสันกำแพง อำเภอฝาง อำเภอแม่อาว อำเภอสันป่าตอง และอำเภอแม่ฮอน

## การสุ่มตัวอย่าง (Sampling procedures)

การสุ่มตัวอย่างเกษตรกรรายแรกในแต่ละอำเภอ จะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ snowball sampling สำหรับการสุ่มเกษตรกรรายต่อไปภายในอำเภอนั้น

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (The research instrument)

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แนวคำถาม (guidelines) ที่เป็นคำถามปลายเปิดใช้สำหรับเป็นหัวข้อการสนทนาถึงข้อมูลสภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัญหาและอุปสรรคทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กับกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ จังหวัด

เชียงใหม่ รวมทั้งใช้เครื่องบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection)

การเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บจากข้อมูล 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการติดต่อ ประสานงาน และรวบรวมเอกสารต่างๆ เช่น เอกสารของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ เอกสารของสหกรณ์เกษตรอินทรีย์จังหวัดเชียงใหม่ จำกัด เอกสารของทางราชการ รายงานการวิจัย และบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-dept interview) และการประชุมกลุ่มย่อย (focus groups)

### การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of data)

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) รายงานผลเป็นการบรรยายประกอบการวิเคราะห์ นำเสนอในรูปแบบของตารางและแผนภาพ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการประชุมกลุ่มย่อย รายงานผลเป็นการบรรยายประกอบการวิเคราะห์ พร้อมทั้งนำเสนอในรูปแบบของตารางและแผนภาพ



**ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย****(Research duration)**

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 20 เดือน คือตั้งแต่เดือนตุลาคม 2550 ถึงเดือนพฤษภาคม 2552



# สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยแม่โจ้

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

#### (RESEARCH RESULTS)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงสภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) และการประชุมกลุ่มย่อย (focus groups) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการนำเสนอผลการวิจัยจึงได้นำเสนอตามพื้นที่ของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 8 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 2** สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 3** สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 4** สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 5** สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 6** สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่ฮอน จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 7** สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 8** สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่ฮวย จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิจัยแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่**

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้ากลุ่ม คือ คุณดวงเดือน วิชาตรง และสมาชิกภายในกลุ่มจำนวน 2 ราย คือ คุณอำเภอ กุลจา และคุณนวล จอมน้า รวมทั้งได้ทำการประชุมกลุ่มย่อยแล้ว ได้ผลการวิจัยดังนี้

**สภาพทั่วไปของกลุ่ม**

พบว่า สมาชิกของกลุ่มมีการศึกษาในระดับประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 2 – 3 คน โดยมีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์เฉลี่ย 4,000 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจาก การปลูกลำไย ชะอม และการแปรรูปผัก และผลไม้ และกลุ่มมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 7 คน

**เหตุผลของการทำการเกษตรอินทรีย์**

1. สมาชิกในกลุ่มต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
2. ต้องการผลิตและขายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค
3. ต้นทุนการทำการเกษตรแบบเคมีเพิ่มสูงขึ้น
4. เกิดภาวะหนี้สินจากการทำการเกษตรแบบเคมี
5. ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น
6. ปัญหาจากสารเคมีที่ทำให้ดิน น้ำ และอากาศ เสื่อมโทรม ทำลายระบบห่วงโซ่อาหาร

ทางธรรมชาติ

**เหตุผลของการรวมกลุ่ม**

1. เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับผู้ซื้อ เนื่องจากสมาชิกภายในกลุ่มจะผลิตสินค้าที่ขายเหมือนกัน (สินค้าผัก และผลไม้แปรรูป) ดังนั้นหากต่างคนต่างขายจะทำให้เกิดการแข่งขันกันลด

ราคาได้ แต่การรวมกลุ่มกันขายจะทำให้สามารถกำหนดราคาขายที่เท่ากัน ทำให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาที่เหมาะสม

2) เพื่อต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกันภายในกลุ่ม

### **ความพึงพอใจในการทำเกษตรอินทรีย์**

พบว่า โดยภาพรวมแล้วสมาชิกมีความพึงพอใจการทำเกษตรอินทรีย์ของกลุ่ม อยู่ในระดับดี เนื่องจากเห็นว่าการทำงานเกษตรอินทรีย์ ทำให้เกิดผลดีต่อสุขภาพ ลดต้นทุนการผลิต เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม ตลอดจนสามารถพัฒนาให้เป็นสถานที่ทดลองและศึกษาให้กับผู้ที่สนใจการทำเกษตรอินทรีย์ต่อไปได้อีกด้วย

### **รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม**

#### **1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล**

ทางกลุ่มยังไม่ได้มีการวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ แต่ทั้งนี้ทางกลุ่มได้เลือกใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน กรณีเกิดปัญหา ทางกลุ่มจะช่วยกันแก้ไข โดยใช้หลักความเสมอภาคทางด้านความคิด นั่นคือ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม

#### **2. การสรรหาสมาชิก**

การสรรหาสมาชิกภายในกลุ่มเกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกแต่ละคนที่ทำโรงสีข้าวชุมชนประจำหมู่บ้าน มีความคิดเหมือนกัน คือ ต้องการทำเกษตรอินทรีย์โดยยึดหลักการทำเกษตรกรรมแบบพอเพียง ประกอบกับมีประสบการณ์ในการทำเกษตรแบบเคมีมาก่อน ทำให้รับรู้ถึงสภาพของปัญหาของสารเคมีที่มีต้นทุนสูง สภาพพื้นที่เสื่อมโทรม และทำให้สุขภาพอ่อนแอลง ดังนั้นจึงได้รวมตัวกันก่อตั้งกลุ่มผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ขึ้นมา แต่ยังไม่ได้แบ่งการทำงานอย่างเป็นแบบแผน อาศัยการเรียนรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหา

#### **3. การคัดเลือก**

ประธาน เนื่องจากปัจจุบันสมาชิกภายในกลุ่มยังมีจำนวนน้อยเป็นผลให้การจัดองค์กรยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ซึ่งการคัดเลือกประธานหรือหัวหน้ากลุ่มเกิดจากความเชื่อมั่นจากสมาชิกภายในกลุ่ม ประกอบกับตัวประธานหรือหัวหน้ากลุ่มมีประสบการณ์ทางด้านเกษตรอินทรีย์จนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่ม

กรรมการ การคัดเลือกกรรมการ ทางกลุ่มพิจารณาจากความรู้ความสามารถในด้าน  
 เกษตรอินทรีย์ ซึ่งปัจจุบันกลุ่มยังมีจำนวนสมาชิกไม่มาก ดังนั้นคณะกรรมการ  
 จึงยังไม่มี การวางผังองค์กร และวางตำแหน่งหน้าที่ที่แน่นอน การบริหารงาน  
 เป็นลักษณะการแบ่งงานกันทำ เมื่อเกิดปัญหาจะเป็นการเรียนรู้ และแก้ไข  
 ปัญหาร่วมกัน

#### 4. การฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มได้รับการฝึกอบรมทางด้านเกษตรอินทรีย์จากหน่วยงานต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัย  
 แม่โจ้ เกษตรอำเภอสันทราย ตลอดจนได้รับความรู้จากหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง  
 นอกจากนี้ทางกลุ่มยังได้มีการปรึกษาหารือ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาตลอดจนนำความรู้  
 ใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ

#### 5. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่น ๆ

การจัดตั้งกลุ่มขึ้นมา ก่อให้เกิดผลตอบแทนและประโยชน์ ดังนี้

1. สมาชิกภายในกลุ่มสามารถขายผลผลิตได้มากขึ้น เนื่องจากผลผลิตเป็นที่ยอมรับของ  
 ผู้บริโภค ทำให้มีรายได้เพียงพอ และสามารถนำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้สินของตนเองได้
2. มีหน่วยงานเข้ามาช่วยเหลือในการทำกรเกษตรอินทรีย์เพิ่มมากขึ้น ทั้งจาก  
 สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ และหน่วยงานภาคเอกชน
3. เกิดแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ภายในชุมชน
4. การทำเกษตรอินทรีย์ ช่วยให้เกษตรกรสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

#### 6. ความปลอดภัยและสุขภาพ

หลังจากที่กลุ่มได้เปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมี มาเป็นเกษตรอินทรีย์แล้ว ทำให้มีสุขภาพ  
 ร่างกายแข็งแรง เมื่อเปรียบเทียบกับสุขภาพร่างกายในอดีต อีกทั้งทำให้เกิดระบบนิเวศน์ที่ดีต่อการ  
 ดำรงชีวิตของคนในชุมชน ทำให้คนในชุมชนมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีตามไปด้วย

#### 7. กฎระเบียบ/กติกากลุ่ม

ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นกันเองภายในกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกใน  
 กลุ่มยังมีจำนวนน้อย ดังนั้นกฎระเบียบ และกติกาของกลุ่มจึงยังไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ  
 แบบแผน เพียงแต่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

## 8. การประเมินผล

การประเมินผลเป็นลักษณะการสังเกตการณ์ของกลุ่มสมาชิกด้วยกัน มีการเข้าร่วมประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน ยังไม่ได้มีระบบการประเมินผลที่เข้มงวดมากนัก

### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม

1. ผู้บริโภคบางกลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเกษตรอินทรีย์
2. ผู้บริโภคเห็นว่าสินค้าเกษตรอินทรีย์ยังมีราคาแพงกว่าสินค้าทั่วไปที่เป็นประเภทเดียวกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับที่ต่างกัน
3. ความรู้ด้านการเกษตรอินทรีย์ของกลุ่มยังมีน้อย อยากได้รับการส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ ในเรื่องการทำเกษตรอินทรีย์จากสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชนอย่างต่อเนื่อง

### ตอนที่ 2 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรผู้ทำเกษตรอินทรีย์ คือ คุณบุญชู กองมูล แล้ว ได้ผลการวิจัยดังนี้

#### สภาพทั่วไป

พบว่า เกษตรกรตัวอย่างมีอายุ 49 ปี จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 7 มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 3 คน และมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่ทำการเกษตรอินทรีย์ 1 คน โดยมีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์จำนวน 6,000 บาท ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจาก การปลูกข้าว และลำไย

#### เหตุผลของการทำการเกษตรอินทรีย์

1. ต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
2. ได้รับการแนะนำจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น เกษตรอำเภอ นักวิชาการเกษตร

3. ต้องการผลิตและขายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค
4. ต้องการลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากต้นทุนการทำการเกษตรแบบเคมีเพิ่มสูงขึ้น

### ความพึงพอใจในการทำการเกษตรอินทรีย์

พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เนื่องจากผลผลิตที่ได้จากการทำการเกษตรอินทรีย์มีปริมาณที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิตที่ทำการเกษตรโดยใช้สารเคมี และการทำการเกษตรอินทรีย์นั้นต้องใช้เวลาในการดูแลรักษามากกว่าการทำการเกษตรเคมี แต่การทำการเกษตรอินทรีย์ส่งผลดีต่อสุขภาพมากกว่าการทำการเกษตรเคมี เพราะไม่มีการใช้สารเคมีที่ก่อให้เกิดโทษต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

### รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 1. การฝึกอบรมและพัฒนา

ได้รับการอบรมด้านเกษตรผสมผสานจากหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษาที่ได้มีการเปิดอบรม เช่น การอบรมปุ๋ยหมัก จากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ แต่ต้องการพัฒนาความรู้ทางด้านการฝึกอบรมตัดแต่งกิ่งลำไย การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการปลูกพืชชนิดอื่น เพื่อนำไปใช้ในการปลูกพืชแบบผสมผสาน และต้องการให้หน่วยงานของภาครัฐมีการเปิดอบรมทางด้านเกษตรอินทรีย์

#### 2. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่น ๆ

1. เกษตรกรมีสุขภาพร่างกายที่ดี เนื่องจากไม่ต้องเสี่ยงกับการใช้สารเคมี
2. มีรายได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากต้นทุนการผลิตลดลง
3. เกิดการเรียนรู้ในการทำการเกษตรอินทรีย์ และสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำการเกษตรอินทรีย์ให้กับผู้ผลิตรายอื่น ๆ
4. มีการแนะนำเกษตรกรรายอื่นๆ ในชุมชนที่ทำการเกษตรเคมี ให้หันมาทดลองทำการเกษตรอินทรีย์

#### 3. ความปลอดภัยและสุขภาพ

เกษตรกรมีความเสี่ยงต่อสารเคมีลดลง ส่งผลให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สินค้าที่วางจำหน่ายยังส่งผลดีต่อสุขภาพของผู้บริโภค และสามารถทำให้สภาพแวดล้อมภายในชุมชนดีขึ้น

ลดการเกิดมลภาวะในชุมชน

### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ต้องอาศัยความอดทน ดูแล เอาใจใส่ในการทำเกษตรอินทรีย์มากกว่าการทำเกษตรเคมี
2. ปริมาณผลผลิตที่ได้มีปริมาณน้อยและใช้เวลานานเมื่อเปรียบเทียบกับการทำเกษตรเคมี
3. ไม่มีการรวมกลุ่มในการทำเกษตรอินทรีย์เท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับจากการทำเกษตรอินทรีย์ได้
4. ขาดความต่อเนื่องทางด้านความรู้ ชาวสารเกี่ยวกับการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์จากหน่วยงานของภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

### ตอนที่ 3 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรผู้ทำเกษตรอินทรีย์ คือ คุณปกชล พรหมกังवाल แล้วได้ผลการวิจัยดังนี้

#### สภาพทั่วไป

พบว่า เกษตรกรตัวอย่างมีอายุ 37 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 5 คน และมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่ทำการเกษตรอินทรีย์ 5 คน โดยมีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์จำนวน 25,000 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจากการทำลำไยแปรรูป

#### เหตุผลของการทำการเกษตรอินทรีย์

1. ต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
2. ปัจจุบันตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์แปรรูปได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค
- 3) ต้นทุนในการทำเกษตรอินทรีย์ถูกกว่าการทำเกษตรเคมี



### ความพึงพอใจในการทำเกษตรอินทรีย์

พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับดีมาก เนื่องจากเกษตรกรให้ความสนใจในการทำเกษตรอินทรีย์ เพราะส่งผลดีต่อสุขภาพ ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย อีกทั้งตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์แปรรูปในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค

### รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 1. การฝึกอบรมและพัฒนา

ได้รับการอบรมจากสถาบัน IQS แต่ยังคงต้องการได้รับการฝึกอบรมในด้านการวางแผน การส่งออกระหว่างประเทศ การฝึกอบรมทางด้านการเขียน Web Page และฐานข้อมูล การฝึกอบรมเกษตรอินทรีย์ด้านอื่น ๆ เช่น การทำปุ๋ยอินทรีย์ การตกแต่งกิ่งลำไย และการอบรมด้านเกษตรผสมผสาน

#### 2. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่น ๆ

1. เกษตรกรมีสุขภาพที่ดี เนื่องจากไม่ต้องเสี่ยงกับการใช้สารเคมี
2. ผู้บริโภคได้รับสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ปลอดภัย
3. เกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกรผู้ปลูกลำไยเกษตรอินทรีย์ เพื่อป้องกันเข้าสู่อุตสาหกรรมแปรรูปลำไยอบแห้ง
4. เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น

#### 3. ความปลอดภัยและสุขภาพ

เกษตรกรไม่มีความเสี่ยงต่อสารพิษจากสารเคมี ผลที่ได้จากการเพาะปลูกลำไยเกษตรอินทรีย์ แทนการเพาะปลูกด้วยเคมี ทำให้ตัวเกษตรกรนั้นมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง และส่งผลดีต่อสุขภาพผู้บริโภคอีกด้วย

### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัญหาด้านบุคคลไม่ค่อยมี ส่วนใหญ่เป็นปัญหาทางด้านการผลิต คือ ด้านการเก็บรักษาผลผลิตลำไยสด เนื่องจากเกษตรกรขาดห้องเย็นในการเก็บรักษาก่อนที่จะเข้ามากระบวนการแปรรูปด้วยวิธีอบแห้ง และกำลังการผลิตสินค้ามีไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค

#### ตอนที่ 4 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้ากลุ่ม คือ คุณสุวิทย์ บุญด้วยลาน และสมาชิกภายในกลุ่มจำนวน 2 ราย คือ คุณขวัญชัย ปันตรี และคุณสมใจ เกตุแก้ว รวมทั้งได้ทำการประชุมกลุ่มย่อยแล้ว ได้ผลการวิจัย ดังนี้

##### สภาพทั่วไปของกลุ่ม

พบว่า สมาชิกของกลุ่มมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 3 – 4 คน โดยมีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์เฉลี่ย 4,000 – 7,500 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจากการทำเกษตรอินทรีย์ทั้งหมด และกลุ่มมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 6 คน

##### เหตุผลของการทำการเกษตรอินทรีย์

1. สมาชิกในกลุ่มต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
2. ต้องการผลิตและขายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค
3. ต้นทุนการทำเกษตรแบบเคมีเพิ่มสูงขึ้น
4. ปัญหาจากสารเคมีที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภค ระบบนิเวศน์น์ น้ำ และอากาศ
5. ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น

##### เหตุผลของการรวมกลุ่ม

เพื่อส่งเสริมความรู้ในการทำเกษตรอินทรีย์ให้แก่เกษตรกรรายอื่นๆ

##### ความพึงพอใจในการทำเกษตรอินทรีย์

พบว่า โดยภาพรวมแล้วสมาชิกมีความพึงพอใจการทำเกษตรอินทรีย์ของกลุ่ม อยู่ในระดับปานกลางถึงดี เนื่องจากเกษตรกรยังขาดความรู้ด้านการทำเกษตรอินทรีย์อย่างแท้จริง

## รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม

### 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

ยังไม่ได้มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นแบบแผน เนื่องจากกลุ่มเพิ่งก่อตั้งได้เพียง 3 เดือนเท่านั้น

### 2. การสรรหาสมาชิก

การสรรหาสมาชิก สรรหาจากเกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์อยู่แล้ว หรือเกษตรกรที่มีความสนใจในการเปลี่ยนการผลิตจากเกษตรเคมีเป็นเกษตรอินทรีย์

### 3. การคัดเลือก

เนื่องจากกลุ่มเพิ่งก่อตั้งได้เพียง 3 เดือน ดังนั้นการคัดเลือกประธานและคณะกรรมการจึงใช้วิธีการเสนอตนเองของสมาชิกภายในกลุ่ม

### 4. การฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มได้รับการฝึกอบรมทางด้านเกษตรอินทรีย์จากผู้เชี่ยวชาญทางการเกษตร ตลอดจนได้รับความรู้จากสื่อวิทยุ นอกจากนี้ทางกลุ่มยังได้มีการปรึกษาหารือ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนนำความรู้ใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ

### 5. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่นๆ

การจัดตั้งกลุ่มขึ้นมา ก่อให้เกิดผลตอบแทนและประโยชน์ ดังนี้

1. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในกลุ่ม
2. สมาชิกในกลุ่มมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง

### 6. ความปลอดภัยและสุขภาพ

หลังจากที่กลุ่มสมาชิกได้เปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมีมาเป็นเกษตรอินทรีย์แล้ว พบว่า ไม่ก่อให้เกิดสารตกค้างต่อร่างกาย และไม่มีพิษตกค้างในพืชผล ตลอดจนทำให้สุขภาพร่างกายดีขึ้น และยังทำให้เกิดความปลอดภัยในด้านระบบนิเวศน์ ดิน น้ำ และอากาศภายในชุมชนอีกด้วย

### 7. กฎระเบียบ/กติกาของกลุ่ม

ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มยังมีจำนวนน้อย ดังนั้นกฎระเบียบ และกติกาของกลุ่มจึงยังไม่ได้มีการวางแผน เพียงแต่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิด และร่วมกันแก้ไขปัญหานั้น

### 8. การประเมินผล

ทางกลุ่มยังไม่ได้มีการประเมินผลใดๆ เนื่องจากกลุ่มเพิ่งจัดตั้งได้เพียง 3 เดือนเท่านั้น

### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม

1. เกษตรกรขาดความรู้ความเข้าใจด้านเกษตรอินทรีย์ ต้องการการส่งเสริมความรู้ใหม่ๆ จากสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ อย่างต่อเนื่อง
2. จำนวนสมาชิกในกลุ่มมีน้อย ทำให้การทำงานเป็นไปได้ไม่เต็มที่
3. ขาดความรู้ทางด้านการจัดการองค์กร

### ตอนที่ 5 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้ากลุ่ม คือ คุณบุญเลิศ แก้ววงศ์ และสมาชิกภายในกลุ่มจำนวน 2 ราย คือ คุณมงคล สิทธิเจริญ และคุณสุพล ยาวิลาศ รวมทั้งได้ทำการประชุมกลุ่มย่อยแล้ว ได้ผลการวิจัยดังนี้

#### สภาพทั่วไปของกลุ่ม

พบว่า สมาชิกของกลุ่มมีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายถึงระดับปริญญาโท มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 3 – 7 คน โดยมีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์เฉลี่ย 7,500 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจากการปลูกลำไย และลำไยแปรรูป และกลุ่มมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 10 คน

### เหตุผลของการทำการเกษตรอินทรีย์

1. สมาชิกในกลุ่มต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
2. ต้องการผลิตและขายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค
3. ต้องการลดต้นทุนการผลิต
4. ลดปัญหาสารเคมีที่ก่อให้เกิดมลภาวะต่อชุมชน

### เหตุผลของการรวมกลุ่ม

1. เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับผู้ซื้อ เนื่องจากสินค้ามีจำหน่ายแพร่หลาย ดังนั้นหากต่างคนต่างขายจะทำให้เกิดการแข่งขันกันลดราคาได้ แต่การรวมกลุ่มกันขายจะทำให้สามารถให้ผู้ซื้อได้ในราคาที่เหมาะสม
2. เพื่อแก้ปัญหามลภาวะที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของเกษตรกรและคนในชุมชน
3. เพื่อต้องการปรับเปลี่ยนการเพาะปลูกจากระบบเกษตรเคมีเป็นเกษตรอินทรีย์

### ความพึงพอใจในการทำเกษตรอินทรีย์

พบว่า โดยภาพรวมแล้วสมาชิกมีความพึงพอใจการทำเกษตรอินทรีย์ของกลุ่ม อยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากเห็นว่าการทำงานเกษตรอินทรีย์ ทำให้เกิดผลดีต่อสุขภาพ และยังช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานเกษตรแบบเคมี รวมทั้งเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม ตลอดจนสามารถพัฒนาให้เป็นสถานที่ทดลองและศึกษาให้กับผู้ที่สนใจการทำเกษตรอินทรีย์ต่อไปได้อีกด้วย

### รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม

#### 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

ทางกลุ่มยังไม่ได้มีการวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ แต่ทั้งนี้ทางกลุ่มได้เลือกใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มทุกๆ 3 เดือน

#### 2. การสรรหาสมาชิก

การสรรหาสมาชิกภายในกลุ่มเกิดขึ้นเนื่องจากแต่เดิมสมาชิกแต่ละคนทำการเกษตรเคมี ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้นและทำให้สุขภาพอ่อนแอลง ดังนั้นจึงได้รวมตัวกันก่อตั้งกลุ่มผู้ผลิต

เกษตรอินทรีย์ขึ้นมา เพื่อแลกเปลี่ยนทางด้านความคิดและปรับเปลี่ยนสู่ระบบเกษตรอินทรีย์ขึ้นมา แต่ยังไม่ได้แบ่งการทำงานอย่างเป็นแบบแผน อาศัยการเรียนรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหา

### 3. การคัดเลือก

**ประธาน** เนื่องจากปัจจุบันสมาชิกภายในกลุ่มยังมีจำนวนน้อยเป็นผลให้การจัดองค์กรยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ซึ่งการคัดเลือกประธานหรือหัวหน้ากลุ่มเกิดจากความเชื่อมั่นจากสมาชิกภายในกลุ่ม ประกอบกับตัวประธานหรือหัวหน้ากลุ่มมีประสบการณ์ทางด้านเกษตรอินทรีย์จนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่ม

**กรรมการ** การคัดเลือกกรรมการ ทางกลุ่มพิจารณาจากความรู้ความสามารถในด้านเกษตรอินทรีย์ ซึ่งปัจจุบันกลุ่มยังมีจำนวนสมาชิกไม่มาก ดังนั้นคณะกรรมการจึงยังไม่มี การวางผังองค์กร และวางตำแหน่งหน้าที่ที่แน่นอน การบริหารงานเป็นลักษณะการแบ่งงานกันทำ เมื่อเกิดปัญหาจะเป็นการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

### 4. การฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มได้รับการฝึกอบรมทางด้านเกษตรอินทรีย์จากหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา นอกจากนี้ทางกลุ่มยังได้มีการปรึกษาหารือ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาตลอดจนนำความรู้ใหม่ๆมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ

### 5. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่น ๆ

การจัดตั้งกลุ่มขึ้นมา ก่อให้เกิดผลตอบแทนและประโยชน์ ดังนี้

1. สมาชิกภายในกลุ่มสามารถขายผลผลิตได้มากขึ้น เนื่องจากผลผลิตเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค
2. สมาชิกภายในกลุ่มและผู้บริโภคมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง
3. ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาด
4. ระบบนิเวศน์ในชุมชนดีขึ้น

### 6. ความปลอดภัยและสุขภาพ

หลังจากที่กลุ่มได้เปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมี มาเป็นเกษตรอินทรีย์แล้ว ทำให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง เมื่อเปรียบเทียบกับสุขภาพร่างกายในอดีต อีกทั้งทำให้เกิดระบบนิเวศน์ที่ดีต่อ

การดำรงชีวิตของคนในชุมชน ทำให้คนในชุมชนมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีตามไปด้วย

### 7. กฎระเบียบ/กติกาของกลุ่ม

ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นกันเองภายในกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มยังมีจำนวนน้อย ดังนั้นกฎระเบียบ และกติกาของกลุ่มจึงยังไม่ได้มีการวางอย่างเป็นแบบแผน แต่ใช้หลักความซื่อสัตย์ของสมาชิกที่จะไม่นำสารเคมีมาใช้ในการผลิต

### 8. การประเมินผล

การประเมินผลเป็นลักษณะการสังเกตการณ์ของกลุ่มสมาชิกด้วยกัน มีการเข้าร่วมประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม

1. ต้นทุนค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น
2. ขาดความรู้ในด้านการตลาดของเกษตรกรอินทรีย์
3. ขาดการสนับสนุนด้านองค์ความรู้เกษตรกรอินทรีย์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### ตอนที่ 6 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรกรอินทรีย์ อำเภอแม่ฮอน จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรผู้ทำเกษตรอินทรีย์ คือ คุณอินสอน สุรัมย์ค์ ซึ่งเป็นเจ้าของศูนย์การเรียนรู้สวนเกษตรธรรมชาติแม่ฮอน แล้ว ได้ผลการวิจัยดังนี้

#### สภาพทั่วไป

พบว่า เกษตรกรตัวอย่างมีอายุ 59 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 4 คน และมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่ทำการเกษตรอินทรีย์ 1 คน โดยมีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์จำนวน 80,000 บาท ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจากการทำลำไยอินทรีย์ ดิน และปุ๋ยอินทรีย์

### เหตุผลของการทำการเกษตรอินทรีย์

1. ต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
2. ปัจจุบันตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค
3. ต้องการผลิตและขายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค
4. เกิดหนี้สินจากการทำเกษตรเคมี
5. ปัญหาจากสารเคมีที่ก่อให้เกิดดิน น้ำ และอากาศ เสื่อมโทรม ทำลายระบบห่วงโซ่อาหารทางธรรมชาติ
- 6) การทำเกษตรเคมีส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทย

### ความพึงพอใจในการทำเกษตรอินทรีย์

พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับดี เนื่องจากเกษตรกรให้ความสนใจในการทำเกษตรอินทรีย์ เพราะส่งผลดีต่อสุขภาพ ลดต้นทุน อีกทั้งเกษตรกรยังได้ต่อยอดความคิดด้านเกษตรอินทรีย์สู่ชุมชนในการตั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้สวนเกษตรธรรมชาติ

### รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 1. การฝึกอบรมและพัฒนา

ได้รับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และการฝึกอบรมด้านการทำปุ๋ยอินทรีย์ จากหน่วยงานภาครัฐ แต่ยังคงต้องการได้รับการฝึกอบรมในด้านการแปรรูปผลผลิตต่างๆ การฝึกอบรมในด้านการจัดการพื้นที่เพาะปลูกเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ชุมชนให้กับเกษตรกรที่เข้ามายังศูนย์

#### 2. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่น ๆ

1. เกษตรกรมีสุขภาพที่ดี เนื่องจากไม่ต้องเสี่ยงกับการใช้สารเคมี และต้องการให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ปลอดภัย
2. มีรายได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากต้นทุนการผลิตลดลง
2. เกิดแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ในชุมชน
3. เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน



### 3. ความปลอดภัยและสุขภาพ

เกษตรกรและแรงงานที่จ้างไม่มีความเสี่ยงต่อสารพิษจากสารเคมี ทำให้ตัวเกษตรกรนั้นมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง และส่งผลดีต่อสุขภาพผู้บริโภคอีกด้วย

### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ต้นทุนด้านค่าจ้างแรงงานสูง เนื่องจากเกษตรกรจัดเป็นแหล่งการเรียนรู้ชุมชน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้แรงงานคนจำนวนมาก
2. มีอัตราการลาออกของแรงงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นทำให้แรงงานขาดประสบการณ์ในการทำงานเมื่อเข้ามาทำงานใหม่
3. สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันส่งผลเสียต่อเกษตรกร เนื่องจากต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ น้ำอีเอ็ม ฮอร์โมน เพิ่มขึ้น

### ตอนที่ 7 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้ากลุ่ม คือ คุณก้าง ชัยยศ และสมาชิกภายในกลุ่มจำนวน 6 ราย คือ คุณชื่นชม ธรรมชัย คุณเสรี แก้วมา คุณบัญญัติ สุริยะพันธุ์ คุณนงลักษณ์ ณะปาง คุณทองเหรียญ ธรรมสุทธิ์ และคุณทองพุด ศิริรุ่งไพบูลย์ รวมทั้งได้ทำการประชุมกลุ่มย่อยแล้ว ได้ผลการวิจัยดังนี้

#### สภาพทั่วไปของกลุ่ม

พบว่า สมาชิกของกลุ่มมีการศึกษาในระดับประถมศึกษาถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 3 – 6 คน โดยมีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์เฉลี่ย 6,000 – 15,000 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นรายได้จากการทำปุ๋ยอินทรีย์ สารกำจัดศัตรูพืชจากธรรมชาติ และกลุ่มมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 12 คน

### เหตุผลของการทำการเกษตรอินทรีย์

1. สมาชิกในกลุ่มต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
2. ต้องการผลิตและขายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค
3. ต้องการลดต้นทุนในการผลิตสินค้าแบบเคมี
4. เกิดภาระหนี้สินจากการทำเกษตรแบบเคมี
5. ต้องการเปลี่ยนแนวคิดของผู้ผลิตจากการใช้สารเคมีมาเป็นเกษตรอินทรีย์
6. ตลาดสินค้าปุ๋ยอินทรีย์ เริ่มเป็นที่ยอมรับของผู้ซื้อปัจจัยการผลิตมากขึ้น
7. ต้องการปรับระบบนิเวศในชุมชนให้ดีขึ้น

### เหตุผลของการรวมกลุ่ม

1. เพื่อต้องการแก้ปัญหาการใช้สารเคมีในการทำเกษตร ซึ่งสารเคมีนอกจากจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพเกษตรกรและระบบนิเวศแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้บริโภคอีกด้วย
2. เพื่อต้องการปรับเปลี่ยนการเพาะปลูกแบบสารเคมีเป็นเกษตรอินทรีย์
3. เพื่อสร้างความเข้มแข็งภายในกลุ่มในการลดปัญหาการถูกเอาเปรียบจาก

พ่อค้าคนกลาง

### ความพึงพอใจในการทำเกษตรอินทรีย์

พบว่า โดยภาพรวมแล้วสมาชิกมีความพึงพอใจการทำเกษตรอินทรีย์ของกลุ่ม อยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากเห็นว่าการทำเกษตรอินทรีย์ทำให้เกิดผลดีต่อสุขภาพ ลดต้นทุนการผลิต ลดมลภาวะในชุมชน เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม ตลอดจนสามารถพัฒนาให้เป็นสถานที่ทดลองและศึกษาให้กับผู้ที่สนใจการทำเกษตรอินทรีย์ต่อไปอีกด้วย

### รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม

#### 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

ทางกลุ่มยังไม่มี การวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ แต่ทั้งนี้ทางกลุ่มได้เลือกใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

## 2. การสรรหาสมาชิก

การสรรหาสมาชิกในกลุ่มเกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกในกลุ่มเกิดความคิดที่สอดคล้องกัน คือ ต้องการปรับเปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมีเป็นการทำเกษตรอินทรีย์ ต้องการทำเกษตรแบบพอเพียง ประหยัดต้นทุน ต้องการรักษาสภาพพื้นที่ และต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ดังนั้น จึงได้มีการรวมตัวกันก่อตั้งกลุ่มผลิตเกษตรอินทรีย์ขึ้นมา แต่ยังไม่ได้แบ่งการทำงานเป็นแบบแผน อาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

## 3. การคัดเลือก

**ประธาน** เนื่องจากปัจจุบันสมาชิกภายในกลุ่มยังมีจำนวนน้อยเป็นผลให้การจัดองค์กรยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ซึ่งการคัดเลือกประธานหรือหัวหน้ากลุ่มเกิดจากความเชื่อมั่นจากสมาชิกภายในกลุ่ม ประกอบกับตัวประธานหรือหัวหน้ากลุ่มมีประสบการณ์ทางด้านเกษตรอินทรีย์จนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่ม

**กรรมการ** การคัดเลือกกรรมการ ทางกลุ่มพิจารณาจากความรู้ความสามารถในด้านเกษตรอินทรีย์ ซึ่งปัจจุบันกลุ่มยังมีจำนวนสมาชิกไม่มาก ดังนั้นคณะกรรมการจึงยังไม่มี การวางผังองค์กร และวางตำแหน่งหน้าที่ที่แน่นอน การบริหารงานเป็นลักษณะการแบ่งงานกันทำ เมื่อเกิดปัญหาจะเป็นการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหา ร่วมกัน

## 4. การฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มได้รับการฝึกอบรมทางด้านเกษตรอินทรีย์จากหน่วยงานต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยแม่โจ้ บ้านสมุนไพรเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน ตลอดจนได้รับความรู้จากหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ทางกลุ่มยังได้มีการปรึกษาหารือ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาตลอดจนนำความรู้ใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ

## 5. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่นๆ

การจัดตั้งกลุ่มขึ้นมา ก่อให้เกิดผลตอบแทนและประโยชน์อื่นๆ ดังนี้

1. สมาชิกภายในกลุ่มสามารถขายผลผลิตได้มากขึ้น เนื่องจากผลผลิตเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ทำให้มีรายได้เพียงพอ และสามารถนำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้สินของตนเองได้
2. มีหน่วยงานเข้ามาช่วยเหลือในการทำเกษตรอินทรีย์เพิ่มมากขึ้น ทั้งจากสถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ และหน่วยงานภาคเอกชน

3. เกิดแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ภายในชุมชน
4. การทำเกษตรอินทรีย์ ช่วยให้เกษตรกรสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน
5. สมาชิกในกลุ่มมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
6. การทำเกษตรอินทรีย์สามารถช่วยลดภาระหนี้สินลง

#### 6. ความปลอดภัยและสุขภาพ

หลังจากที่กลุ่มได้เปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมี มาเป็นเกษตรอินทรีย์แล้ว ทำให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง เมื่อเปรียบเทียบกับสุขภาพร่างกายในอดีต อีกทั้งทำให้เกิดระบบนิเวศที่ดีต่อการดำรงชีวิตของคนในชุมชน ทำให้คนในชุมชนมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีตามไปด้วย

#### 7. กฎระเบียบ/กติกาของกลุ่ม

ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นกันเองภายในกลุ่ม แต่ได้กำหนดกติกาขึ้น คือ สมาชิกจะต้องมีการจดบันทึกการทำเกษตรอินทรีย์ สำหรับสมาชิกภายในกลุ่มที่มีการใช้สารเคมี จะถูกพ้นจากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม

#### 8. การประเมินผล

การประเมินผล ประธานจะทำการประเมินผลและให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนความรู้ให้กับสมาชิก และยังมีการประเมินผลในลักษณะการสังเกตการณ์ของกลุ่มสมาชิกด้วยกัน มีการเข้าร่วมประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

#### ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม

1. ผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ขาดการเรียนรู้เพื่อการต่อยอดในการทำเกษตรอินทรีย์
2. ต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยในการปรับปรุงการทำเกษตรอินทรีย์ให้พัฒนาต่อไป
3. เกษตรกรประสบปัญหาเงินทุนหมุนเวียนในการทำเกษตรอินทรีย์
4. ผลผลิตที่ได้จากเกษตรอินทรีย์มีปริมาณน้อยกว่าเกษตรเคมี
5. การทำเกษตรอินทรีย์ต้องอาศัยการดูแลรักษามากกว่าเกษตรเคมี

## ตอนที่ 8 สภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเกษตรกรผู้ทำเกษตรอินทรีย์ คือ คุณอนันต์ กิตติราช แล้ว ได้ผลการวิจัยดังนี้

### สภาพทั่วไป

พบว่า เกษตรกรตัวอย่าง มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 4 คน และมีจำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่ทำการเกษตรอินทรีย์ 3 คน โดยมีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์จำนวน 3,000 บาท ต่อเดือน ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจากการปลูกส้มอินทรีย์ ในปัจจุบันประสบปัญหาในการขายส้มอินทรีย์ เนื่องจากไม่มีตลาดรองรับสินค้า ทำให้เกษตรกรคิดเลิกปลูกส้มอินทรีย์

#### เหตุผลของการทำการเกษตรอินทรีย์

1. ต้องการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง
2. สามารถพึ่งพาทรัพยากรทางธรรมชาติในการผลิตแทนการใช้สารเคมี

#### ความพึงพอใจในการทำเกษตรอินทรีย์

พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับดี ถึงแม้ว่าในปัจจุบันเกษตรกรกำลังประสบปัญหาในการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ เนื่องจากไม่มีตลาดในการรองรับสินค้าที่เกิดขึ้น ทำให้เกษตรกรประสบปัญหาการขาดทุน ส่งผลต่อสภาพจิตใจในการทำเกษตรอินทรีย์ แต่เมื่อพิจารณาในด้านสุขภาพแล้วการทำเกษตรอินทรีย์ส่งผลดีต่อสุขภาพมากกว่าการทำเกษตรเคมี

### รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 1. การฝึกอบรมและพัฒนา

ได้รับการฝึกอบรมการทำมาตรฐานอุตสาหกรรมเกษตร การรับฝึกอบรมจากศูนย์จีทีแซด (GTZ) การฝึกอบรมจากหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษาที่ได้มีการเปิดอบรม แต่ยังคงมีความต้องการได้รับการส่งเสริมการเกษตรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำเกษตร

ผสมผสาน และมีการอบรมแนะแนวทางในการผลิตสินค้า การส่งเสริมทางด้านการตลาด โดยเฉพาะช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้า และการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ และการฝึกอบรมการทำปุ๋ยอินทรีย์ ปุ๋ยหมักระบบกองเติมอากาศ จากมหาวิทยาลัยแม่โจ้

## 2. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่นๆ

1. เกิดการเรียนรู้การทำเกษตรอินทรีย์ด้วยตนเอง
2. ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า และสามารถพึ่งพาตนเองได้
3. การทำเกษตรอินทรีย์ทำให้ผู้ผลิตไม่ประสบปัญหาการเกิดหนี้สินจากการลงทุน

## 3. ความปลอดภัยและสุขภาพ

เกษตรกร และสมาชิกในชุมชนมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง เกิดความสมดุลทางธรรมชาติให้กับสิ่งแวดล้อมในชุมชน ผู้บริโภคได้รับสารพิษน้อยลงจากการบริโภคสินค้าเกษตรอินทรีย์

## ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ระบบในการช่วยเหลือกลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ไม่เป็นรูปธรรม
2. ราคาผลผลิตไม่มีตลาดรองรับที่แท้จริง
3. ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องตลาดเฉพาะสินค้าเกษตรอินทรีย์โดยตรง
4. เกษตรกรขาดกำลังใจในการผลิตเนื่องจากราคาผลผลิตที่ตกต่ำเป็นระยะเวลา 3 ปี
5. นโยบายของทางภาครัฐไม่สนับสนุนผู้ผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์อย่างต่อเนื่อง
6. มีการบำรุงดูแลรักษามากกว่าการผลิตสินค้าเกษตรเคมี

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

(SUMMARY, IMPLICATION, AND RECOMMENDATIONS)

#### สรุปผลการวิจัย

(Summary)

การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาถึงสภาพทั่วไป รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

**ตอนที่ 1** สภาพทั่วไปของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ใน จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนสมาชิกประมาณ 5 – 15 คนต่อกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปี และจบการศึกษาในระดับ ประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา มีเพียงส่วนน้อยที่จบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยสมาชิกของ กลุ่มฯ มีรายได้จากการทำเกษตรอินทรีย์ประมาณ 3,000 – 8,000 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นรายได้จาก การปลูกลำไย การปลูกข้าว การทำปุ๋ยอินทรีย์ การแปรรูปผักและผลไม้ สำหรับเหตุผลของการทำ เกษตรอินทรีย์ สรุปว่า ส่วนใหญ่ต้องการมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ต้นทุนของการทำการเกษตร แบบเคมีเพิ่มสูงขึ้น ต้องการขายสินค้าที่ปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค และตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น ส่วนเหตุผลของการรวมกลุ่ม สรุปว่า ต้องการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ระหว่างสมาชิกด้วยกันภายในกลุ่ม และต้องการสร้าง อำนาจการต่อรองกับผู้ซื้อ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วสมาชิกมีความพึงพอใจการทำการเกษตรอินทรีย์ ของกลุ่ม อยู่ในระดับดี เนื่องจากเห็นว่าการทำงานเกษตรอินทรีย์ ทำให้เกิดผลดีต่อสุขภาพ ลดต้นทุน การผลิต เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม ตลอดจนสามารถพัฒนาให้เป็นสถานที่ ทดลองและศึกษาด้านเกษตรอินทรีย์ให้กับผู้ที่สนใจทั้งจากภายในชุมชนและภายนอกชุมชน

## ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 สรุปรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่



โดยสรุปแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

### 1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล

ส่วนใหญ่กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่ได้มีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ทางกลุ่มจะใช้วิธีการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีอิสระทางด้านความคิดและการตัดสินใจ

### 2. การสรรหาและการคัดเลือก

กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ไม่ได้มีระบบการสรรหาและการคัดเลือกสมาชิก คณะกรรมการ หรือประธาน ที่ชัดเจน การรวมตัวกันของกลุ่มมีสาเหตุมาจากการที่สมาชิกแต่ละคนมีแนวคิดตรงกันที่ต้องการทำเกษตรอินทรีย์ ส่วนการคัดเลือกประธานหรือคณะกรรมการของกลุ่ม ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน อาศัยความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเชื่อมั่นจากสมาชิกภายในกลุ่ม และประสบการณ์ทางด้านเกษตรอินทรีย์ที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่ม

### 3. การฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับการฝึกอบรมทางด้านเกษตรอินทรีย์จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งจากภาครัฐ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาคเอกชน รวมทั้งใช้การประชุมของกลุ่มในการปรึกษาหารือ ค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ ระหว่างสมาชิกด้วยกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ

### 4. ผลตอบแทนและประโยชน์อื่น ๆ

ส่วนใหญ่กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปว่า การจัดตั้งกลุ่มขึ้นมา ทำให้สามารถขายผลผลิตได้มากขึ้น เนื่องจากผลผลิตเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ทำให้มีรายได้เพียงพอ และสามารถนำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้สินของตนเองได้ เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ภายในชุมชนและภายนอกชุมชน ช่วยให้เกษตรกรสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งทำให้เกิดระบบนิเวศที่ดีต่อการดำรงชีวิตของคนในชุมชน

### 5. ความปลอดภัยและสุขภาพ

กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปว่า การปรับเปลี่ยนมาเป็นเกษตรอินทรีย์ ทำให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ทำให้คนในชุมชนมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี

### 6. กฎระเบียบ/กติกาของกลุ่ม

ส่วนใหญ่กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ไม่ได้มีกฎระเบียบของกลุ่มที่ชัดเจน การกำหนดกติกาของกลุ่มอาศัยมติของที่ประชุม

### 7. การประเมินผล

กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ไม่ได้มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน ใช้การประชุมกลุ่มในการแลกเปลี่ยนความรู้ และให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

### ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ประสบกับปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ปัญหาเกษตรกรยังมีองค์ความรู้ด้านการเกษตรอินทรีย์น้อย การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกขาดความต่อเนื่อง ผู้บริโภคบางกลุ่มขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเกษตรอินทรีย์ และเห็นว่าสินค้าเกษตรอินทรีย์ยังมีราคาแพงกว่าสินค้าทั่วไปที่เป็นประเภทเดียวกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับที่ต่างกัน

### อภิปรายผล

(Implication)

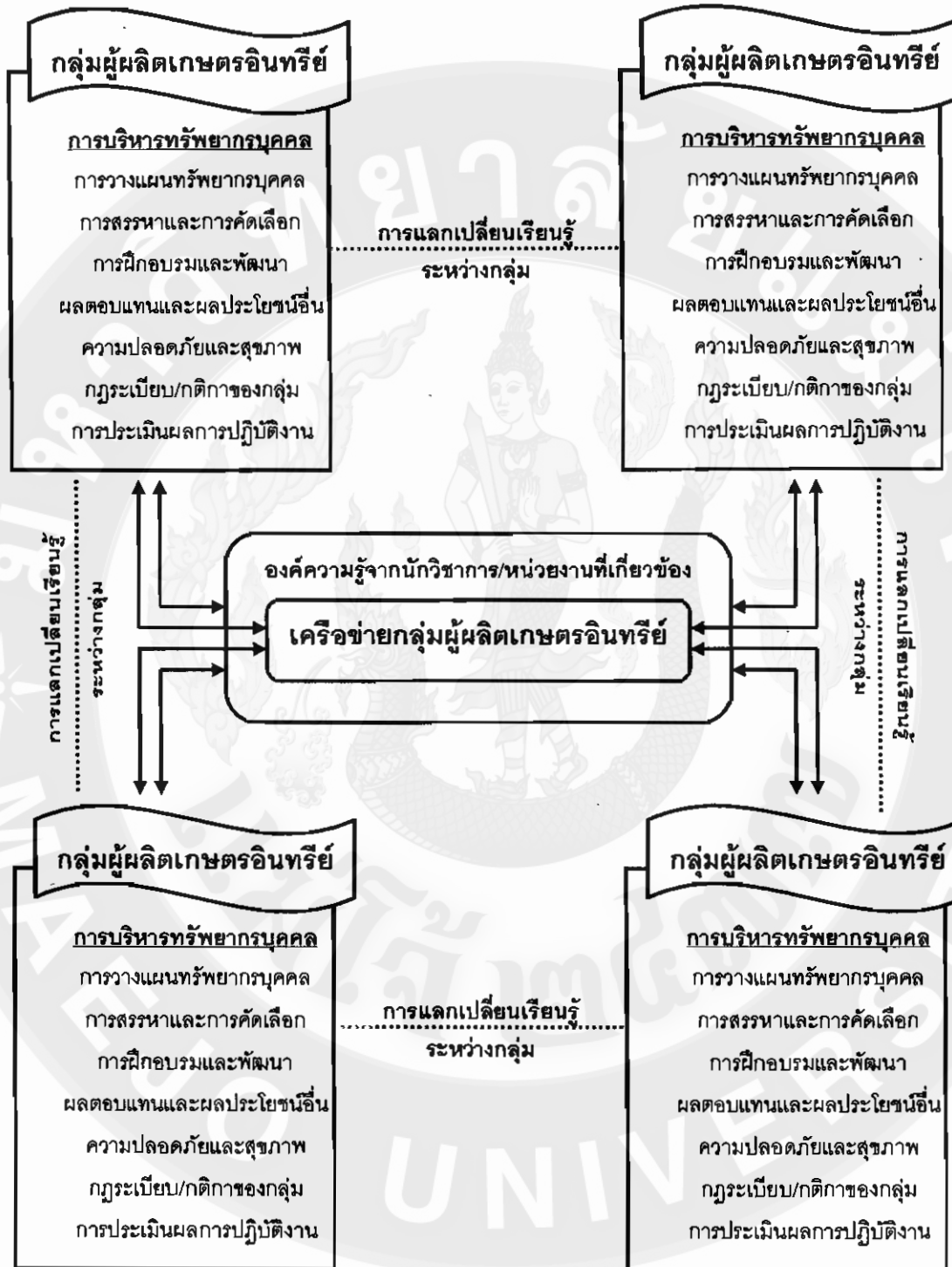
จากผลการวิจัยพบว่า การรวมกลุ่มของเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ เกิดขึ้นภายใต้แนวความคิดหรือความต้องการที่เหมือนกันของสมาชิก คือ ต้องการมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ต้นทุนการทำเกษตรเคมีเพิ่มสูงขึ้น ต้องการขายสินค้าที่ปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งแนวทางที่สมาชิกทุกคนเห็นว่าช่วยแก้ไขปัญหาได้ คือ การทำการเกษตรอินทรีย์ เพราะนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสมาชิกได้แล้ว ยังมีโอกาสที่ขายสินค้าได้เพิ่มขึ้นเพราะตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์เริ่มเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามเกษตรกรที่ทำ

การเกษตรอินทรีย์ยังมีองค์ความรู้ด้านการจัดการเกษตรอินทรีย์ที่ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดแนวคิด การรวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ภายในกลุ่ม และต้องการสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาด ด้วยแนวคิดการรวมกลุ่มดังกล่าว ทำให้กลุ่มที่เกิดขึ้นมีรูปแบบการดำเนินงานที่ไม่เป็นทางการ อาศัยความไว้นื้อเชื่อใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของสมาชิก การร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเริงชัย ประยูรเวช (2540) ที่ว่า ปัจจัยที่ทำให้ องค์กรชุมชนประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ควรยึดหลักในการให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมทุก ๆ ขั้นตอน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสายพิรุณ น้อยศิริ (2530) และภูมิธรรม เวชยชัย (2527) อ้างโดย วิรัตน์ สารคง (2540) ที่ว่า ควรมีการทำงานแบบกระจายอำนาจ ช่วยงานกันทำและไม่ก้าวก่ายกัน มีความเชื่อมั่น มีความสามารถและแนวคิดในการพึ่งพาตนเอง โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และช่วยเหลือกันและกัน นอกจากนี้รูปแบบ การดำเนินงานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ยังทำให้ไม่เกิดปัญหาเช่นเดียวกับที่เกิดขึ้นในงานวิจัย ของอภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) ที่ว่า ปัญหาด้านการบริการสมาชิกของธุรกิจชุมชน ได้แก่ สมาชิกขาดความสามัคคี ขาดความรับผิดชอบ ขาดความไว้วางใจต่อผู้นำกลุ่ม และระบบสื่อสาร ในกลุ่มไม่ดีพอ แต่ผลการวิจัยแตกต่างจากงานวิจัยของกชกร ชินะวงศ์ (2547) ที่ว่า ปัญหาของ การบริหารจัดการกลุ่มเกิดจากสมาชิกขาดการสื่อสารภายในกลุ่ม เพราะผลการวิจัยพบว่า กลุ่มมี การสื่อสารภายในกลุ่มกันอย่างต่อเนืองทั้งระหว่างสมาชิกด้วยกัน และสื่อสารผ่านการประชุมกลุ่ม อย่างไรก็ตามจากการที่กลุ่มมีรูปแบบการดำเนินงานที่ไม่เป็นทางการและมีจำนวนสมาชิก ไม่มาก ทำให้กลุ่มขาดการวางแผนการดำเนินงาน ไม่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ขาดแคลน บุคลากรที่มีทักษะในบางหน้าที่ ปัญหาการสร้างและพัฒนาผู้นำกลุ่ม องค์ความรู้ทางด้านการจัดการเกษตรอินทรีย์มีน้อย และขาดการจัดการกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) ที่ว่า ธุรกิจชุมชนมักจะประสบกับปัญหาการสร้างและพัฒนาผู้นำกลุ่ม ขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในบางตำแหน่งหน้าที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติไธ แก้วบุญเรือง (2546) ที่ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านบุคลากร ได้แก่ การขาด การวางแผนการดำเนินงานของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของกชกร ชินะวงศ์ (2547) ที่ว่า การบริหารจัดการของกลุ่มมักจะมีปัญหาในด้านสมาชิกไม่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ ชัดเจน รวมทั้งขาดทักษะความรู้ในการผลิตและการตลาด

### ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ มีรูปแบบการดำเนินงานที่ไม่เป็นทางการ อาศัยความไว้วางใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของสมาชิก ใช้วิธีการประชุมกลุ่มในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน อย่างไรก็ตามรูปแบบการดำเนินงานดังกล่าว ทำให้กลุ่มมีปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล คือ ขาดการวางแผนการด้านทรัพยากรบุคคล ไม่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในบางหน้าที่ ปัญหาการสร้างและพัฒนาผู้นำกลุ่ม การพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการจัดการเกษตรอินทรีย์มีน้อย และขาดการจัดการกลุ่ม ดังนั้นเพื่อให้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์จังหวัดเชียงใหม่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทางผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังภาพที่ 5

จากภาพที่ 5 จะเห็นถึงองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์แต่ละกลุ่ม การสร้างและพัฒนาเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ที่มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม รวมทั้งนักวิชาการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา จะต้องเข้าไปมีบทบาทในการให้องค์ความรู้แก่กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์อย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการกลุ่ม ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาเครือข่าย เพื่อให้กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ มีรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของแต่ละกลุ่ม ทำให้การจัดการกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และสมาชิกภายในเครือข่าย เพื่อจะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มและของเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป



ภาพที่ 5 รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรกรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

(Recommendations for future study)

1. ควรทำการศึกษาถึงการสร้างและพัฒนาเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ และด้านอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ต่อไป

2. ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดอื่นๆ เพื่อจะได้นำมาเปรียบเทียบและปรับปรุงใช้กับการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

3. ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านอื่นๆ เช่น ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบัญชี และด้านการเงิน เป็นต้น เพื่อจะได้นำมาพัฒนาและปรับปรุงให้การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่ มีประสิทธิภาพต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กชกร ชินะวงศ์. 2547. **วิจัยค้นหารูปแบบการบริหารกลุ่มผ้าด้านมือตำบลป่าแดง**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://vijai.org/article/show\\_to0ic.asp](http://vijai.org/article/show_to0ic.asp) (6 กันยายน 2548).
- ก้าง ชัยยศ. **สัมภาษณ์** (22 มีนาคม 2551).
- ขวัญชัย ปันตรี. **สัมภาษณ์** (24 กุมภาพันธ์ 2551).
- จิตต์ไธส แก้วบุญเรือง. 2546. **การดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดลำปาง**. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. มปป. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : K & P BOOKS.
- ชื่นชม ธรรมชัย. **สัมภาษณ์** (22 มีนาคม 2551).
- ดวงเดือน วิชาธง. **สัมภาษณ์** (9 กุมภาพันธ์ 2551).
- ทองเหรียญ ธรรมสุทธิ. **สัมภาษณ์** (22 มีนาคม 2551).
- ทองพูล ศิริรุ่งไพบลูย์. **สัมภาษณ์** (22 มีนาคม 2551).
- นงลักษณ์ ณะปาง. **สัมภาษณ์** (22 มีนาคม 2551).
- นวล จอมนำ. **สัมภาษณ์** (9 กุมภาพันธ์ 2551).
- บุญชู กองมูล. **สัมภาษณ์** (10 กุมภาพันธ์ 2551).
- บุญเลิศ แก้ววงศ์. **สัมภาษณ์** (8 มีนาคม 2551).
- บัญชากร สุริยะพันธ์. **สัมภาษณ์** (22 มีนาคม 2551).
- ปกชล พรหมกังวาน. **สัมภาษณ์** (23 กุมภาพันธ์ 2551).
- มงคล สิทธิเจริญ. **สัมภาษณ์** (8 มีนาคม 2551).
- เรียงชัย ประยูรเวช. 2540. **ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรประชาชนของโครงการวนศาสตร์ชุมชนบนพื้นที่สูงในจังหวัดเชียงราย**. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วิรัตน์ สาระคง. 2540. **การศึกษาวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในการทำงานกับกลุ่มเกษตรกร**. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย นีรัญกิตติ สุศา สุวรรณากิรมณ์ ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. 2545. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

สมชาย นีรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์.

สมใจ เกตุแก้ว. **สัมภาษณ์** (24 กุมภาพันธ์ 2551).

สหกรณ์กรีนเนทและมูลนิธิสายใยแผ่นดิน. "ตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทย". [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.greennetorganic.com/content-thai/main%20framesets/p\\_organic.html](http://www.greennetorganic.com/content-thai/main%20framesets/p_organic.html) (6 กันยายน 2549).

สุวิทย์ บุญด้วยลาน. **สัมภาษณ์** (24 กุมภาพันธ์ 2551).

สุพล ยาวิลาศ. **สัมภาษณ์** (8 มีนาคม 2551).

เสรี แก้วมา. **สัมภาษณ์** (22 มีนาคม 2551).

อนันต์ กิตติราช. **สัมภาษณ์** (23 มีนาคม 2551).

อภิชัย พันธเสน ปัทมาวดี โพนนกุล ชูชุกี ดลจิตต์ ยุกตะนันท์ กฤตยา ศรีสรรพกิจ จันทรพีไล ล้อ มณีสวัสดิ์ พัฒนวิบูลย์ อรอนงค์ อินทรหะ มณีรัตน์ จริยธรรมวัตติ จิม พันธเสน สุระชัย มาลีแย้ม และกรรณิการ์ บุญหนุน. 2546. **การประเมินปัญหาและความต้องการของชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

อินสอน สุริยงค์. **สัมภาษณ์** (9 มีนาคม 2551).

อำนาจ แสงสว่าง. 2544. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ.

อำไพ กุลจา. **สัมภาษณ์** (9 กุมภาพันธ์ 2551).





ภาคผนวก

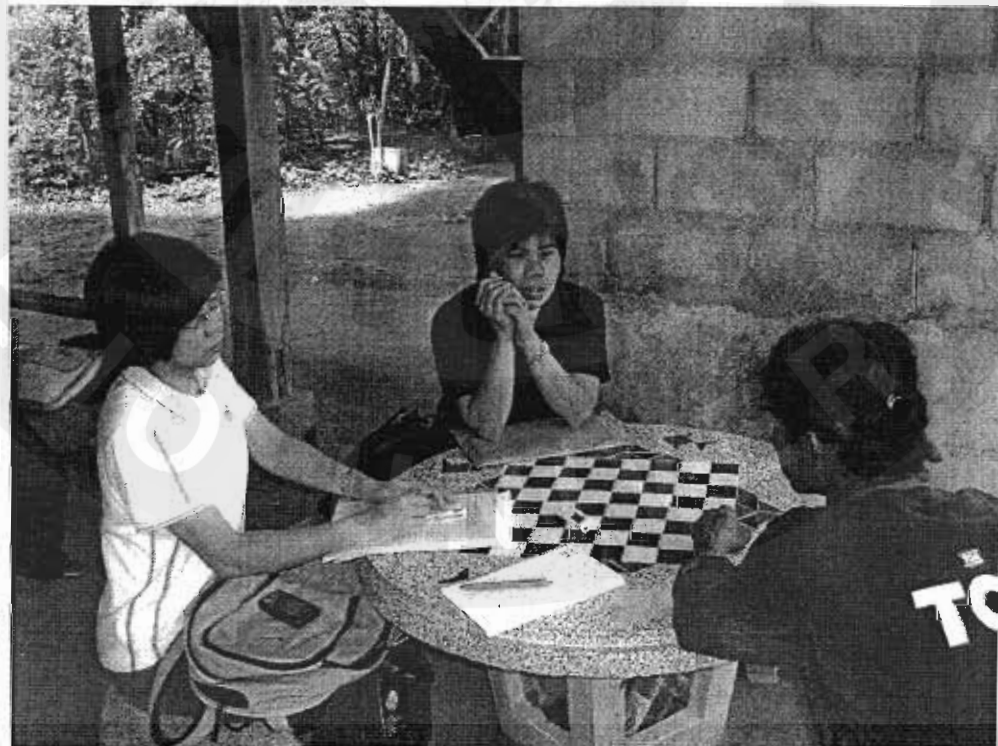
รูปภาพการเก็บรวบรวมข้อมูล  
กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ จังหวัดเชียงใหม่

การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันทราย

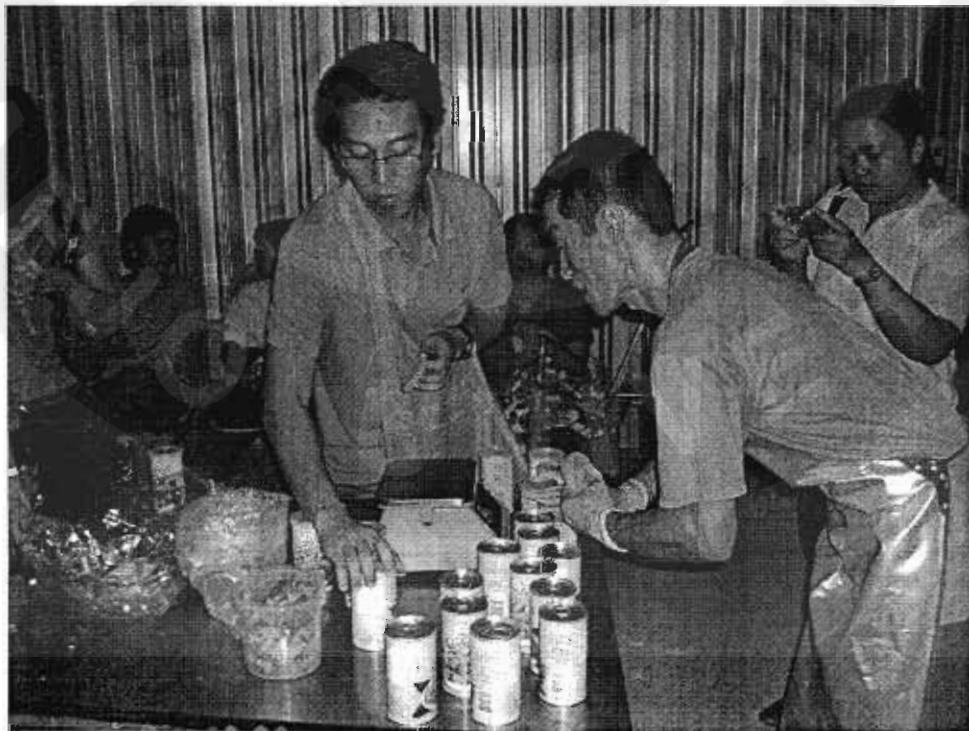


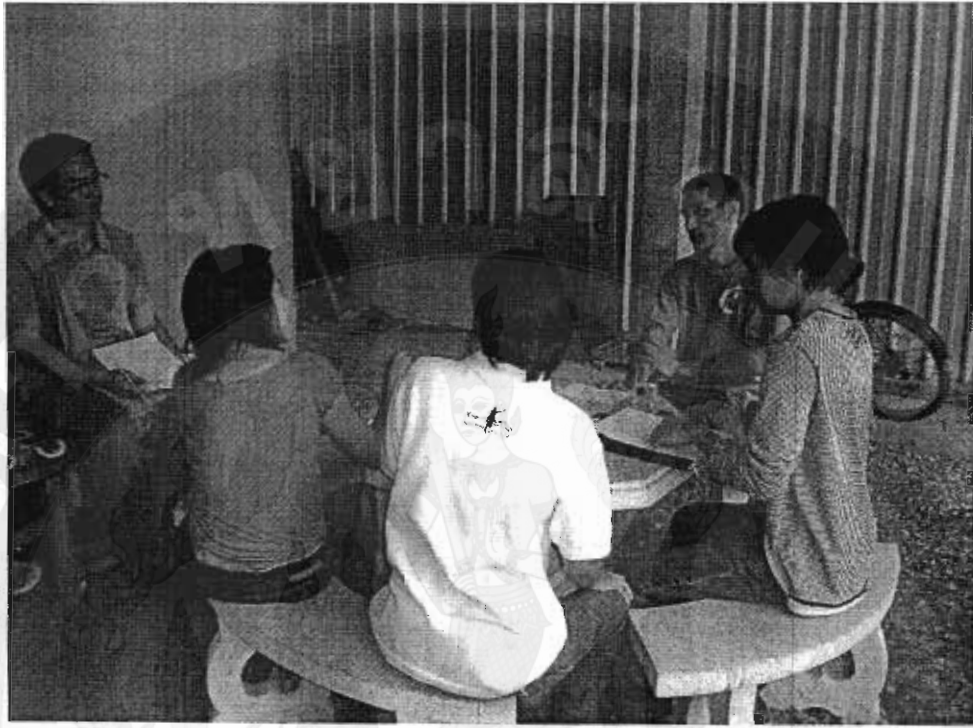
การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่ริม



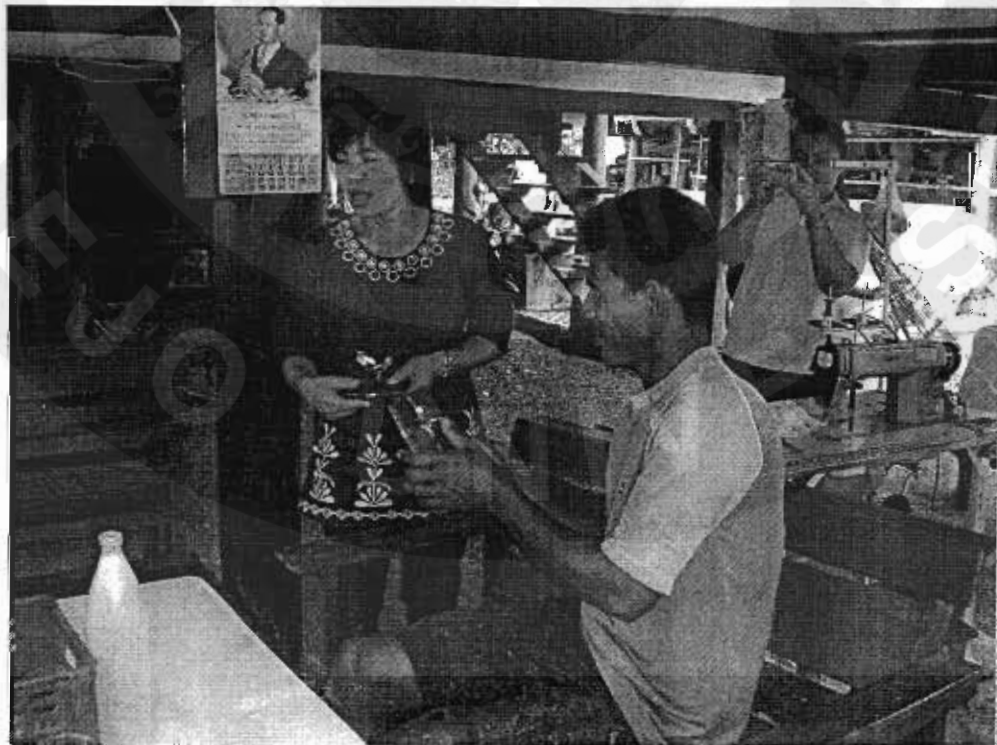
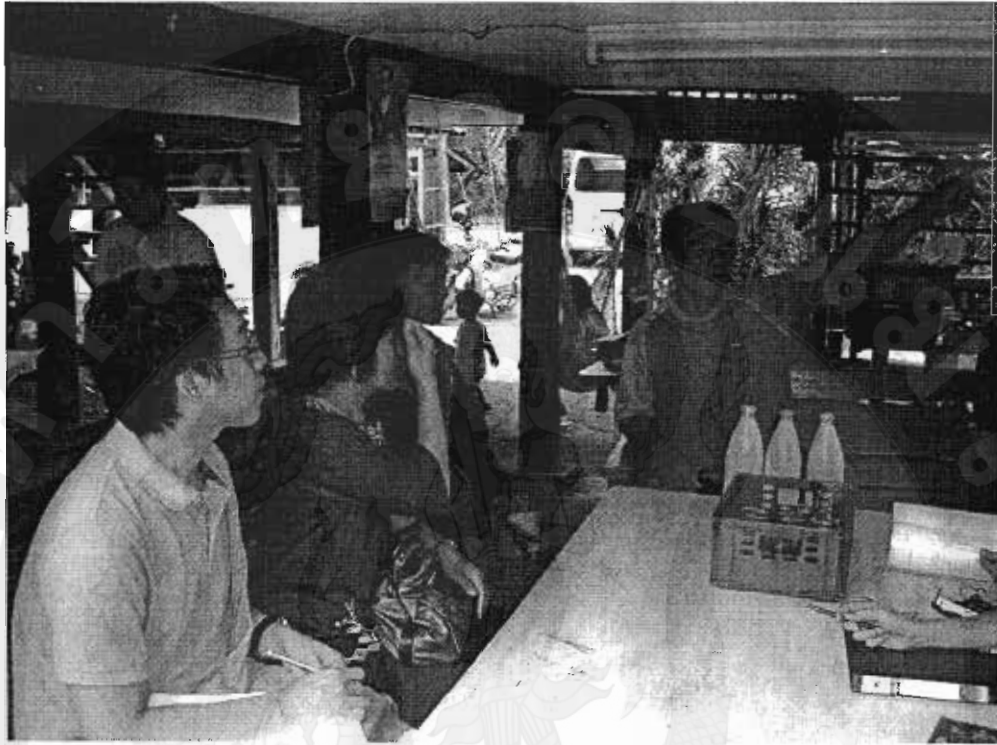


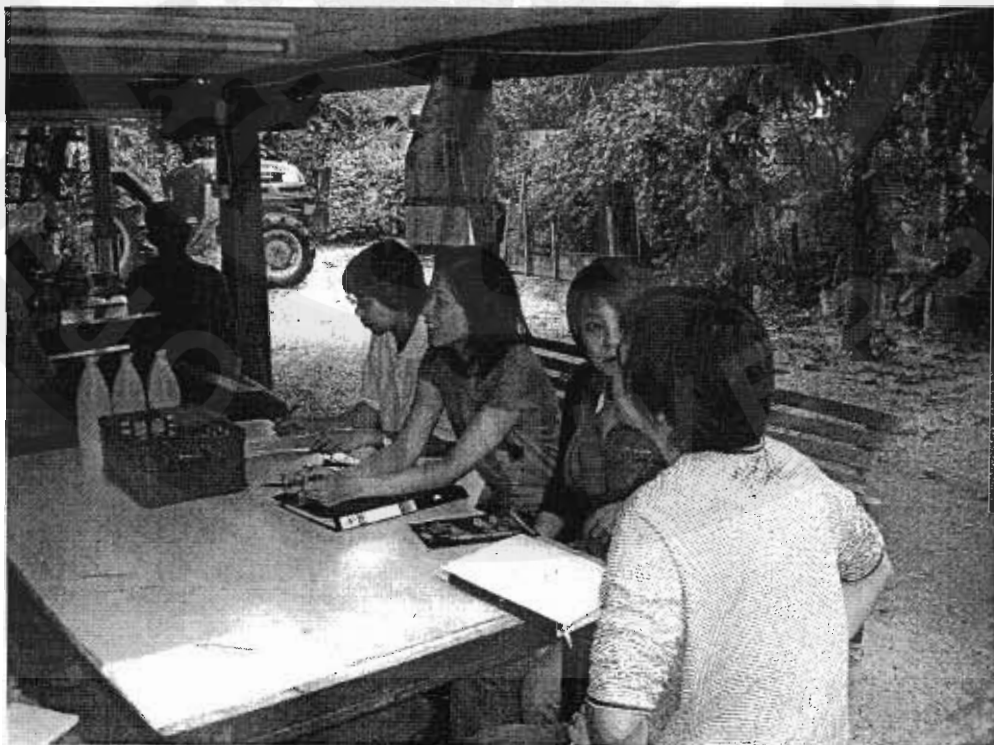
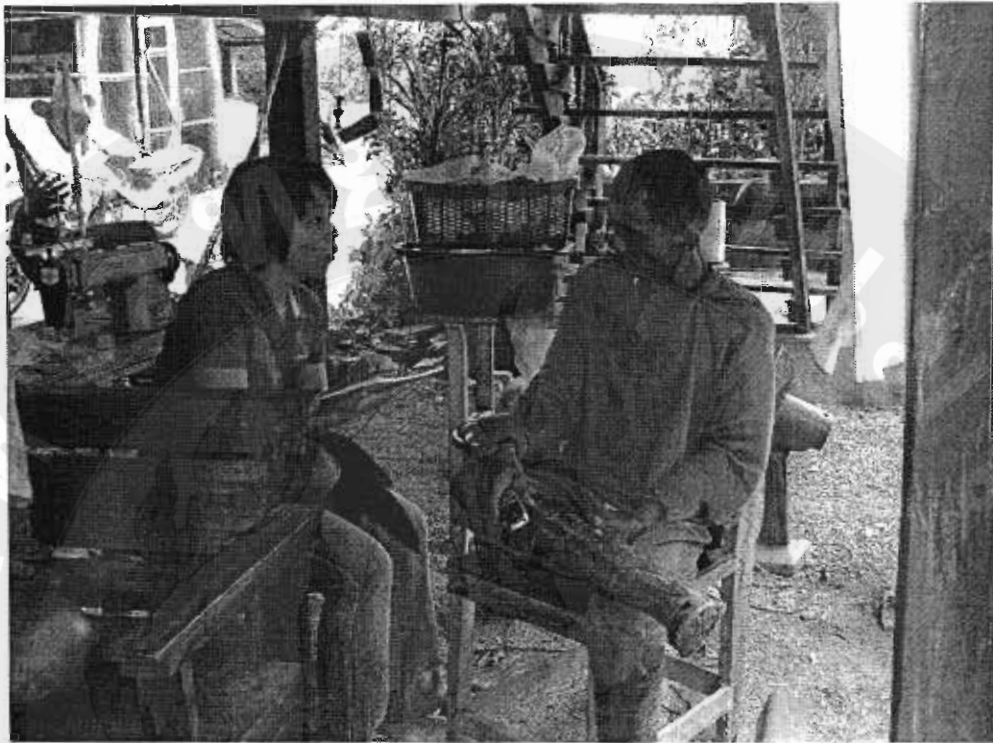
การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสารภี





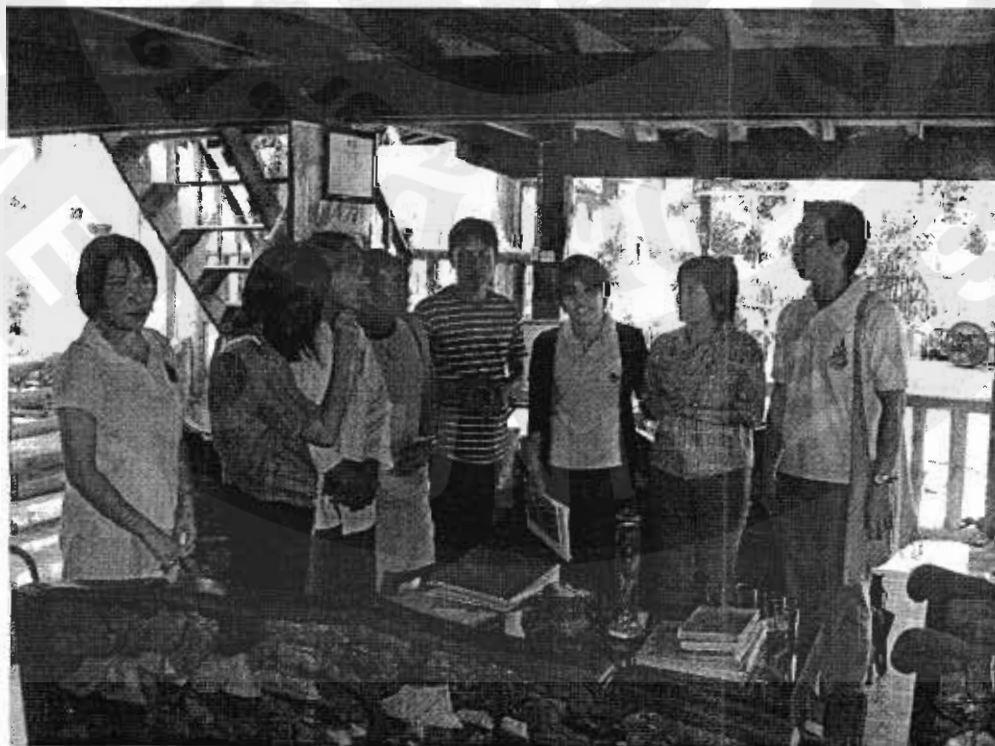
การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสีนกำแพง

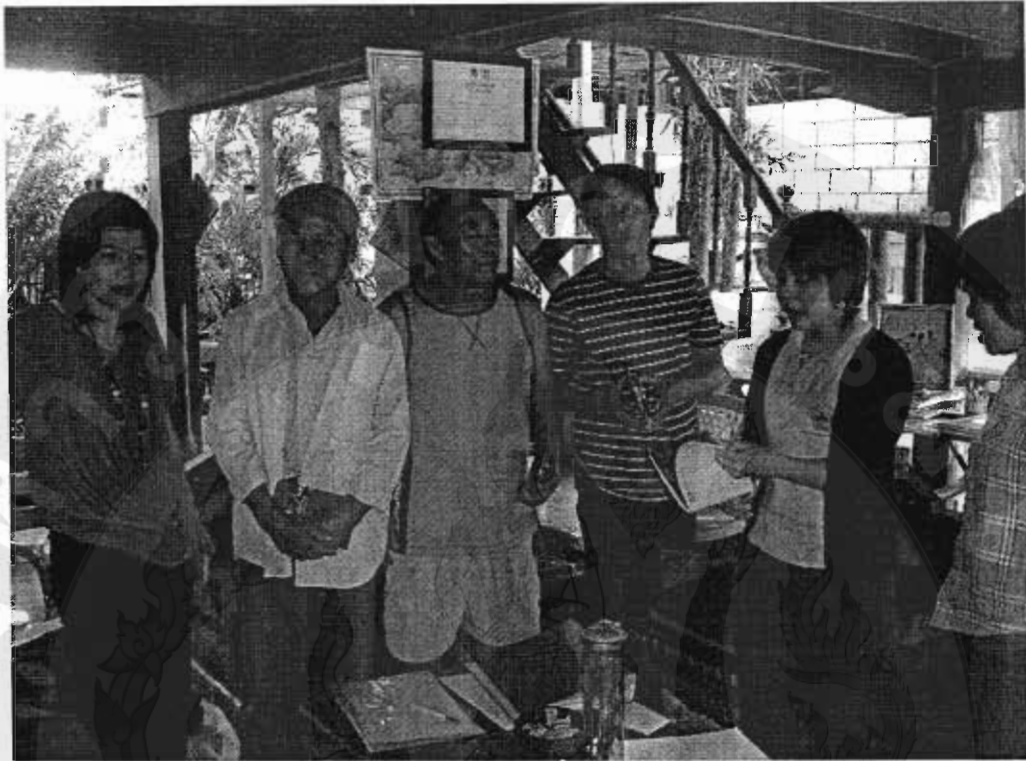






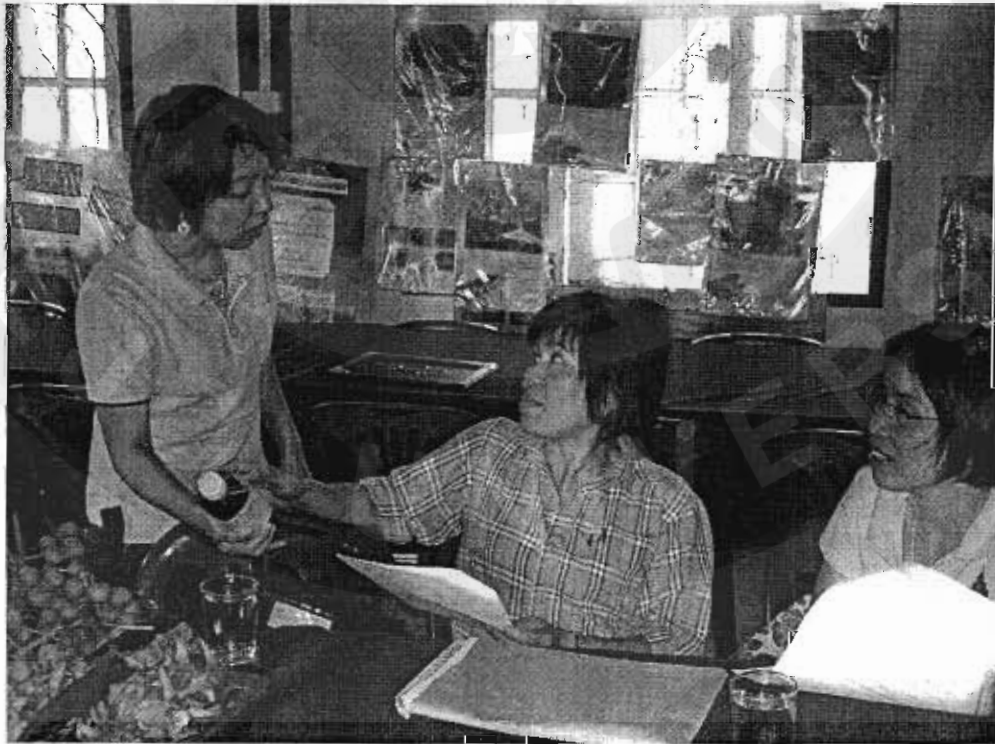
การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอสันป่าตอง





การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่อน





การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอฝาง





การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อำเภอแม่สาย

