



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนากระบวนการผลิตหุ้มแผงโซลาร์
เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า

โดย

นางนพวรรณ ชมชัย และคณะ

มกราคม 2554

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับ คุณภาพสินค้า

คณะผู้วิจัย	สังกัด
1. นางนพวรรณ ชมชัย	ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท
2. นายวิบูลย์ทัต สุทันธกิตติ์	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. นายเกียรติพงศ์ เพ็ญฟู	ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 13
4. นายไพศาล สุขปัญญา	กรมการพัฒนาชุมชน
5. นายวิรัช สุขสราน	กลุ่มวิจัยพืชอาหารสัตว์ กองอาหารสัตว์
6. นางสาวจันทกานต์ อรณันท์	กลุ่มวิเคราะห์อาหารสัตว์และพืชอาหารสัตว์ กองอาหารสัตว์
7. นางสาวชนมณ บุรณภวังค์	ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท
8. นายคัมภีร์ ภักดีไทย	ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณ คุณวิรัชศักดิ์ สุคันทวิบูลย์ ผู้อำนวยการสายลูกค้าธุรกิจรายกลาง ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงานวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พร้อมกันนี้ขอขอบคุณกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่าในจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี สระบุรี และสุพรรณบุรี คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด ที่ได้ให้ความร่วมมือและอนุเคราะห์ข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกรนาหญ้าหาดอาษา และกลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า 11 ที่ให้การเสียสละเข้าร่วมโครงการศึกษาวิจัย ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพการปลูกหญ้าต่อไป

สุดท้ายขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ที่ให้การอุดหนุนเงินทุนในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชัชวีร์ นฤทุม ผู้ประสานงานชุดโครงการ “โครงข่ายความรู้เพื่อการพัฒนาเกษตรอย่างยั่งยืน (นครปฐม)” ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำดูแลการดำเนินงานวิจัยมาตั้งแต่ต้น รวมทั้งผู้อำนวยการฝ่ายเกษตรและคณะเจ้าหน้าที่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ที่ช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกด้วยดีตลอดมา

คณะผู้วิจัย

มกราคม 2554

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายเป็นอาชีพที่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐมาตั้งแต่ปี 2545 ภายใต้โครงการนาหญ้าและพัฒนาอาชีพผลิตเสบียงสัตว์เพื่อการจำหน่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนพื้นที่นาข้าว มาปลูกหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายให้แก่ผู้เลี้ยงสัตว์ ผลโดยตรงเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าอาชีพเดิมให้แก่เกษตรกร และผลทางอ้อมเพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนพืชอาหารสัตว์คุณภาพดีให้แก่ผู้เลี้ยงสัตว์ ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสัตว์ของเกษตรกรไทย ทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถรักษาพื้นที่สำหรับการเป็นแหล่งผลิตอาหารโปรตีนเลี้ยงคนในประเทศไว้ได้ ปัจจุบันการผลิตเสบียงสัตว์จำหน่ายได้กลายเป็นอาชีพใหม่ของเกษตรกรส่วนหนึ่งในพื้นที่ 54 จังหวัด โดยมีพื้นที่ปลูกหญ้าจำหน่ายรวม 32,945 ไร่ในปี 2550 และสามารถสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรคิดเป็นมูลค่า 137,295,240 บาท ซึ่งพืชอาหารสัตว์ที่มีการปลูกจำหน่ายมากที่สุดคือ หญ้าแพงโกล่า โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตพื้นที่ราบลุ่มบริเวณภาคกลางและภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ จังหวัดชัยนาท สุพรรณบุรี พิจิตร พิษณุโลก กำแพงเพชร อ่างทอง สิงห์บุรี และสระบุรี เป็นต้น

หญ้าแพงโกล่าเป็นสินค้าที่ต้องผลิตในรูปแบบที่เป็นเกษตรอุตสาหกรรม เน้นการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อผลิตให้ได้ปริมาณมากและรวดเร็ว ซึ่งต้องใช้พื้นที่ขนาดใหญ่ จึงต้องอาศัยการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อรวมพื้นที่ผลิตเข้าด้วยกัน เป็นการทำในลักษณะของแปลงรวม มีการวางแผนการผลิตและการจัดจำหน่ายร่วมกันเพื่อให้มีสินค้าคุณภาพดีป้อนสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาที่พบจากการดำเนินการที่ผ่านมาคือกลุ่มเกษตรกรค่อนข้างอ่อนแอ ขาดความร่วมมือของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มแบบมีส่วนร่วม ขาดทักษะในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทำให้แผนการผลิตและการเก็บเกี่ยวไม่สอดคล้องต่อเนื่อง ส่งผลให้คุณภาพหญ้ามียุติความแปรปรวนสูงเนื่องจากไม่สามารถเก็บเกี่ยวได้ตามอายุที่กำหนด นอกจากนี้ตัวเกษตรกรเองก็มีการจัดการดูแลใส่ปุ๋ยแปลงหญ้าที่ค่อนข้างหลากหลายไม่เป็นไปตามคำแนะนำตามคุณภาพดิน เป็นเหตุให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถผลิตหญ้าที่มีคุณภาพดีจัดส่งให้แก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง หากปล่อยทิ้งไว้ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนที่นำมาสู่ความล้มเหลวของกลุ่มและอาชีพนี้ได้ต่อไปในอนาคต ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางพัฒนาเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ภายใต้สมมติฐานที่ว่า การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง สร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการนาหญ้า ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าโดยมีการจัดการธาตุอาหารให้เหมาะสม จะทำให้หญ้าแพงโกล่าที่ผลิตได้มีคุณภาพดีสม่ำเสมอ และนำไปสู่ความยั่งยืนของอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย

ในการศึกษาวิจัย ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลทั้งในภาคสนามแบบเกษตรกรมีส่วนร่วม และการเก็บข้อมูลในแปลงทดลอง ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดำเนินการระหว่างเดือนกันยายน 2549 ถึงเดือนพฤษภาคม 2551 ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การพัฒนากลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าไปสู่ความยั่งยืน มี 2 กิจกรรมย่อย ได้แก่

1) ศึกษาและสร้างรูปแบบการพัฒนาเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายในจังหวัดชัยนาท 9 กลุ่ม จังหวัดสิงห์บุรี สระบุรี และสุพรรณบุรี จังหวัดละ 1 กลุ่ม รวมทั้งหมด 12 กลุ่ม นำข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บภาคสนามและเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มโดยใช้แบบประเมิน 360 องศา และกำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการกลุ่มแบบองค์รวม

2) สร้างต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการหญ้าแพงโกล่า โดยคัดเลือกกลุ่มที่มีศักยภาพจำนวน 2 กลุ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และดำเนินการพัฒนาโดยมีทั้งการฝึกอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และสรุปบทเรียนร่วมกันเพื่อนำไปสู่การปรับการบริหารกลุ่ม

กิจกรรมที่ 2 การถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าเกษตรกร ดำเนินการทดลองในแปลงหญ้าของเกษตรกรจากกลุ่มที่คัดเลือกไว้ทั้ง 2 กลุ่มจำนวน 20 ราย โดยแบ่งแปลงหญ้าของเกษตรกรแต่ละรายเป็น 2 แปลง แปลงแรกให้ปุ๋ยตามปกติที่เกษตรกรเคยปฏิบัติอยู่ ส่วนแปลงที่สองกำหนดให้ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำตามสภาพดินของเกษตรกร บันทึกข้อมูลการใส่ปุ๋ย ผลผลิตหญ้าแห้ง คุณค่า (โปรตีน) ต้นทุนการผลิตและรายได้ นำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบระหว่างการใส่ปุ๋ยทั้ง 2 แบบและสรุปบทเรียนร่วมกับเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม

กิจกรรมที่ 3 การทดลองใช้ปุ๋ยอินทรีย์ทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า ทำการทดลองในชุดดินราชบุรี โดยวางแผนการทดลองแบบ 3 x 3 Factorial in Randomized Complete Blocks จำนวน 4 ซ้ำ ในแปลงย่อยขนาด 3x4 เมตรจำนวน 36 แปลง ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

ปัจจัยที่ 1 อัตราปุ๋ยเคมี มี 3 ระดับ ได้แก่

- ไม่ใส่ปุ๋ยเคมี
- ใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ (ปุ๋ยเคมีสูตร 15-15-15 อัตรา 10 กิโลกรัม/ไร่/รอบ และปุ๋ยยูเรียอัตรา 10 กิโลกรัม/ไร่/รอบ)
- ใส่ปุ๋ยเคมี ตามอัตราแนะนำ (ปุ๋ยเคมีสูตร 15-15-15 อัตรา 20 กิโลกรัม/ไร่/รอบ และปุ๋ยยูเรียอัตรา 20 กิโลกรัม/ไร่/รอบ)

ปัจจัยที่ 2 อัตราปุ๋ยน้ำชีวภาพ มี 3 ระดับ ได้แก่

- ไม่ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ
- ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ 120 ลิตร/ไร่/รอบ
- ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ 240 ลิตร/ไร่/รอบ

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มในจังหวัดชัยนาททำหน้าที่ในการผลิตอย่างเดียวโดยมีสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท เป็นตัวกลางในการรวบรวมผลผลิตและจัดจำหน่าย รวมทั้งให้การสนับสนุนเครื่องจักรบริการแก่กลุ่มที่ไม่มีความพร้อม สถานภาพของกลุ่มส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการที่อ่อนแอทั้งในเรื่องของการบริหารกลุ่ม การบริหารเครื่องจักร มีปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใสและความไม่เป็นธรรม ขณะที่กลุ่มนอกจังหวัดชัยนาททุกกลุ่มมีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จภายในกลุ่มตั้งแต่การผลิต การรวบรวมผลผลิตจนถึงการจัดจำหน่าย การบริหารกลุ่มค่อนข้างเข้มแข็งกว่ากลุ่มในจังหวัดชัยนาท โดยพบว่ากลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์บ้านสระ จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นกลุ่มที่มีการบริหารจัดการกลุ่มที่เป็นระบบเข้มแข็งที่สุดสามารถขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้นได้เอง สหกรณ์ปศุสัตว์ศรีปทุม จังหวัดสระบุรี มีความเข้มแข็งรองลงมาโดยมีความโดดเด่นในเรื่องของการประชาสัมพันธ์และระบบการจัดทำบัญชีที่โปร่งใส

ในการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งนั้น ได้คัดเลือกกลุ่มนำร่องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อสร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่ม 2 กลุ่มคือ กลุ่มเกษตรกรนาห้วยหาดอาษา จังหวัดชัยนาท และกลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า11 จังหวัดสิงห์บุรี ผลการดำเนินการยังไม่สามารถพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร เพื่อสร้างเป็นกลุ่มต้นแบบที่มีความเข้มแข็งได้ แต่พบว่ามีทิศทางการบริหารจัดการกลุ่มเป็นระบบดีขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้น มีการคัดกรองสมาชิกที่ไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มออก จุดอ่อนที่ยังต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เครือข่ายการทำงาน การประชาสัมพันธ์ และการติดตามประเมินผล

ผลการถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีเพื่อพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าของเกษตรกร สามารถสร้างความเข้าใจถึงวิธีการดูแลให้น้ำ ใส่ปุ๋ย และการเก็บเกี่ยวที่ถูกต้อง ทำให้ได้หญ้าแห้งที่มีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของเกษตรกรว่าสามารถผลิตได้จริง แต่เงื่อนไขที่เป็นแรงจูงใจในการผลิตขึ้นอยู่กับราคาที่เป็นธรรมตามเกรดคุณภาพหญ้า จากการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำให้เหมาะสมกับสภาพดินทำให้เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา สามารถผลิตหญ้าแห้งได้เพิ่มขึ้น 67.2 กิโลกรัม/ไร่/รอบ และได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น 101.70 บาท/ไร่/รอบ ส่วนกลุ่มฯแพงโกล่า11 มีปัญหาเรื่องสภาพแปลงทดลองที่ไม่เรียบทำให้ไม่เห็นผลที่ดีขึ้น แต่เกษตรกรให้การยอมรับว่าขนาดของต้นหญ้าในแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ มีขนาดลำต้นอวบใหญ่และยาวกว่าต้นหญ้าในแปลงปกติ และสนใจที่จะปรับเปลี่ยนการให้ปุ๋ยใหม่ รวมทั้งได้เรียนรู้ว่าสภาพแปลงที่ไม่เรียบมีผลทำให้ได้ผลผลิตหญ้าลดลง

ผลการทดลองใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ผลิตจากพืชผักต่างๆ ทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า ไม่มีผลทำให้คุณสมบัติทางเคมีของดินเปลี่ยนแปลง และไม่มีผลต่อผลผลิตและคุณภาพของหญ้า ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของดินในแปลงทดลองไม่เอื้อต่อการทำงานของจุลินทรีย์ที่

จะช่วยย่อยสลายสารอินทรีย์ในธรรมชาติ เพื่อที่จะส่งเสริมการเจริญเติบโตของหญ้าได้ ขณะที่การใส่ปุ๋ยเคมีเพิ่มขึ้นมีผลทำให้หญ้าแพงโกล่ามีการเจริญเติบโต ผลผลิตน้ำหนักร้าง และเปอร์เซ็นต์โปรตีนในหญ้าสูงเพิ่มขึ้น โดยที่การใส่ปุ๋ยเคมีในอัตราที่แนะนำสำหรับดินชุดราชบุรี ในพื้นที่ลุ่มเขตชลประทาน คือ ใส่ปุ๋ยสูตร 15-15-15 อัตรา 20 กิโลกรัม/ไร่/รอบ และใส่ปุ๋ยยูเรีย 20 กิโลกรัม/ไร่/รอบ ทำให้ได้ผลผลิตน้ำหนักร้างสูงสุดเฉลี่ย 5,671 กิโลกรัม/ไร่/ปี จากการตัดหญ้า 7 ครั้ง และมีค่าโปรตีนสูงสุดเฉลี่ย 7.9 เปอร์เซ็นต์

ผลการศึกษาครั้งนี้ไม่เป็นจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้า จะนำไปสู่ความยั่งยืนของอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย เนื่องจากสามารถพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าได้เพียงอย่างเดียว ยังไม่สามารถพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แต่ก็เห็นโอกาสได้ว่าจะน่าจะเป็นอาชีพที่ยั่งยืน เพราะหญ้าแพงโกล่าเป็นสินค้าที่มีโอกาสทางการตลาดสูงมาก และเกษตรกรส่วนหนึ่งก็ยังรักในอาชีพนี้อยู่ แต่การสร้างให้เกษตรกรสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้นั้นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา รวมทั้งต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และกลุ่มต้องเข้มแข็งก่อนจึงจะสามารถขยายเครือข่ายต่อไปได้

ข้อเสนอแนะแนวทางที่จะพัฒนาให้เกษตรกรมีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม และสร้างเครือข่ายในการพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้สามารถผลิตหญ้าที่มีคุณภาพดีสม่ำเสมอส่งลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงตลาดและการผลิตจนเข้าสู่รูปแบบของธุรกิจได้นั้น ต้องมีนโยบายและแผนปฏิบัติที่ชัดเจนจากภาครัฐ รวมทั้งต้องทำอย่างต่อเนื่องจนกว่ากลุ่มเกษตรกรจะเข้มแข็ง ทั้งนี้มีปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ระดับนโยบาย ควรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการสร้างค่านิยมและวินัยให้แก่เกษตรกร สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มและต้องนำไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น ในการสนับสนุนหรือการให้ความช่วยเหลือต่างๆ ต้องมีความแตกต่างกันระหว่างเกษตรกรที่รวมกลุ่มผลิตกับเกษตรกรที่ผลิตเป็นรายเดียว ควรมีการสนับสนุนเงินทุนให้แก่กลุ่มการผลิตให้สามารถทำธุรกิจได้ครบวงจร ตั้งแต่การผลิตจนถึงการจัดจำหน่าย ควรมีการให้รางวัลแก่คนที่อยู่ในกฎกติกา เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ มิใช่ทุกคนได้รับความช่วยเหลืออย่างเสมอภาคเท่ากันหมดเช่นทุกวันนี้

2. ระดับปฏิบัติในพื้นที่ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมอาชีพและพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม ต้องเข้าไปดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเข้มงวดและต่อเนื่อง เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่เกษตรกรได้ทันการณ์ รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อเกษตรกรแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของเกษตรกร สำหรับกลุ่มที่มีการทำธุรกิจจะต้องเน้นเป็นพิเศษในเรื่องของการจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง โปร่งใส นอกจากนี้ควรมีแผนการวิจัยพัฒนาเพื่อ

สนับสนุนเกษตรกรในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยสำหรับส่งข่าวให้กลุ่มเกษตรกรใช้วางแผนการผลิต และที่สำคัญคือควรมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ เพื่อปรับแนวทางการพัฒนากลุ่มให้เกิดการยกระดับการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	1
บทที่ 1 บทนำ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
1. การพัฒนากระบวนการผลิต	11
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม / การบริหารจัดการกลุ่ม	13
3. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการมีส่วนร่วม	17
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	19
5. การสร้างเครือข่าย	23
6. การวางแผนกลยุทธ์	26
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
กรอบแนวคิดในการวิจัย	37
บทที่ 3 กระบวนการวิจัย	39
ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนากลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าปูลู่ความยั่งยืน	39
ขั้นตอนที่ 2 การถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าเกษตรกร	41
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ปุ๋ยอินทรีย์น้ำทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า	42
บทที่ 4 ผลการศึกษา	46
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ผลิตหญ้า	46
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มผู้ผลิตหญ้า	48
1. สถานภาพของกลุ่มผู้ผลิตหญ้า	48

	หน้า
2. รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า	65
ส่วนที่ 3 การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง	70
1. สร้างรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มแบบองค์รวม	70
2. แนวทางการพัฒนากลุ่มเกษตรกร	72
3. การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายสู่กระบวนการพัฒนา	79
4. รูปแบบและวิธีการพัฒนาไปสู่กลุ่มต้นแบบที่มีความเข้มแข็ง	82
5. การดำเนินการพัฒนากลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย	84
6. ผลการพัฒนากลุ่มเกษตรกร	101
ส่วนที่ 4 การพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าแพงโกล่า	107
1. การถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าเกษตรกร	108
2. การทดลองใช้ปุ๋ยอินทรีย์ทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า	118
ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน	126
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	127
บรรณานุกรม	129
ภาคผนวก ก	135
ภาคผนวก ข	149
ภาคผนวก ค	155
ภาคผนวก ง	165
ภาคผนวก จ	167
ภาคผนวก ฉ	169

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	กลุ่มเกษตรกรและพื้นที่ที่ทำการศึกษา	47
4.2	ข้อพิจารณาประกอบการพัฒนากลุ่มผลิตหญ้าแพงโกล่าในสังกัดสหกรณ์ การเกษตร	66
4.3	ข้อพิจารณาประกอบการพัฒนากลุ่มผลิตหญ้าแพงโกล่าย่อยๆร่วมกัน จัดตั้งเป็นสหกรณ์	68
4.4	ข้อพิจารณาประกอบการพัฒนากลุ่มผลิตหญ้าแพงโกล่าในสังกัดบริษัท	69
4.5	แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มบนพื้นฐานของทฤษฎีการ บริหาร TQM	77
4.6	ข้อมูลองค์ประกอบและคะแนนประเมินกลุ่มเกษตรกร	80
4.7	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	85
4.8	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	87
4.9	แผนกลยุทธ์ของกลุ่มฯ หาดอาษา และกลุ่มฯ แพงโกล่า 11	91
4.10	แผนงาน/ โครงการ และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ของกลุ่มฯ หาดอาษา และกลุ่มฯ แพงโกล่า 11	93
4.11	ผลการพัฒนากลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย	101
4.12	ปัญหา อุปสรรคที่พบ และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข	106
4.13	การใส่ปุ๋ยในแปลงหญ้าแพงโกล่าทดลองของเกษตรกรกลุ่มฯ หาดอาษา	110
4.14	การใส่ปุ๋ยในแปลงหญ้าแพงโกล่าทดลองของเกษตรกรกลุ่มฯ แพงโกล่า 11	110
4.15	ผลผลิตน้ำหนักแห้งและเปอร์เซ็นต์โปรตีนของหญ้าแพงโกล่าแห้งเมื่อใส่ ปุ๋ยตามปกติและใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำของกลุ่มฯ หาดอาษา	113

ตารางที่		หน้า
4.16	ผลผลิตน้ำหนักรากแห้งและเปอร์เซ็นต์โปรตีนของหญ้าแพงโกล่าแห้งเมื่อใส่ปุ๋ยตามปกติและใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำของกลุ่มฯ แพงโกล่า 11	115
4.17	ผลผลิตน้ำหนักรากแห้ง ต้นทุนการผลิต และรายได้สุทธิจากการจำหน่ายหญ้าแพงโกล่าแห้งต่อรอบการผลิตเปรียบเทียบระหว่างแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำและแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามปกติ	116
4.18	ส่วนประกอบทางเคมีของปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ผลิตจากวัตถุดิบต่าง ๆ กัน	118
4.19	ปริมาณน้ำฝนและจำนวนวันที่ฝนตกบริเวณพื้นที่ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท ในปี 2550	119
4.20	คุณสมบัติทางเคมีของดินก่อนและหลังปลูกหญ้าแพงโกล่า เมื่อใส่ปุ๋ยอินทรีย์น้ำและปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกัน	120
4.21	ผลผลิตน้ำหนักรากแห้ง ความสูงของต้น จำนวนต้นต่อกอ และสัดส่วนของใบต่อต้นของหญ้าแพงโกล่า เมื่อใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกัน	121
4.22	ส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าแพงโกล่าเมื่อใส่ปุ๋ยอินทรีย์น้ำและปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกัน	124
4.23	ต้นทุนค่าปุ๋ยต่อหญ้าแพงโกล่าแห้ง 1 กิโลกรัม เมื่อใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกัน	125

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ TQM	22
4.1	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์นางลือ และกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองน้อย จังหวัดชัยนาท	60
4.2	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองแขง จังหวัดชัยนาท	60
4.3	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์วังหมัน จังหวัดชัยนาท	61
4.4	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ตุ๊ก จังหวัดชัยนาท	61
4.5	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรนาหญ้าหาดอาษา จังหวัดชัยนาท	62
4.6	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ทางน้ำสาคร จังหวัดชัยนาท	62
4.7	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองมะโมง จังหวัดชัยนาท	63
4.8	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์วังตะเคียน จังหวัดชัยนาท	63
4.9	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า11 จังหวัดสิงห์บุรี	64
4.10	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของสหกรณ์ปศุสัตว์ศรีปทุม จำกัด จังหวัดสระบุรี	64

ภาพที่		หน้า
4.11	แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์บ้านสระ จังหวัดสุพรรณบุรี	65
4.12	แสดงต้นหญ้าที่ได้จากแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำและแปลงปกติ	115

บทคัดย่อ

การผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย เป็นอาชีพทางเลือกหนึ่งที่มีโอกาสเป็นอาชีพใหม่ของเกษตรกรได้ เนื่องจากหญ้าแพงโกล่าเป็นสินค้าที่ตลาดมีความต้องการสูง และสร้างผลตอบแทนที่ดีให้แก่เกษตรกร แต่จะต้องผลิตในรูปแบบที่เป็นเกษตรอุตสาหกรรมซึ่งต้องอาศัยการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อให้เกิดการรวมแปลงผลิตที่มีขนาดใหญ่ เหมาะสมแก่การนำเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการเก็บเกี่ยวผลผลิตและแปรรูปเป็นหญ้าแห้งอัดฟ่อน สภาพปัญหาที่พบมาโดยตลอดนับแต่ภาครัฐเริ่มส่งเสริมอาชีพนี้มาตั้งแต่ปี 2545 คือกลุ่มเกษตรกรมีความอ่อนแอ ขาดความร่วมมือที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหา ผลิตหญ้าส่งลูกค้าได้ไม่ต่อเนื่อง และหญ้าแห้งที่ผลิตได้ก็มีคุณภาพที่แปรปรวนมาก ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวของกลุ่มอาชีพ และทำให้เกษตรกรต้องสูญเสียโอกาสจากอาชีพนี้ได้ ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า เพื่อหาแนวทางพัฒนาเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่กลุ่มเกษตรกรที่มีอาชีพผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย โดยทำการศึกษาภายใต้สมมติฐานที่ว่า การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าโดยการจัดการธาตุอาหารให้เหมาะสม จะทำให้หญ้าแพงโกล่าที่เกษตรกรผลิตจำหน่ายมีคุณภาพดีสม่ำเสมอ และนำไปสู่ความยั่งยืนของอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายได้ โดยใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลทั้งในภาคสนามแบบเกษตรกรมีส่วนร่วม และการเก็บข้อมูลในแปลงทดลอง ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ 1) การพัฒนากลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าไปสู่ความยั่งยืน ดำเนินการศึกษาและประเมินการบริหารจัดการกลุ่มจากกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายในจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี สระบุรี และสุพรรณบุรี รวม 12 กลุ่ม แล้วคัดเลือกกลุ่มที่มีศักยภาพมาดำเนินการพัฒนาเพื่อสร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจหญ้าจำนวน 2 กลุ่ม 2) การถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าเกษตรกร ดำเนินการทดลองในแปลงหญ้าของเกษตรกรจากกลุ่มที่คัดเลือกไว้ทั้ง 2 กลุ่มจำนวน 20 ราย แต่ละรายทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการใส่ปุ๋ยตามปกติที่เกษตรกรเคยปฏิบัติอยู่ กับการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำตามสภาพดินของเกษตรกร และ 3) การทดลองใช้ปุ๋ยอินทรีย์ทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า ทำการทดลองในชุดดินราชบุรี โดยวางแผนการทดลองแบบ 3 x 3 Factorial in Randomized Complete Blocks จำนวน 4 ซ้ำ ในแปลงย่อยขนาด 3x4 เมตรจำนวน 36 แปลง ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ อัตราปุ๋ยเคมี 3 ระดับ (ไม่ใส่, ใส่ปุ๋ยเคมี ½ ของอัตราแนะนำ และใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ) และอัตราปุ๋ยน้ำชีวภาพ 3 ระดับ (ไม่ใส่, ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ 120 ลิตร/ไร่/รอบ และใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ 240 ลิตร/ไร่/รอบ) ดำเนินการระหว่างเดือนกันยายน 2549 ถึง เดือนพฤษภาคม 2551

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มในจังหวัดชัยนาททำหน้าที่ในการผลิตอย่างเดียวโดยมีสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท เป็นตัวกลางในการรวบรวมผลผลิตและจัดจำหน่าย รวมทั้งให้การ

สนับสนุนเครื่องจักรบริการแก่กลุ่มที่ไม่มีความพร้อม สถานภาพของกลุ่มส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการที่อ่อนแอทั้งในเรื่องของการบริหารกลุ่ม การบริหารเครื่องจักร มีปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใสและความไม่เป็นธรรม ขณะที่กลุ่มนอกจังหวัดชัยนาททุกกลุ่มมีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จภายในกลุ่มตั้งแต่การผลิต การรวบรวมผลผลิต จนถึงการจัดจำหน่าย การบริหารกลุ่มค่อนข้างเข้มแข็งกว่ากลุ่มในจังหวัดชัยนาท โดยพบว่ากลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์บ้านสระ จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นกลุ่มที่มีการบริหารจัดการกลุ่มที่เป็นระบบเข้มแข็งที่สุดสามารถขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้นได้เอง สหกรณ์ปศุสัตว์ศรีปทุม จังหวัดสระบุรี มีความเข้มแข็งรองลงมาโดยมีความโดดเด่นในเรื่องของการประชาสัมพันธ์และระบบการจัดทำบัญชีที่โปร่งใส

ในการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งนั้น ได้คัดเลือกกลุ่มนำร่องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อสร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่ม 2 กลุ่มคือ กลุ่มเกษตรกรนาห้วยหาดอาษา จังหวัดชัยนาท และกลุ่มเกษตรกรทำหญาแพงโกเล่า 11 จังหวัดสิงห์บุรี ผลการดำเนินการยังไม่สามารถพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร เพื่อสร้างเป็นกลุ่มต้นแบบที่มีความเข้มแข็งได้ แต่พบว่ามีทิศทางการบริหารจัดการกลุ่มเป็นระบบดีขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้น มีการคัดกรองสมาชิกที่ไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มออก จุดอ่อนที่ยังต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เครือข่ายการทำงาน การประชาสัมพันธ์ และการติดตามประเมินผล

ผลการถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีเพื่อพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าของเกษตรกรสามารถสร้างความเข้าใจถึงวิธีการดูแลให้น้ำ ใส่ปุ๋ย และการเก็บเกี่ยวที่ถูกต้อง ทำให้ได้หญ้าแห้งที่มีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของเกษตรกรว่าสามารถผลิตได้จริง แต่เงื่อนไขที่เป็นแรงจูงใจในการผลิตขึ้นอยู่กับราคาที่เป็นธรรมตามเกรดคุณภาพหญ้า จากการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำให้เหมาะสมกับสภาพดินทำให้เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา สามารถผลิตหญ้าแห้งได้เพิ่มขึ้น 67.2 กิโลกรัม/ไร่/รอบ และได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น 101.70 บาท/ไร่/รอบ ส่วนกลุ่มฯแพงโกเล่า 11 มีปัญหาเรื่องสภาพแปลงทดลองที่ไม่เรียบทำให้ไม่เห็นผลที่ดีขึ้น แต่เกษตรกรให้การยอมรับว่าขนาดของต้นหญ้าในแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ มีขนาดลำต้นอวบใหญ่และยาวกว่าต้นหญ้าในแปลงปกติ และสนใจที่จะปรับเปลี่ยนการให้ปุ๋ยใหม่ รวมทั้งได้เรียนรู้ว่าสภาพแปลงที่ไม่เรียบมีผลทำให้ได้ผลผลิตหญาลดลง

ผลการทดลองใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ผลิตจากพืชผักต่างๆ ทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกเล่า ไม่มีผลทำให้คุณสมบัติทางเคมีของดินเปลี่ยนแปลงและไม่มีผลต่อผลผลิตและคุณภาพของหญ้า ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของดินในแปลงทดลองไม่เอื้อต่อการทำงานของจุลินทรีย์ที่จะช่วยย่อยสลายสารอินทรีย์ในธรรมชาติ เพื่อที่จะส่งเสริมการเจริญเติบโตของหญ้าได้ ขณะที่การใส่ปุ๋ยเคมีเพิ่มขึ้นมีผลทำให้หญ้าแพงโกเล่ามีการเจริญเติบโต ผลผลิตน้ำหนักแห้ง และเปอร์เซ็นต์

โปรตีนในหญ้าสูงเพิ่มขึ้น โดยที่การใส่ปุ๋ยเคมีในอัตราที่แนะนำสำหรับดินชุดราชบุรี ในพื้นที่ลุ่ม เขตชลประทาน คือ ใส่ปุ๋ยสูตร 15-15-15 อัตรา 20 กิโลกรัม/ไร่/รอบ และใส่ปุ๋ยยูเรีย อัตรา 20 กิโลกรัม/ไร่/รอบ ทำให้ได้ผลผลิตน้ำหนักร้างสูงสุดเฉลี่ย 5,671 กิโลกรัม/ไร่/ปี จากการตัดหญ้า 7 ครั้ง และมีค่าโปรตีนสูงสุดเฉลี่ย 7.9 เปอร์เซ็นต์

ผลการศึกษาครั้งนี้ไม่เป็นจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้า จะนำไปสู่ความยั่งยืนของอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย เนื่องจากสามารถพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าได้เพียงอย่างเดียว ยังไม่สามารถพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ แต่ก็เห็นโอกาสได้ว่าจะน่าจะเป็นอาชีพที่ยั่งยืน เพราะหญ้าแพงโกล่าเป็นสินค้าที่มีโอกาสทางการตลาดสูงมาก และเกษตรกรส่วนหนึ่งก็ยังรักในอาชีพนี้อยู่ แต่การสร้างให้เกษตรกรสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้นั้นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา รวมทั้งต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และกลุ่มต้องเข้มแข็งก่อนจึงจะสามารถขยายเครือข่ายต่อไปได้

Abstract

Pangola hay production for sale is a new alternative career for farmers because it gives a better benefit to farmers and the market demand for pangola grass is still high. Since the government had promoted this career in 2002, we found that production system should be in the type of agro-industry which is under the cooperation of farmers in order to assemble the fields and make them be a large scale of grassland that suitable for using machine in harvesting. The important thing that will lead to the failure of this career were farmers groups' management was not strong and lacked of the members' cooperation, hay product couldn't produce through the year and quality of pangola hay were variable and wasn't good. Thus, the objective of this study was to development the production of pangola hay in order to improve the quality and find the way for this production to be the sustainable career. This study was conducted under the hypothesis that development of the strengthen farmer's group couple with development of field managing and soil fertility should produce high quality of pangola hay and sustainability of this career. Procedures of this study were data collection from farmers' field and experimental fields. There are including of three activities. Firstly was the development of hay producer group to sustainability. This study was conducted by evaluation of twelve farmer's group administration at Chainat, Singburi, Saraburi and Suphanburi. The two highest performance groups were selected to continually improvement in order to a model of the business's group administration of hay production. The second was technological transformation of fertilizer. 20 farmers from 2 farmer's groups were selected and the comparison between normal and recommendation fertilization in each farmer field were studied. Lastly was the study of using organic fertilizer instead of chemical fertilizer in Ratchaburi soil series. The experimental design was 3x3 factorial in RCBD with 4 replications. The study was operated from September 2006 to May 2008.

The results indicated that nine farmer's groups in Chainat Province were the producer and the center of hay collection and sale, machinery service and support to the deficiently groups in harvesting was the Chainat Animal Feed Co-operation. Most of groups had weakly administration status in group and machine including with corruption and unfair. The other groups outside Chainat Province had absolute management in all activities production, collection and distribution. Almost groups were stronger than Chainat's farmer groups. The strongest group and special aspect was Bansa Animal Raising Farmers Group in Suphanburi Province. This group has strong system in administration that could expand more networks. In addition, Sripatum

Livestock Cooperation from Saraburi Province was stronger in promotion and clearly accounting.

To make the strength of farmers' group, the two prior groups, Had Asa Farmers Group from Chainat Province and Pangola11 Farmers Group from Singburi- were chosen into developing process as the administrative model. The results could not improve the administration of the farmers' groups to be the example model of strong group, but it was found that there was a better way in managing system of groups. There were some changes in working behavior, more co-workers and screening some members who didn't participate out. Weakly point that needed to continuously improve were a working of the committee, member participate, working network, promotion and monitoring.

The result of technological transfer about chemical fertilization to improve soil fertility was shown that farmers conceded this technology but under the motivated condition of hay price and grade. From the fertilizer recommendation, Had Asa Farmers Group have higher production of hay about 67.2 kilograms/rai/crop and get more profit about 101.70 baht/rai/crop. The Pangola11 Farmers Group had a problem of land plan due to bad soil preparation but they accepted that the size of the grass from the experimental field according to the fertilized advice had a big stem and longer than the ones from normally fertilization. They were also interested in changing the way of fertilizing and had learned that the rough fields made less grass production.

The result of experiment in using organic fertilizer instead of chemical fertilizer indicated that organic fertilizer did not change chemical properties of soil, the production and the quality of grass because soil environment unsuitable for microorganism growth and natural organic biodegradation. When using more chemical fertilizer, pangola grass grew well and had high dry matter yield and crude protein. The recommendation of fertilizer for Ratchaburi's soil series was 20 kg of N-P-K (15-15-15) and urea fertilizer in the rate of 20 kg/rai/crop. The highest average dry matter yield and protein content of pangola grass were 5,671 kilograms/rai/year from 7 cutting and 7.9 percent, respectively.

The overall result of this study was not accepted as the hypothesis which said that developing the strength of farmer's group couple with improving the quality of production field will lead to the sustainable of pangola hay production career. Although pangola grass field was improved but the strong of farmer's group was not improved. Additionally, the opportunity to be a sustainable career was possible because the demand of pangola hay was highly increase and

some of the farmers still loved this career. However, to establishment of working group of farmers should take a long time and had to be continuously development. Before expand the networks in the future, the strong of farmer's group should be the first.

บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาอาชีพเกษตรกรซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ในสังคม เป็นเป้าหมายสำคัญของทุกรัฐบาล โดยการส่งเสริมพัฒนาอาชีพทั้งอาชีพหลักและอาชีพเสริม เกษตรกรในชนบท เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาความยากจน ทั้งนี้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงในการปรับโครงสร้างภาคการเกษตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ ซึ่งอาชีพปศุสัตว์หนึ่งที่จัดอยู่ในกลุ่มสินค้าที่มีโอกาสที่จะส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่ “โคเนื้อ” (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2551) เนื่องจากปริมาณผลผลิตอาหารโปรตีนจากสัตว์ โดยเฉพาะโคเนื้อและโคนมที่ผลิตได้ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอสำหรับการบริโภคในประเทศ จากข้อมูลสถิติการนำเข้าสินค้าปศุสัตว์ในปี 2550 มีการนำเข้าโคเนื้อ โคนม และผลิตภัณฑ์จากโคจากต่างประเทศคิดเป็นมูลค่าถึง 26,260 ล้านบาท (กรมปศุสัตว์, 2551 ก) แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการที่จะเพิ่มการผลิตภายในประเทศได้อีกเพื่อทดแทนการนำเข้า แต่ทั้งนี้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อและโคนม จะต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมรับการแข่งขันจากการเปิดเขตการค้าเสรีทั้งในด้านของราคาและคุณภาพของผลผลิต เพื่อที่จะรักษาพื้นที่สำหรับการเป็นแหล่งผลิตอาหารโปรตีนเลี้ยงคนในประเทศไว้ให้ได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับระบบการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ โดยเริ่มตั้งแต่การเลือกใช้พันธุ์สัตว์ที่ดี การให้อาหารสัตว์ที่มีคุณภาพ ระบบการเลี้ยงดูและการป้องกันรักษาโรคที่มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงการตลาดและการแปรรูป ปัจจุบันการพัฒนาด้านพันธุ์สัตว์มีความก้าวหน้าไปค่อนข้างมาก มีการนำพันธุ์จากต่างประเทศเข้ามาปรับปรุงให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งที่ยังเป็นปัญหาสำคัญคือการจัดการด้านอาหารให้บริบูรณ์เพียงพอแก่ความต้องการของสัตว์ ถึงแม้ว่าอาหารสัตว์จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมต้นน้ำในการเลี้ยงปศุสัตว์ แต่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการเลี้ยงสัตว์เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านอาหารสัตว์เป็นต้นทุนที่สูงถึงร้อยละ 70 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

อาหารหลักของโค-กระบือจะเป็นอาหารประเภทอาหารหยาบ ได้แก่ หญ้าอาหารสัตว์ ถั่วอาหารสัตว์ และวัสดุเศษเหลือทางการเกษตรต่าง ๆ ซึ่งควรจะมีคุณภาพดีและมีให้สัตว์กินอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้สัตว์ได้รับสารอาหารอย่างพอเพียง ซึ่งจะทำให้สัตว์มีสุขภาพดี มีการเจริญเติบโตและให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ปัญหาที่พบบ่อยคือการขาดแคลนอาหารหยาบคุณภาพดีให้สัตว์กินอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในช่วงฤดูแล้งจะมีปัญหารุนแรงมาก จากการศึกษาของนพวรรณและคณะ (2549) ได้ประเมินไว้ว่าปริมาณอาหารหยาบสดที่ผลิตได้ยังต่ำกว่าความต้องการสำหรับใช้เลี้ยงโคเนื้อ-โคนมในปี 2549 ถึง 55.7 ล้านตันต่อปี ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากข้อมูลสถิติจำนวนสัตว์

ของกรมปศุสัตว์ (2551 ข) ในปี 2550 พบว่ามีปศุสัตว์ที่กินพืชอาหารสัตว์เป็นอาหารหลักจำนวน 11,428,835 ตัว ซึ่งต้องใช้พื้นที่แปลงหญ้าประมาณ 11.43 ล้านไร่ แต่เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ยังขาดความใส่ใจในการจัดทำแปลงหญ้า ทั้งนี้จากข้อมูลในปี 2549 พบว่ามีพื้นที่ปลูกหญ้า/พืชอาหารสัตว์ 1,873,373 ไร่ (เฉลี่ยเพียง 0.66 ไร่/ครัวเรือน) และมีพื้นที่ทุ่งหญ้าสาธารณะ 3,152,715 ไร่ (กรมปศุสัตว์, 2551 ค) ประเมินเป็นพื้นที่แปลงหญ้าที่ยังขาดแคลนอยู่ถึง 6.4 ล้านไร่ ในปี 2545 ภาครัฐโดยกรมปศุสัตว์จึงได้ริเริ่มส่งเสริมให้เกษตรกรที่ไม่ได้ประกอบอาชีพเลี้ยงสัตว์ปรับเปลี่ยนพื้นที่มาปลูกพืชอาหารสัตว์จำหน่ายให้แก่ผู้เลี้ยงสัตว์ ภายใต้โครงการนาหญ้าและพัฒนาอาชีพผลิตเสบียงสัตว์เพื่อการจำหน่าย ผลโดยตรงเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าอาชีพเดิมให้แก่เกษตรกร และผลทางอ้อมเพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนพืชอาหารสัตว์คุณภาพดีให้แก่ผู้เลี้ยงสัตว์ ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสัตว์ของเกษตรกรไทย ทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถรักษาพื้นที่สำหรับการเป็นแหล่งผลิตอาหารโปรตีนเลี้ยงคนในประเทศไว้ได้ ปัจจุบันการผลิตเสบียงสัตว์จำหน่ายได้กลายเป็นอาชีพใหม่ของเกษตรกรส่วนหนึ่งในพื้นที่ 54 จังหวัด โดยในปี 2550 มีพื้นที่ปลูกหญ้าจำหน่ายรวม 32,945 ไร่ สามารถสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรคิดเป็นมูลค่า 137,295,240 บาท ซึ่งพืชอาหารสัตว์ที่มีการปลูกจำหน่ายมากที่สุดคือ หญ้าแพงโกล่า โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตพื้นที่ราบลุ่มบริเวณภาคกลางและภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ จังหวัดชัยนาท สุพรรณบุรี พิจิตร พิษณุโลก กำแพงเพชร อ่างทอง สิงห์บุรี และสระบุรี เป็นต้น (กรมปศุสัตว์, 2551)

นพวรรณ และคณะ (2549) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ของอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย โดยใช้จังหวัดชัยนาทเป็นกรณีศึกษา พบว่าเป็นอาชีพที่มีโอกาสเป็นทางเลือกใหม่ของเกษตรกรได้ เนื่องจากมีจุดแข็งคือหญ้าแพงโกล่าเป็นอาหารหยาบที่มีคุณภาพดีซึ่งผู้เลี้ยงสัตว์ให้การยอมรับที่จะซื้อไปใช้เลี้ยงสัตว์ของตนเอง ทำให้มีโอกาสด้านการตลาดสูง นอกจากนี้ในด้านการผลิตยังใช้วิธีการผลิตที่สอดคล้องกับทักษะเดิมของเกษตรกรในการทำนา แต่มีข้อได้เปรียบกว่าตรงที่เป็นพืชที่ใช้น้ำน้อย ใช้ปุ๋ยเคมีเพียงเล็กน้อย มีความเสี่ยงต่ำและให้ผลตอบแทนที่ดีสูงกว่าการทำนาข้าว แต่อาชีพนี้ยังมีจุดอ่อนในด้านกระบวนการผลิตร่วมกันในรูปกลุ่มอาชีพ เนื่องจากเป็นสินค้าที่ต้องผลิตในรูปแบบที่เป็นเกษตรอุตสาหกรรม เน้นการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ให้ผลิตได้ปริมาณมากและรวดเร็ว ซึ่งต้องใช้พื้นที่ขนาดใหญ่ จึงต้องอาศัยความสามัคคีของกลุ่มเกษตรกรเพื่อรวมพื้นที่ผลิตเข้าด้วยกัน และวางแผนการผลิตการจัดจำหน่ายร่วมกัน แต่ปัญหาที่พบในปัจจุบันคือกลุ่มเกษตรกรค่อนข้างอ่อนแอ ขาดความสามัคคี ความร่วมมือของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มแบบมีส่วนร่วม ขาดทักษะในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทำให้แผนการผลิตและการเก็บเกี่ยวไม่สอดคล้องต่อเนื่อง ส่งผลให้คุณภาพหญ้ามักมีความแปรปรวนสูงเนื่องจากไม่สามารถเก็บเกี่ยวได้ตามอายุที่กำหนด นอกจากนี้ตัวเกษตรกรเองก็มีการ

จัดการดูแลใส่ปุ๋ยแปลงหญ้าที่ค่อนข้างหลากหลายไม่เป็นไปตามคำแนะนำตามคุณภาพดิน เป็นเหตุให้กลุ่มเกษตรกรไม่สามารถผลิตหญ้าที่มีคุณภาพได้ออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ในขั้นตอนการผลิตและแปรรูปเป็นหญ้าแห้งอัดฟ่อนนั้นจำเป็นต้องใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการตัดหญ้า เกลี่ยหญ้าและอัดฟ่อนหญ้าแห้งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องกัน ปัจจุบันชุดเครื่องจักรดังกล่าวยังต้องสั่งนำเข้าจากต่างประเทศและมีราคาแพง ดังนั้นเกษตรกรรายย่อยจึงไม่สามารถลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์เหล่านี้ได้ จึงต้องรวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า ร่วมกันดำเนินงานกลุ่ม ร่วมกันบริหารจัดการกลุ่ม และใช้เครื่องจักรร่วมกัน ผลการศึกษาของนพวรรณ และคณะ (2549) พบว่าในการลงทุนซื้อเครื่องจักรมาใช้ในการผลิตหญ้าแพงโกล่า 1 ชุด คิดเป็นมูลค่ารวม 1,930,000 บาท ทำงานในพื้นที่แปลงหญ้า 500 ไร่ คิดรายได้จากการเก็บเกี่ยวผลผลิตฟ่อนละ 11 บาทหรือเท่ากับ 0.55 บาทต่อกิโลกรัม จะมีรายได้คุ้มทุนในปีที่ 4 แต่ทั้งนี้จะต้องเน้นให้มีการจัดการดูแลเครื่องจักรกลเกษตรอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้งานและบำรุงรักษาเครื่องจักรกลเกษตรอย่างถูกต้องและตรงตามระยะเวลาที่กำหนดในคู่มือ เพราะจะทำให้เครื่องมือสามารถทำงานได้ตลอดไม่มีการหยุดชะงักเนื่องจากความไม่พร้อมของเครื่องจักรกลเกษตร และเนื่องจากในขั้นตอนการใช้เครื่องจักรเก็บเกี่ยวผลผลิตและแปรรูปเป็นต้นทุนที่สูงประมาณร้อยละ 60 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของอาชีพ ดังนั้นการดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องจักรกลเกษตร จึงต้องมีการวางแผนดำเนินการที่อาศัยความร่วมมือของสมาชิกตั้งแต่การเริ่มปลูก ให้ทำการปลูกไล่เรียงพื้นที่ไป เพื่อให้สามารถตัดหญ้าไล่ไปตามลำดับแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ตามอายุการตัดหญ้าที่เหมาะสม โดยเริ่มขบวนการตั้งแต่การตัด เกลี่ย และอัดฟ่อน ให้มีการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้น้อยที่สุด มีระยะการเคลื่อนย้ายเครื่องจักรน้อยที่สุด เพื่อให้สามารถใช้เครื่องจักรกลเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากความจำเป็นที่ต้องพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มแล้ว ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพหญ้าที่ต้องได้รับการพัฒนาไปควบคู่กัน ได้แก่การจัดการดูแลและใส่ปุ๋ยแปลงหญ้าให้เหมาะสมกับสภาพดินเพื่อให้ได้แปลงหญ้าที่มีมาตรฐาน จากรายงานของนพวรรณ และคณะ (2549) พบว่าเกษตรกรมีการจัดการดูแลใส่ปุ๋ยแปลงหญ้าที่ค่อนข้างหลากหลายไม่เป็นไปตามที่กองอาหารสัตว์แนะนำว่าหลังการตัดหญ้าแต่ละรอบควรใส่ปุ๋ยสูตร 15-15-15 อัตรา 15-25 กิโลกรัม/ไร่ และปุ๋ยยูเรีย อัตรา 20 กิโลกรัม/ไร่ ทำให้คุณภาพหญ้าที่เกษตรกรผลิตได้มีความแปรปรวน โดยมีโปรตีนแตกต่างกันตั้งแต่ 2.9 - 8.8 เปอร์เซ็นต์ในพื้นที่ดินเหนียว และมีโปรตีนอยู่ในช่วงตั้งแต่ 3.1 - 6.1 เปอร์เซ็นต์ในพื้นที่ดินร่วนปนทราย ดังนั้นกลุ่มเกษตรกรจึงไม่สามารถผลิตหญ้าคุณภาพดีจัดส่งให้แก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากปล่อยทิ้งไว้ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนที่อาจนำมาสู่ความล้มเหลวของกลุ่มเกษตรกรได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าการใส่ปุ๋ยเคมีตามคำแนะนำจะช่วยทำให้หญ้ามีการเจริญเติบโตดีขึ้น แต่การใส่ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าเพียงอย่างเดียว นั้น เป็นแค่การเพิ่มธาตุอาหารบางธาตุให้แก่ดิน ยังไม่ช่วยแก้ปัญหาดินแน่นทึบซึ่งเกิดจากนิสัยของเกษตรกรในปัจจุบันที่นิยมกำจัด

เศษวัชพืชออกจากแปลงหรือเผาทิ้ง และไม่มีการเติมอินทรีย์วัตถุให้แก่ดิน ทำให้พืชไม่สามารถใช้ประโยชน์จากธาตุอาหารที่เดิมลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องใช้ปุ๋ยเคมีในอัตราสูงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ การใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการปรับปรุงดิน โดยช่วยทำให้อนุภาคของเม็ดดินจับตัวเป็นก้อน ทำให้ดินมีโครงสร้างที่ดี (สมเกียรติ, 2547) ถ้ามีการใช้ในอัตราที่เหมาะสม อาจจะช่วยให้สามารถลดการใช้ปุ๋ยเคมีลงได้บางส่วน และทำให้เกษตรกรสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ด้วย ทั้งนี้หากได้มีการพัฒนาให้เกษตรกรสามารถจัดการแปลงหญ้าให้มีคุณภาพดี และมีต้นทุนการผลิตต่ำ รวมทั้งพัฒนาให้กลุ่มเกษตรกรมีความสามารถในการบริหารจัดการ น่าจะช่วยให้กลุ่มเกษตรกรสามารถผลิตหญ้าคุณภาพดีป้อนสู่ตลาดได้อย่างสม่ำเสมอ สร้างความพึงพอใจให้ทั้งผู้ซื้อและเกษตรกรผู้ผลิตหญ้า

สำหรับด้านการตลาดนั้นในปัจจุบันส่วนใหญ่ผู้ซื้อจะเข้ามาติดต่อรับซื้อถึงกลุ่มผู้ผลิตหรือตัวแทนของกลุ่มผู้ผลิต ซึ่งความต้องการของตลาดมีมากจนผลิตไม่ทัน การที่จะขยายกลุ่มให้มีจำนวนสมาชิกมากขึ้นเพื่อให้มีพื้นที่แปลงหญ้าของกลุ่มมากขึ้นจะต้องสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานของเครื่องจักรที่มีอยู่ ดังนั้นการบริหารจัดการกลุ่มในทุกๆ ด้านจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกลุ่ม ตั้งแต่การจัดทำทะเบียนกลุ่ม การทำทะเบียนแปลงผลิตหญ้าของสมาชิกรายบุคคล การวางแผนการผลิต การตัดและอัดฟ่อนหญ้าให้มีความสัมพันธ์กันไปทั้งกลุ่ม การตรวจสอบคุณภาพมาตรฐาน การเก็บสต็อก การจัดจำหน่าย การตลาดและการเงิน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทั้งหมดอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม มิฉะนั้นแล้วกลุ่มเหล่านี้นอกจากจะไม่สามารถขยายตัวได้เองแล้วยังอาจจะพบจุดจบต้องล่มสลายไปอย่างน่าเสียดาย เหมือนกับหลายๆ กลุ่มที่เลิกกิจการไปแล้ว และมีอีกหลายกลุ่มที่เริ่มประสบปัญหาอยู่ในปัจจุบันนี้ เช่น ปัญหาการจัดคิวการตัดหญ้าและการบริหารการใช้เครื่องจักรกลร่วมกัน ปัญหาด้านการเก็บรักษาหญ้าแห้ง ปัญหาด้านการบริหารเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม เป็นต้น

จากสภาพปัญหาดังกล่าว คณะผู้วิจัย จึงได้ทำการศึกษาวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า เพื่อหาแนวทางพัฒนาเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายให้แก่เกษตรกร โดยทำการศึกษาใน 2 บริบท คือ การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง สร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการหญ้า ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าโดยมีการจัดการธาตุอาหารให้เหมาะสม เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่า ทั้งนี้ เพื่อให้อาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายได้รับการพัฒนาทั้งระบบอย่างต่อเนื่องรองรับการขยายตัว และสร้างความเจริญเติบโตในอาชีพผลิตหญ้าต่อไปได้ด้วยตนเอง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตห่วงโซาเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าในครั้งนี้ มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การพัฒนากระบวนการผลิต กลุ่ม/การบริหารจัดการกลุ่ม การมีส่วนร่วม การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การสร้างเครือข่าย และการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การพัฒนากระบวนการผลิต

1.1 แนวคิดการพัฒนากระบวนการการผลิต

การพัฒนากระบวนการการผลิต เป็นการสร้างสรรค์สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์โดยมีการแปรรูปปัจจัยนำเข้าต่างๆ ด้วยกระบวนการที่ทำให้ผลผลิตที่ได้มีมูลค่าเพิ่มมากกว่าปัจจัยนำเข้า ดังนั้นการผลิตจึงเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญในกระบวนการประกอบธุรกิจ ประกอบกับการวางแผนการตลาดและแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการนั้น

1.2 ความหมายของการพัฒนา

คำว่าพัฒนานั้นมีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน ไม่มีความหมายตายตัว ทั้งนี้เพราะการพัฒนานั้นเป็นแนวคิดเชิงปทัสฐาน (Normative concept) มีเป้าประสงค์ และมีลักษณะของการเปรียบเทียบคุณลักษณะของสถานะหนึ่งกับสถานะอื่น (สุรพงษ์, 2530) การพัฒนาไม่ว่าจะสื่อไปในลักษณะของการเป็นสถานะ เป้าประสงค์ หรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ภาวะเป้าประสงค์ก็ตาม มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย และแตกต่างกันออกไปตามคำนิยาม หรือความเชื่อพื้นฐาน ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา สำหรับการศึกษาเรื่องการพัฒนาให้ล่องแท้เพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัติได้นั้น สิ่งที่สำคัญคือวิธีการทำความเข้าใจในเรื่องนั้น โดยพิจารณาว่าใครเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อสนองบุคคลกลุ่มใด โดยวิธีใด และเป็นไปในช่วงระยะเวลาใดในอันที่จะทำให้การพัฒนาดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับความคิดหลักในเรื่องความหมายของการพัฒนานั้น พอจะกล่าวได้ว่าการพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่ดีขึ้น

1.3 ความหมายของกระบวนการผลิต

กระบวนการการผลิต เป็นการสร้างสินค้าและบริการโดยใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยผลผลิตที่ได้จากกระบวนการผลิตต้องมีสรรพประโยชน์ในด้านหน้าที่ใช้สอยที่เกิดประโยชน์ มีรูปร่างลักษณะสวยงาม ผลิตในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการทันเวลาและอยู่ ณ สถานที่ที่ถูกต้อง การบริหารการผลิต จึงเป็นกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตที่มีมูลค่ามากกว่าผลรวมของปัจจัยนำเข้าโดยใช้ระบบการบริหารการผลิต

1.4 หน้าที่ต่างๆ ในกระบวนการผลิต

ในกระบวนการผลิตสินค้า ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารด้านการผลิตต้องดำเนินการตามหน้าที่ต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) การวางแผนกำหนดกลยุทธ์การผลิต หลังจากมีการวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์การ และระบุ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์แล้ว ฝ่ายหน้าที่หลักขององค์การอันประกอบด้วย ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ก็จะกำหนดแผนงานกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างวิธีปฏิบัติงานของกิจกรรมต่างๆ ให้ฝ่ายนั้นต่อไป

2) การบริหารและควบคุมคุณภาพ เป็นการจัดการให้ทุกส่วนของระบบการผลิตและทุกขั้นตอนของการดำเนินงานมีมาตรฐาน และเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า โดยพยายามลดข้อผิดพลาดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และผลผลิตให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต เพื่อตอบสนองความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด รวมถึงการรู้จักนำเอาเทคโนโลยีและวิธีการที่ทันสมัยมาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และดำเนินการผลิต

4) การพยากรณ์การผลิต เป็นการคาดหมายอุปสงค์ในอนาคตเพื่อวางแผนเชิงปริมาณในกิจกรรมอื่นๆ ต่อไป เช่น การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนกำลังคน การวางแผนการผลิต การวางแผนความต้องการวัสดุ ฯลฯ

5) การวางแผนกำลังการผลิต เป็นการกำหนดระดับของการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ รวมทั้งการจัดกำลังคน เพื่อให้มีปริมาณการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค

6) การวางแผนการผลิตรวม กระบวนการผลิตจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อมีทรัพยากรครบถ้วน และมีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้ใช้งานตามความจำเป็นอย่างคุ้มค่า รวมทั้งการนำเอาผู้รับช่วงสัญญาเข้ามาช่วยในจังหวะที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ปริมาณการผลิตตามที่ต้องการ

7) การบริหารสินค้าคงคลัง สินค้าคงคลังเป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตจากกระบวนการ และสินค้าคงคลังมักจะเป็นต้นทุนส่วนใหญ่ของการผลิต จึงต้องจัดการให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม

8) การเลือกทำเลที่ตั้ง ต้องมีการวางแผนอย่างดีเพราะเกี่ยวข้องกับการลงทุนในด้านต่างๆ ในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การพัฒนากระบวนการการผลิต हुआแพงโกเล่าเป็นแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาการผลิต हुआแพงโกเล่า ให้เป็นไปตามกระบวนการอย่างถูกต้องและเหมาะสมทั้งด้านการวางแผน การดำเนินงานและการควบคุมการผลิตให้สอดคล้องกับสินค้าในท้องถิ่นที่จะทำให้นักในชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ในการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่องต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม/การบริหารจัดการกลุ่ม

2.1 ความหมายของกลุ่ม

โดยธรรมชาติของสังคมมนุษย์จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน เป็นเผ่า เป็นชาติ ตั้งแต่เกิดจนตาย มนุษย์ย่อมมีกลุ่มสังกัด เริ่มตั้งแต่ กลุ่มครอบครัว กลุ่มเพื่อน ไปจนถึงกลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่จะต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มออมทรัพย์ เป็นต้น

ราชบัณฑิตยสถาน (2535) ให้ความหมายของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ได้สร้างแบบอย่างของการกระทำระหว่างกันทางจิตขึ้น กลุ่มหรือหมู่คณะนี้เป็นที่ยอมรับเป็นองค์กรหนึ่ง ทั้งโดยสมาชิกของกลุ่มเองและโดยผู้อื่นด้วย ทั้งนี้เพราะกลุ่มมีพฤติกรรมร่วมกันอ้างอิงในแบบฉบับเฉพาะของตนเอง เมื่อพิจารณาจากความหมายเกี่ยวกับ “กลุ่ม” ดังกล่าวข้างต้นแล้วอาจสรุปได้ว่า

- กลุ่มจะต้องเกิดจากบุคคลอย่างน้อยที่สุด 2 คนขึ้นไป
- กลุ่มจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยต่อเนื่อง หมายความว่าทั้งกลุ่มและบุคคลจะแยกกันไม่ได้ จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน มีระเบียบและโครงสร้างของกลุ่ม
- กลุ่มจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ ภายในช่วงเวลาหนึ่งของกลุ่ม
- สมาชิกกลุ่มแต่ละคนรับรู้และตระหนักว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีกิจกรรมตอบสนองความต้องการของสมาชิก

ถวิล (2532) ให้ความหมายของกลุ่มว่าหมายถึง บุคคลจำนวนหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันนี้เป็นกระบวนการที่ทำให้กลุ่ม แตกต่างไปจากการรวมกัน และถ้ามีกลุ่มเกิดขึ้นแล้วสมาชิกของกลุ่มจะต้องมีแรงจูงใจที่เข้าไปร่วมกลุ่ม อาทิ คาดหมายว่าจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในบางสิ่ง บางอย่างซึ่งเป็นความต้องการของเขา นอกจากนี้จะต้องรู้ถึงสิ่งที่มีอยู่ในกลุ่มนั้นกล่าวคือ การรับรู้ของเขาเป็นความจริงที่เกิดขึ้นของกลุ่ม

2.2 โครงสร้างของกลุ่ม

พิสมัย (2528) กล่าวว่าเมื่อบุคคลมาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก่อนและมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินกิจกรรมแล้วนั้น ในการที่จะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ก็จำเป็นต้องมีการจัดระเบียบ มีโครงสร้างของกลุ่มเสมือนการสร้างบ้าน จะต้องมียุทธศาสตร์ ขื่อ คาน ฝา พื้น หลังคา สิ่งเหล่านี้เป็นหลักสำคัญเช่นเดียวกับกลุ่มจำเป็นต้องมีโครงสร้างของกลุ่มเป็นแกนสำคัญ โครงสร้างของกลุ่มจึงหมายถึง แบบแผนของความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกกลุ่ม โดยมีการกำหนดสถานภาพ บทบาท และปทัสถานของกลุ่มนั้น ๆ ขึ้นมา

1) สถานภาพ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงไปตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายประจำตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่กลุ่มได้กำหนดไว้ให้ นอกจากนั้นก็ยังแสดงถึงความสัมพันธ์ในด้านอำนาจหน้าที่ระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยกัน

2) บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงไปตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มให้ปฏิบัติตามตำแหน่ง หรือสถานภาพที่เขาเป็นอยู่ในกลุ่ม ดังนั้น บทบาทของบุคคลจะเป็นอย่างไรจึงขึ้นอยู่กับสถานภาพของเขา นอกจากนี้บทบาทของบุคคลยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยส่วนตัวของเขา คือบุคลิกภาพของตัวเอง เช่น ผู้จัดการบริษัทมีบทบาทในการบริหารงานของบริษัท แต่จะบริหารได้ดีมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดก็ตาม ต้องอาศัยความเข้มแข็ง ความฉลาด ความหนักแน่น และความจริงใจ

3) การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นสะพานเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าปราศจากระบวนการสื่อสารแล้วความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้

4) ปทัสถาน หมายถึง เป็นแนวทางของความประพฤติของสมาชิกกลุ่ม ที่กลุ่มได้กำหนดขึ้นมาเป็นข้อบังคับให้กลุ่มดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและดำเนินงานอย่างมีทิศทาง ซึ่งประกอบด้วย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณี เป็นต้น

2.3 ความเหนียวแน่นของกลุ่ม

ความเหนียวแน่นของกลุ่ม หมายถึง ความแข็งแกร่งและความเหนียวแน่นในความสัมพันธ์ที่สมาชิกมีต่อบุคคล トラบใดที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณยังเป็นสิ่งที่น่าสนใจให้คุณให้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม トラบนั้นกลุ่มยังคงมีความเหนียวแน่น สมาชิกกลุ่มจะร่วมกิจกรรมเป็นประจำ แต่เมื่อกลุ่มไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกอีกต่อไป สมาชิกกลุ่มจะไม่คำนึงถึงมิตรภาพที่มีต่อกันในการรวมกลุ่ม ทั้งความนับถือกันก็จะค่อยจืดจางไป กลุ่มก็จะหมดอำนาจหรืออิทธิพลในการควบคุมสมาชิกอีกต่อไป นักจิตวิทยาได้ทำการวิจัย พบว่า กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นในกลุ่มมาก ๆ จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ค่อยเหนียวแน่น ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า กลุ่มรับรู้ว่าคุณได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ถ้าพวกเขามีความไม่พอใจ หรือความรู้สึกไม่มั่นคงและปลอดภัยของกลุ่มหรือตนเอง พวกเขาจะปฏิบัติงานได้ผลต่ำกว่ากลุ่มที่ไม่ค่อยมีความเหนียวแน่นด้วยซ้ำไป แสดงว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มเฉพาะบางเงื่อนไขเท่านั้น มิได้ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเสมอไป ดังที่เชื่อกันว่า ถ้ากลุ่มมีความเหนียวแน่นแล้วจะปฏิบัติงานได้ดี (พิสมัย, 2528)

ปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลกระตุ้นต่อความเหนียวแน่นของกลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มขนาดเล็กจะมีความเหนียวแน่นกว่ากลุ่มขนาดใหญ่
- 2) สมาชิกกลุ่มมีลักษณะคล้ายกัน
- 3) ความถาวรของการเป็นสมาชิก
- 4) การที่แต่ละคนมีเป้าหมายซึ่งขึ้นอยู่กับคนอื่น ๆ ด้วย
- 5) ความต้องการเข้าเป็นสมาชิก
- 6) การถูกคุกคามหรือข่มขู่จากภายนอก

Humans อ้างโดย ถวิล (2532) กล่าวว่า การรวมกลุ่มจะเกิดประสิทธิภาพ และมีความเหนียวแน่นก็ต่อเมื่อกลุ่มมีสิ่งต่อไปนี้

- 1) รางวัลหรือสิ่งตอบแทน คือ สิ่งที่ได้รับอันเป็นผลจากกิจกรรม
- 2) ค่านิยม คือ คุณค่าทางสังคมที่คนส่วนใหญ่ในกลุ่มยอมรับ
- 3) บรรทัดฐาน คือ กฎเกณฑ์ หรือแบบแผนที่สมาชิกของกลุ่มกำหนดขึ้น
- 4) การลงทุน อาจจะได้จากการประสานงาน
- 5) ผลประโยชน์ คือ เมื่องานบรรลุเป้าหมายทุกคนได้ประโยชน์ร่วมกัน
- 6) ความยุติธรรม คือ ทุกคนต้องมีบทบาท หน้าที่ และผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

ดังนั้น การที่กลุ่มมีความเหนียวแน่น มั่นคง และอยู่ได้นานก็ต้องเกิดเป็นองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) คือองค์กรรูปนัย ซึ่งมีองค์กรประกอบที่สำคัญดังนี้

- 1) ต้องยึดหลักเกณฑ์ อำนาจ และวัตถุประสงค์ที่เป็นทางการ ซึ่งกำหนดโดยข้อบังคับหรือกฎหมาย หรือระเบียบขององค์กร
- 2) มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน แต่ละตำแหน่งจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญ
- 3) อำนาจขององค์กร องค์กรจะต้องสร้างลำดับชั้นของตำแหน่ง หรือหน่วยงานในรูปแบบที่มีสายการบังคับบัญชา จากระดับบนสู่ระดับล่าง
- 4) การตอบแทน ต้องมีความแน่นอนและขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน
- 5) กฎเกณฑ์และระเบียบ ต้องบัญญัติเป็นลายลักษณ์อักษร และมีกรอบแบบแผนที่เป็นเอกสารมีทั้งแบบที่เปลี่ยนแปลงได้ยากหรือเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

คิสิน (2538) ได้สรุปไว้ว่า กลุ่มจะมีความเหนียวแน่นได้รับการยอมรับและอยู่ได้นานนั้นจะต้องมีทั้งสองลักษณะควบคู่กันไปคือ ทั้งกลุ่มอุปนัยและรูปนัย

2.4 ประเภทของกลุ่ม

กลุ่มคนในชนบทนั้นประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มญาติ กลุ่มเพื่อนบ้าน หากแบ่งตามลักษณะของกฎระเบียบและโครงสร้าง สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท (กิตติ, 2532) ได้แก่

1) กลุ่มเป็นทางการ (Formal Group) กลุ่มชนิดนี้มักได้รับการจัดตั้ง หรือกระตุ้นภายใต้การสนับสนุนจากองค์กรภายนอกหมู่บ้านและหน่วยราชการ มักมีการจัดระเบียบแบบแผนการดำเนินงานของกลุ่มไว้อย่างชัดเจน มีโครงสร้างของคณะผู้บริหารกลุ่ม มีการประชุม เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มสตรีเกษตร กลุ่มเยาวชน ฯลฯ

2) กลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Group) กลุ่มแบบนี้มักเกิดจากความคิดริเริ่ม และความสนใจร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่มหรือเนื่องจากมีผลประโยชน์ร่วมกัน อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลุ่มธรรมชาติ มักไม่ได้วางกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป้าหมายไว้ชัดเจน แต่อาจจะมีกติกาของกลุ่ม

หรือธรรมเนียมปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ กลุ่มดังกล่าวนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นกลุ่มที่เป็นทางการ ซึ่งสมาชิกมีความสัมพันธ์กันอยู่แล้ว

2.5 ขนาดของกลุ่ม

ไพรัตน์ (2527) ได้กล่าวถึงขนาดของกลุ่มว่า โดยปกติแล้วกลุ่มขนาดเล็กย่อมทำให้สมาชิกแสดงบทบาทได้มากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ เพราะสมาชิกทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและมีความสัมพันธ์สนิทสนมกันอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มสามารถจะตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้มากกว่ากลุ่มใหญ่

2.6 การพัฒนากลุ่ม

พัฒน์ (2525) กล่าวว่าหลักการพัฒนากลุ่มกิจกรรมของประชาชนในงานพัฒนาชุมชนควรจะเป็นลักษณะ 3 ขั้น ๆ ละ 8 ตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดตั้งกลุ่ม มีหลักเกณฑ์ควรยึดอยู่ 8 ตอน

ตอนที่ 1 ว่าด้วยผู้นำกลุ่ม

ตอนที่ 2 ว่าด้วยความต้องการร่วม

ตอนที่ 3 ว่าด้วยความสมัครใจ

ตอนที่ 4 ว่าด้วยการมีสิ่งแวดล้อมคล้ายกัน

ตอนที่ 5 ว่าด้วยการมีวัยใกล้เคียงกัน

ตอนที่ 6 ว่าด้วยการมีเพศเดียวกัน (สมณะ ชีพราหมณ์เป็นอีกเพศหนึ่ง)

ตอนที่ 7 ว่าด้วยการมีความสัมพันธ์กันไม่ขัดแย้งกัน

ตอนที่ 8 ว่าด้วยสถานการณ์บีบตัว

ขั้นที่ 2 ว่าด้วยการเคลื่อนไหวของกลุ่ม ซึ่งจะช่วยผลักดันให้เกิดพลังการต่อสู้ ต่อรองในโอกาสต่อไป มีหลักเกณฑ์ที่ควรยึดถือ 8 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ว่าด้วยการส่งเสริมการประชุม พบปะ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม

ตอนที่ 2 ว่าด้วยการส่งเสริมแนวความคิด ยกระดับจิตใจ

ตอนที่ 3 ว่าด้วยการส่งเสริมการมีระเบียบวินัย

ตอนที่ 4 ว่าด้วยการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกภายในกลุ่ม

ตอนที่ 5 ว่าด้วยการส่งเสริมกิจกรรมให้ต่อเนื่อง

ตอนที่ 6 ว่าด้วยการส่งเสริมวิชาการ

ตอนที่ 7 ว่าด้วยการส่งเสริมผลประโยชน์ร่วม

ตอนที่ 8 ว่าด้วยการส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งสถานภาพผูกพัน ให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในกลุ่ม ให้รู้จักรับผิดชอบร่วมกันกับกลุ่ม

ขั้นที่ 3 ว่าด้วยความเจริญเติบโตของกลุ่ม หมายถึง สมาชิกของกลุ่มเพิ่มจำนวนและเกิดกลุ่มใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กับกลุ่มที่มีอยู่เดิม ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของกลุ่ม มีหลักเกณฑ์ที่ควรยึดอยู่ 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ว่าด้วยการเจริญเติบโตในสหพันธ์รวมกลุ่ม เป็นการทำกลุ่มเล็ก ๆ ตั้งขึ้นตามขั้นตอนที่ 1 และมีพลังการเคลื่อนไหวแล้ว ได้เข้ามาร่วมกันในขั้นตอนที่ 2

ตอนที่ 2 ว่าด้วยการสร้างหน่วยนำร่วม คือ การเอาตัวแทนหรือผู้นำของกลุ่มแต่ละกลุ่ม มารวมกัน เรียกว่าตั้งเป็น “หน่วยนำร่วม” ขึ้น

ตอนที่ 3 ว่าด้วยการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

ตอนที่ 4 ว่าด้วยการสร้างกิจกรรมพึ่งพากัน

ตอนที่ 5 ว่าด้วยส่วนวิชาการ จากการที่กลุ่มได้มีผลประโยชน์ร่วมกัน และมีกิจกรรมพึ่งพากันเกิดขึ้นแล้ว ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถและประสิทธิภาพกลุ่ม

ตอนที่ 6 สร้างพลังร่วมและดำเนินการร่วม

ตอนที่ 7 ลดความสิ้นเปลือง

ตอนที่ 8 สร้างพลังต่อรอง

สรุปได้ว่า มนุษย์นั้นเป็นสัตว์สังคมที่จำเป็นต้องมีชีวิตร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของชีวิตมนุษย์ กลุ่มจะช่วยให้นักเรียนรู้ ขัดเกลาพฤติกรรมและพัฒนาบุคลิกภาพ รวมทั้งก่อให้เกิดพลังต่อรอง การรวมกลุ่มของมนุษย์เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคคลร่วมกัน จึงทำให้เกิดพฤติกรรมของการรวมตัวเกิดขึ้นในกรณีของ เกษตรกรรวมกลุ่มปลูกหญ้าแพงโกล่า ก็เช่นเดียวกัน ที่จัดตั้งกลุ่มขึ้นในระยะเริ่มแรกเป็นกลุ่มแบบเป็นทางการ แต่มีฐานมาจากกลุ่มประชาชนที่มีปัญหา และความต้องการคล้ายกัน รวมจัดตั้งเป็นกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ทำหน้าที่ของตนเองในการดำเนินกิจกรรมของโครงการ รวมไปถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการดำเนินงานในการผลิตให้บังเกิดผลสำเร็จต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการมีส่วนร่วม

3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

นิรันดร์ (2527) ได้สรุปคำนิยามการเข้าไปมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า “การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการปะทะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคล และการมีส่วนร่วมของกลุ่ม โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้นเป็นไปด้วยความสมัครใจในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อกับบุคคล และระหว่างกลุ่มต่อกับกลุ่ม ซึ่งเป็นส่วนประกอบของกิจกรรมของกลุ่มนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้”

อคิน (2527) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การให้ประชาชนเป็นผู้คิดค้นปัญหา เป็นผู้ที่ทำทุกอย่างซึ่งไม่ใช่การกำหนดจากภายนอกว่า ให้ประชาชนมาร่วมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ทุกอย่างต้องเป็นเรื่องของประชาชนที่จะคิดขึ้นมา

จากความหมายของการมีส่วนร่วมดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนเข้ามาร่วมในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลในทางใดทางหนึ่งที่ต้องการ ตั้งแต่ร่วมวางแผนดำเนินงาน ร่วมในการตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมติดตามประเมินผล

3.2 ประเภทการมีส่วนร่วม

เจมส์ คี (2524) ได้แบ่งขั้นตอนของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหา
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ
- 3) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน
- 4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล

นิรันดร์ (2527) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมว่ามีหลายระดับ ตั้งแต่การเป็นสมาชิกจนถึงเป็นผู้นำ หรือประธานกรรมการ ดังนี้คือ

- 1) เป็นสมาชิก
- 2) เป็นสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม
- 3) เป็นสมาชิกที่บริจาคเงินช่วยเหลือ
- 4) เป็นกรรมการ
- 5) เป็นประธานกรรมการ
- 6) สมาชิกผู้นั้นทำอะไรระหว่างการประชุม
- 7) สมาชิกผู้นั้นเล่นบทอะไรในที่ประชุม

สำหรับรูปแบบของการมีส่วนร่วมนั้น กรรณิกา (2524) ได้สรุปไว้ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการประชุม
- 2) การมีส่วนร่วมในการออมเงิน
- 3) การมีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการ
- 4) การมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ
- 5) การมีส่วนร่วมสัมมนา
- 6) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน
- 7) การมีส่วนร่วมเป็นผู้บริโภค
- 8) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่ม

- 9) การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน
- 10) การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์

ไพรัตน์ (2527) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ คือ

- 1) ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนรวมถึงความต้องการของชุมชน
- 2) ร่วมคิดและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน
- 3) ร่วมวางแผนนโยบายหรือแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรม เพื่อจัดและแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน
- 4) ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 5) ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ร่วมการลงทุนในกิจกรรมของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเอง
- 7) ร่วมปฏิบัติตามนโยบายแผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- 8) ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ โดยเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของประชาชน เน้นการกระทำทางสังคม จิตวิทยา สังคม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งถือว่าปัจจัยการมีส่วนร่วมของกลุ่มเกษตรกรนาห้วยต้องสอดคล้องกับทฤษฎีการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ ร่วมคิด ร่วมในการตัดสินใจ ร่วมวางแผน ดำเนินงาน ร่วมปฏิบัติงานร่วมรับผลประโยชน์และร่วมติดตามประเมินผล

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) (ดัดแปลงจาก พงกะพรณ, 2550)

4.1 แนวคิด

การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เป็นวิธีการจัดการธุรกิจ ภายใต้วัตถุประสงค์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ว่าต้องการกำไรสูงสุด แต่หากมองเพียงแค่นี้บางครั้งองค์การเองก็ตกม้าตายได้ การมองภาพผลลัพธ์สุดท้าย จึงน่าจะเป็นประเด็นที่ผู้บริหารองค์การต้องมองให้ทะลุมากกว่า เช่น การมีสินค้าที่มีคุณภาพพูดกันติดปาก ชื่อเสียงบริษัท การเป็นมิตรกับสังคม และการได้มาซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายนี้ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะทำการบริหารการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพ ต้นทุนของสินค้าต่ำ หรือบริการดี และราคาขายของสินค้าหรือบริการนั้นๆเหมาะสม ผลประโยชน์ที่ให้กับผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ การได้มาของสินค้าหรือบริการจำต้องมีกระบวนการเปลี่ยนผ่านจากความ

ต้องการของผู้ซื้อ โดยอาศัยกระบวนการภายในขององค์กร เช่นเปลี่ยนความต้องการของผู้ซื้อให้รู้ว่าต้องใช้วัตถุดิบอะไร ใช้เครื่องจักรแบบไหน ใช้แรงงานมากน้อยแค่ไหน ใช้พลังงานเท่าไร ใช้กระบวนการผลิตอย่างไร เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่เป็นที่พึงพอใจของผู้ซื้อ เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไปการผลิตสินค้าที่มีรูปแบบเดิมๆ คือผลิตเท่าที่มีความสามารถ (Product-Out) ก็เริ่มกลายเป็นผลิตตามคำสั่ง (Market-in) องค์กรเองจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้สามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การบริหารของผู้บริหารในองค์กรก็มีความยากลำบากมากขึ้น แนวทางการบริหารที่ออกคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำพาองค์กรฝ่ามรสุมทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนได้ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรทุกคน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ตามลำดับชั้นการบริหาร นั่นคือองค์กรต้องหาเครื่องมือทางการบริหารแบบใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับ

4.2 ความหมาย

TQM เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพ ธำรงรักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน (Feigenbaum, Arman V.) ดังนั้น TQM จึงเป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับ TQM คือ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กร

4.3 หลักการที่สำคัญ

4.3.1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า

ลูกค้าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายเดียวของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า การให้ความสำคัญกับลูกค้าจะไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ลูกค้าจริงๆหรือที่เรียกว่า ลูกค้าภายนอกที่ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น แต่จะขยายตัวครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ถัดไปจากเราซึ่งรอรับผลงานหรือบริการจากเรา ที่เรียกว่า ลูกค้าภายใน โดยเราจะทำหน้าที่เป็นผู้ที่ส่งมอบภายใน ในการส่งมอบผลงานและสร้างความพอใจให้แก่พวกเขา ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

4.3.2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคมซึ่งเราสามารถดำเนินงานได้ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

- 2) พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง
- 3) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติและไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

4.3.3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม

ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร ที่ไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้น แต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

4.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM

การนำ TQM มาใช้ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เพราะ TQM เป็นเรื่องที่ซับซ้อน ละเอียดย่อน และเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ดังนั้น ถึงแม้ผู้บริหารจะดำเนินการตามขั้นตอนการนำ TQM ไปปฏิบัติ แบบเปิดตำราทำแล้วก็ตาม โครงการ TQM ก็อาจจะล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า เพราะผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจ และไม่ตระหนักถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่เรียกว่า กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) หรือ KSFs โดยที่เราสามารถสรุป KSFs ที่ช่วยให้การนำ TQM มาประยุกต์จนประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังนี้ (ภาพที่ 2.1)

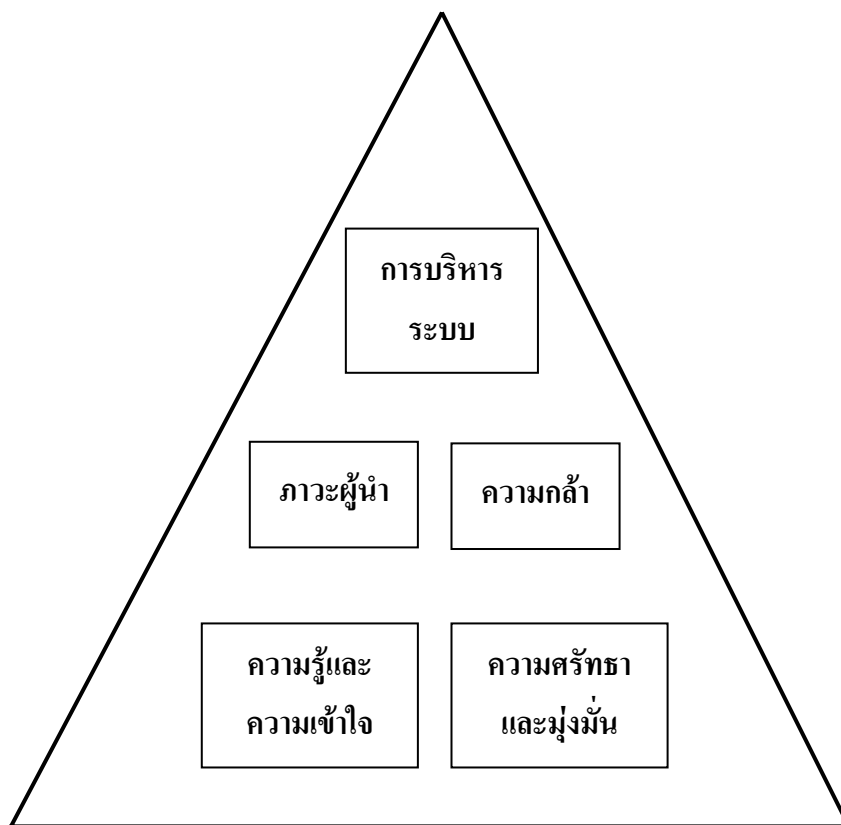
4.4.1. ความรู้และความเข้าใจ

เป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำ TQM เนื่องจาก TQM เป็นปรัชญาในการบริหาร จึงต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง ไม่ใช่ทำงานแบบครั้งต่อครั้ง แต่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการทำ TQM จะต้องมีความวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่เช่นนั้นการสร้างองค์การคุณภาพสมบูรณ์แบบจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เพราะความรู้และความเข้าใจที่ผิดพลาดจะทำให้การเริ่มต้นโครงการ TQM หรือ การดำเนินงานผิดทิศทางจนไม่สามารถแก้ไขได้

4.4.2. ความศรัทธาและมุ่งมั่น

ในหลักการและความสำเร็จของ TQM ทำให้สมาชิกทุกคนร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพราะการสร้างวัฒนธรรมองค์กร TQM ต้องอาศัยความทุ่มเทและเสียสละอย่างมาก แต่ก็ต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่แท้จริง มิใช่ศรัทธาและมุ่งมั่นแบบงมงาย ที่รับแนวคิดมาปฏิบัติอย่างไม่ไตร่ตรองให้รอบคอบ เพราะองค์กร TQM เป็นสังคมความรู้ ที่สมาชิกจะต้องเรียนรู้อย่างมีเหตุผลและพยายามแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การ

เรียนรู้แบบไสยศาสตร์ ซึ่งเป็นการยอมรับในเรื่องต่าง ๆ อย่างไม่มีเหตุผล และจะสร้างผลเสียขึ้นมากกว่าผลดีที่ได้รับในระยะสั้นเท่านั้น



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ TQM

4.4.3. ภาวะผู้นำ

ผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยที่ต้องตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูก ไม่ใช่เพียงแต่ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกตามที่ได้รับมอบหมาย หรือเคยปฏิบัติมาเท่านั้น โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแม่แบบทั้งในการทำงาน การยอมรับในปรัชญาคุณภาพ การเปลี่ยนแปลง และการรับผิดชอบในการกระทำของตนและลูกน้อง ขณะที่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง และเป็นผู้นำของกลุ่ม โดยไม่เพียงแต่ปฏิบัติงานตามคำสั่ง หรือเพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น แต่จะต้องคิด วิเคราะห์ พยายามทำงาน และพัฒนาตนเอง และทีมงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4.4.4. ความกล้า

เป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ การสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะต้องคิดนอกกรอบของความเชื่อ กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติเดิม โดยสมาชิกในองค์กร TQM จะต้องกล้าที่จะตัดสินใจ เปลี่ยนแปลง รับผิดชอบและแก้ไขในการดำเนินงานของตนและของกลุ่ม แต่เป็น

เรื่องที่น่าเป็นห่วงมากในปัจจุบัน ที่ความกล้าหาญกลายเป็นค่านิยมที่ถดถอยลงทุกทีในองค์กรและสังคมไทย เนื่องจากทุกคนต่างพยายามเอาตัวรอด ปกป้องผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก โดยคนส่วนใหญ่ชอบ ตัดสินใจแบบแทงกั๊ก หรือ Play Safe เสมอ หรือแสดงความกล้าแบบขำขิ้น ขาดสติยั้งคิด และทำเพื่อความต้องการของตนเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงแต่การแสดงพฤติกรรมที่หยาบช้า กักขะ และสันดานดิบออกมา ตามที่เราได้รับรู้จากสื่อต่าง ๆ เท่านั้น

4.4.5. การบริหารระบบ

TQM เป็นงานที่ต้องวางแผนและดำเนินงานร่วมกันทั้งองค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนแม่บทรวม ซึ่งมีความครอบคลุมในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร แต่ต้องยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและความผันผวนของเหตุการณ์ ซึ่งจะกำหนดขึ้นจากความเข้าใจและการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การทำโครงการทดลอง โดยแยกเป็นส่วนๆ และค่อยๆ ดำเนินการครั้งละหน่วยงานหรือสองหน่วยงาน โดยวางแผนปฏิบัติเป็นครั้ง ๆ ไป เพราะแทนที่จะสร้างเสริมการเป็นองค์กร TQM กลับจะกลายเป็นการจัดการคุณภาพเฉพาะส่วนที่ไม่สามารถบูรณาการเข้าเป็นองค์กรคุณภาพที่แท้จริง

กล่าวโดยสรุป การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) หมายถึง ระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและการที่ยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า ที่เป็นองค์กรหนึ่ง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหารกลุ่ม สมาชิก และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ต้องมีความรู้ - ความเข้าใจ ความศรัทธาและมุ่งมั่น ภาวะผู้นำ ความกล้า และการบริหารระบบ จึงส่งผลต่อความสำเร็จการพัฒนาและเครือข่ายอาชีพผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า

5. การสร้างเครือข่าย

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากกลุ่ม โดยที่กลุ่มจะมีขอบเขตที่ชัดเจน รู้ว่าใครเป็นสมาชิก ใครไม่ใช่สมาชิก มีความเป็นรูปธรรม มองเห็นได้ มีโครงสร้างทางสังคมในระดับหนึ่ง แต่เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขต การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจจะมองเห็นและมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ สาระของการเชื่อมโยงระหว่างกันที่จะช่วยให้มองเห็นรูปธรรมของเครือข่ายมี 3 ลักษณะ คือ เครือข่ายการแลกเปลี่ยน เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน เครือข่ายไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคน/กลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายไม่มีใครบังคับให้ใครทำอะไรได้

แต่ละคน/กลุ่มองค์กรต่างก็เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้พอ ๆ กัน ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมของเครือข่ายจึงมีความซับซ้อนกว่ากลุ่ม/องค์กรมากนัก (Boissevain and Mitchell, 1973)

Starkey (1997) ให้ความหมายของ "เครือข่าย" ไว้ว่า คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน การสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ อีกทั้งให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบฟุ้งฟิง

Burke (1999) กล่าวว่า การที่เครือข่ายดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นศูนย์รวมของการสนับสนุน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมีประสบการณ์แตกต่างกัน เพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุน เครือข่ายเป็นเวทีในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายด้วยเป้าหมาย 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสนับสนุนการเสริมสร้างอำนาจแก่ประชาชน
- 2) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการให้บริการแก่ประชาชน

5.2 แนวทางในการสร้างเครือข่าย

Starkey (1997) เสนอแนวทางในการสร้างเครือข่าย ว่าควรดำเนินการดังนี้

1) เชิญองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมประชุม โดยมีหัวข้อการประชุมที่น่าสนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วม หรือเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน มอบหน้าที่ในการบริหารจัดการการประชุมให้กับบรรดาผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันรับผิดชอบ การหาข้อตกลงร่วมในกิจกรรมที่เป็นผลประโยชน์ร่วมดังกล่าว

2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเครือข่าย ทิศทาง กิจกรรมหลัก และคุณสมบัติของสมาชิกให้ชัดเจน โดยให้สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำจากกลุ่มคนบางกลุ่ม ทั้งนี้ควรมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของสังคม และความต้องการของสมาชิก

3) จัดตั้งกลุ่มแกนของเครือข่ายที่พิจารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงาน จัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก ซึ่งต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์กรตัวเอง และกลุ่มแกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ต้องมีการหมุนเวียนเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่ายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก และป้องกันการผูกขาดอำนาจ

4) ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพันที่เหนียวแน่น มีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรม และวิธีการทำงานของเครือข่ายในลักษณะประชาธิปไตย

5) เครือข่ายต้องมีวิธีการจัดหาและจัดการทรัพยากร เพื่อความมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจการของเครือข่าย และความสามารถในการพึ่งตนเอง ทรัพยากรนี้ไม่ได้หมายถึงเงินทุนเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงคุณภาพของสมาชิก วิธีการจัดการแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ

6) ทำให้เครือข่ายมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังสามารถดำเนินงานได้กว้างขวาง อาจมีชื่อและสัญลักษณ์ของเครือข่ายเพื่อให้เป็นที่ยอมรับได้ง่าย และอาจส่งข่าวสารไปให้กับบุคคลเป้าหมายที่สามารถให้การรับรองเครือข่ายได้

7) ควรสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย เพื่อเสริมให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งมีได้ทั้งทางแนวนอน แนวตั้ง หรือในภูมิภาคต่างระดับกัน การเชื่อมเครือข่ายทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และการร่วมกันประสานงานการประชุม

8) ควรมีการติดตามผล และประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอและถี่ถ้วน โดยดูความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายในแต่ละระยะ ทั้งนี้ควรให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่าย และร่วมเรียนรู้ตลอดกระบวนการติดตามและประเมินผล

9) ควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านการจัดการเครือข่าย ให้กับองค์กรแกน และผู้นำเครือข่ายสม่ำเสมอ

10) ถ้าวัตถุประสงค์ของเครือข่ายดี การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกิจกรรมและความเข้มแข็งของสมาชิก โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้กับมวลสมาชิกที่ได้รับประโยชน์ การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

Burke (1999) ชี้ว่า การรักษาความสมดุลระหว่างหน่วยงานสนับสนุนกับเครือข่ายเป็นเรื่องเปราะบาง การสนับสนุนของหน่วยงานภายนอกอาจช่วยให้เครือข่ายเข้มแข็งได้ด้วยการช่วยก่อตั้งและตกแต่ง โดยไม่ทำให้วัตถุประสงค์ของการสร้างเครือข่ายเสียหาย ความช่วยเหลืออาจประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดประชุม การพัฒนาศักยภาพ หรือการฝึกอบรมเพิ่มทักษะที่จำเป็น เช่น การเจรจาหว่านล้อม การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน การใช้เทคโนโลยี การทำบัญชี เป็นต้น

2) การจัดหาผู้เชี่ยวชาญตามความต้องการของเครือข่าย

3) ค่าใช้จ่ายในการจัดหาเทคโนโลยีและเงินทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย

4) รับรองสถานภาพเพื่อให้เครือข่ายได้รับความสนใจจากรัฐบาลอย่างจริงจัง

- 5) การเข้าร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นกับ องค์กระด้นนโยบาย องค์ระหว่างประเทศ หรืออื่น ๆ
- 6) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายกับองค์กรอื่น ๆ

การบริหารงานของเครือข่ายที่จะทำให้เครือข่ายมีความเติบโตและยั่งยืนยังต้องให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ

- 1) เครือข่ายจะจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนอะไรระหว่างสมาชิก จะแลกเปลี่ยนกันอย่างไร แลกเปลี่ยนเพื่ออะไร ใครเป็นผู้ได้ประโยชน์ ประโยชน์ที่ได้มีคุณค่าเพียงใดสำหรับสมาชิก
- 2) เครือข่ายจะจัดการให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างไร เรื่องอะไรที่ควรจะมีการติดต่อสื่อสาร จะใช้สื่อประเภทใดในการสื่อสาร สารที่สื่อมีความหมายต่อสมาชิกหรือไม่อย่างไร ความถี่ในการติดต่อสื่อสารมีมากน้อยแค่ไหน
- 3) เครือข่ายจะจัดการให้ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกเป็นไปในทิศทางใด เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ มีรูปแบบหรือไร้รูปแบบ เอื้ออาทรหรือทำตามหน้าที่ ผูกพันเป็นเจ้าของร่วม หรือเป็นเพียงผู้ถือหุ้นและรับกำไร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีขอบเขตถึงไหน แคตัวแทนหรือสมาชิกกลุ่ม

6. การวางแผนกลยุทธ์ (ดัดแปลงจาก เสนาะ, 2543)

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการดำเนินการในอนาคต กำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวอย่างสั้นๆ แผนกลยุทธ์คือ แผนที่ทำให้องค์การอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้้องค์การสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ลำดับขั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

6.2 ลำดับขั้นของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ในความหมายหนึ่งก็คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิดหรือถูก กลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้นและเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้

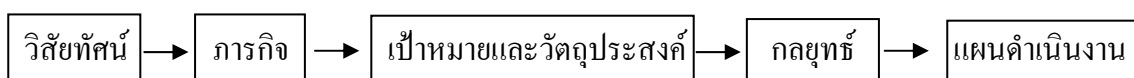
1) วิสัยทัศน์ มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคะแนนที่เรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคะแนนที่เรียกว่า ความฝัน ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้าง รวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นการตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยานไปสู่อนาคต สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ ก็คือสมบรูณ์ที่สุด ที่ใช้คำว่า the best, the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมบรูณ์ที่สุด

2) ภารกิจ เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือจะทำอะไร เช่น องค์การของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปี ข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์การที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคา คุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน 2% และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุกๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่าเป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้างๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4) กลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5) แผนการดำเนินงาน การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่องสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วเข้าด้วยกัน เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงสรุปลำดับของกลยุทธ์ได้ดังนี้



6.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ SWOT เสียก่อน เพื่อให้เกิด Value การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับ องค์กร หรือ โครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก *Strengths* หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก *Weaknesses* หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหานั้น

O มาจาก *Opportunities* หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่จะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก *Threats* หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

สำหรับรายละเอียด ปัจจัยภายในและภายนอก มีดังต่อไปนี้

6.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงมีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเหตุผล 4 ประการคือ *ประการแรก* สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งใดที่เป็นโอกาส องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสมาสร้างความได้เปรียบ และสิ่งใดเป็นอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลบหลีกอุปสรรคนั้น *ประการที่สอง* ปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนดกฎหรือขอบเขตของการแข่งขันที่ทุกองค์กรต้องทำตาม *ประการที่สาม* สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยองค์กรจะต้องปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก *ประการที่สี่* สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบโดยตรง ต่อการเลือกลงทุนขององค์กรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป กับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ก. สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์การแบ่งเป็น 6 ประเภทคือ

1) ประชากรศาสตร์ หมายถึงองค์ประกอบของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากรที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ผู้สูงอายุ วัฒนธรรมย่อยของคน อัตราการเกิดของคนและอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น หากในสังคมมีแต่ผู้สูงอายุเป็นสัดส่วนสูงก็จะส่งผลทำให้ธุรกิจการรักษาพยาบาลเกิดขึ้นมาก แต่ส่งผลต่อสถาบันการศึกษาลดลง และอาจไม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเหล็กกล้า เป็นต้น

2) การเมืองและกฎหมาย เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ของการดำเนินธุรกิจและการแข่งขัน ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด เช่น การออกกฎหมายรักษา สภาพแวดล้อมก็จะส่งผลให้องค์การต้องจัดตั้งหน่วยงานบริหาร สภาพแวดล้อม และขณะเดียวกัน ส่งผลทางลบต่อธุรกิจที่ใช้สารบางชนิดที่ต้องห้าม

3) เทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเลเซอร์ทำให้ Compact discs ขายดี แต่ส่งผลเสียต่อเครื่องเล่นแผ่นเสียงแบบเก่า หรือความก้าวหน้าทางด้าน biotechnology ก็ส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณในการใช้ยารักษาโรค

4) วัฒนธรรมและสังคม การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และการดำเนินงานขององค์การ เช่น คนในปัจจุบันตื่นตัวทางด้านการรักษาสุขภาพมากขึ้นก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี แต่ส่งผลทางลบต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ เป็นต้น

5) เศรษฐกิจมหภาคส่งผลกระทบต่อส่วนรวมในการดำเนินธุรกิจ เช่น หากอัตราดอกเบี้ยลดลง จะส่งผลต่อการก่อสร้างบ้าน หรือการซื้อขายหุ้นในตลาดมากขึ้น

6) สภาพแวดล้อมระดับโลก หมายถึงผลกระทบอันเกิดจากระดับโลกไม่ว่าเศรษฐกิจ การเมือง แนวคิด หรือการกระจายไปทั่วโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงในรัสเซียมีผลทำให้อาหาร fast foods ขายดีในประเทศที่เคยเป็นคอมมิวนิสต์ แต่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศขายไม่ได้ เป็นต้น

ข. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง แบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

1) การคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาด เพราะคู่แข่งรายใหม่จะเพิ่มปริมาณของสินค้าที่ขายในตลาดและมาแย่งส่วนตลาดของยอดขายรวมทั้งอุตสาหกรรม ผู้แข่งขันรายใหม่อาจนำเอาวิธีการตลาดใหม่ๆ ทำให้กระทบด้านอื่นของตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน

2) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้ออาจรวมกัน หรือผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่อาจมีอำนาจต่อปริมาณสินค้าที่มีขายในตลาดจนทำให้ลดราคาสินค้าลง หรือลดปริมาณซื้อลง หรือซื้อสินค้าที่มี

คุณภาพสูงขึ้นในราคาเท่าเดิม ปัจจัยที่ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีมากอาจเกิดจากสินค้าไม่มีมาตรฐาน ผู้ซื้อข้อมูลต้นทุนของผู้ขาย และราคามีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ

3) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ต้นทุนวัตถุดิบมีอัตราสูงเกิน 100% ของต้นทุนผลิตรวม จนทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจเหนือผู้ซื้อที่จะกำหนดราคาค่าต้นทุนวัตถุดิบได้ตามต้องการ หรือกรณีที่มีผู้ขายวัตถุดิบน้อยรายหรือรวมตัวกันกำหนดราคาขาย ทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระในส่วนที่สูง

4) การคุกคามของสินค้าที่ใช้แทนกัน ตามปกติสินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนสินค้าที่ขายในปัจจุบันมักจะเกิดจากปัจจัยราคาเป็นสำคัญ ถ้าราคาสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นเรื่อยๆ โอกาสที่สินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนที่ก็เกิดขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม เรื่องของเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน เช่น การใช้ CD-ROM มาแทนหนังสือที่พิมพ์เป็นเล่มๆ ที่เคยใช้กัน

5) ขนาดของการแข่งขัน หมายถึง ระดับความรุนแรงหรือไม่รุนแรงของการแข่งขันที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดเสรีจะมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่มากกว่าธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันไม่สมบูรณ์หรือกึ่งผูกขาด

6.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถก็สามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายในหมายถึงทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์กร ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในสถานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้าที่มีคนรู้จักดี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และบริการที่ดีเลิศ เป็นต้น

จุดอ่อน คือสิ่งที่องค์กรไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์กรอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์กรมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์กรมีจุดแข็งอะไรที่จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรที่จะได้ขจัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป

ในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรจะต้องพิจารณากรอบ 3 อย่างคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ลูกโซ่คุณค่า และกระบวนการและระบบงานหลัก

ก. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors) หรือเรียกย่อๆ ว่า C.S.F เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย คือ

1) ลักษณะของอุตสาหกรรม หมายถึง องค์การทำธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอะไร เช่น ถ้าเราดำเนินงานห้างสรรพสินค้า ปัจจัยของธุรกิจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ สัดส่วนของสินค้าที่มีขาย การส่งเสริมการขาย การกำหนดราคาขาย และการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ หากดำเนินธุรกิจสายการบิน ปัจจัยของธุรกิจการบินคือ ประสิทธิภาพการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การบรรทุกสินค้าและผู้โดยสาร และระบบการจองตั๋ว

2) ฐานะทางการแข่งขัน หมายถึงฐานะของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน หากในการแข่งขันกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่พอๆ กัน ฐานรากการแข่งขันคือแย่งกันเป็นผู้นำ แต่ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กและอยู่ในท่ามกลางตลาดที่มีบริษัทใหญ่ครองตลาดมานาน ฐานะทางการแข่งขันคือการเป็นผู้ตาม เช่น ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (P.C) บริษัทเล็กๆ จะคอยติดตามการเคลื่อนไหวของบริษัท I.B.M. ทุกๆ การเคลื่อนไหวของ I.B.M เป็นความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา ดังนั้น บริษัทขนาดเล็กจะผลิตคอมพิวเตอร์ที่เทียบกับคอมพิวเตอร์ของ I.B.M อยู่เสมอ

3) การพัฒนาองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะอยู่กับที่ การบริหารและระบบงานจะเก้ล่าสมัย ดำเนินงานอย่างไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอๆ จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

4) สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ประเภท ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร

ข. **ลูกโซ่คุณค่า (value chain)** การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งวิธีนี้เป็นวิธีการบอกว่าธุรกิจเป็น การนำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและทุกกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ลูกโซ่คุณค่า เป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าแต่ละกิจกรรมในองค์กรมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าด้วยกัน ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับก็คือ ผลการประกอบการเงิน ลูกโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมขององค์กร เป็น 2 กิจกรรมคือ

1) **กิจกรรมข้างต้น** เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นงานที่องค์กรต้องทำเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้า แยกเป็น 5 กิจกรรมคือ **กิจกรรมที่หนึ่ง** การจัดหาวัตถุดิบเข้ามาป้อนการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมวัตถุดิบคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการผลิต และไม่มีมากเกินไปจนเงินจมอยู่ในของคงเหลือ เรียกกิจกรรมนี้ว่า inbound logistic **กิจกรรมที่สอง** การผลิต เน้นที่การใช้อุปกรณ์การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตอย่างเหมาะสม ลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ **กิจกรรมที่สาม** เป็นกิจกรรมที่ทำให้มีสินค้าสำเร็จรูปที่เพียงพอต่อการขาย มีไว้ตามเวลาที่ต้องการและเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ในสภาพดี เรียกว่า outbound logistic **กิจกรรมที่สี่** คือ การตลาดและการขาย เช่น การวิจัยตลาด การโฆษณาส่งเสริม

การขาย การจัดจำหน่าย การก่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และจงใจพนักงานขาย *กิจกรรมที่ห้า* คือบริการลูกค้า เป็นการซ่อมแซมบำรุงและรับประกันสินค้าที่ขายเป็นสำคัญ

2) กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยดี ไม่ติดขัด และประสบผลตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมคือ *กิจกรรมที่หนึ่ง* การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ระบบงาน และข้อมูลต่างๆ เรียกว่า firm infrastructure *กิจกรรมที่สอง* ได้แก่การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การจัดหา คัดเลือก และพัฒนานุคคลให้กับองค์กร *กิจกรรมที่สาม* คือ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ๆ *กิจกรรมที่สี่* คือ การจัดหา เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือสำหรับใช้ในองค์กร

ค. กระบวนการและระบบงานหลัก (Core process and system) ได้แก่ กิจกรรมที่รวมเอา กิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ แยกเป็น 2 กระบวนการ และระบบคือ

1) กระบวนการขั้นต้น แยกเป็น 3 กระบวนการ คือ *กระบวนการที่หนึ่ง* การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นกระบวนการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ในปัจจุบันดีขึ้น และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้วยการคิดค้นให้มีการประดิษฐ์สินค้าใหม่ขึ้นมา *กระบวนการที่สอง* คือ การบริหารอุปสงค์ เป็นกระบวนการเริ่มต้นด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อและลงท้ายด้วยการทำให้ผู้ซื้อซื้อสินค้าและบริการ เป็นวิธีการที่ทำให้ลูกค้าต้องการและซื้อสินค้าที่พัฒนาขึ้นมานั่นเอง *กระบวนการที่สาม* ทำให้การสั่งซื้อสำเร็จ แม้ลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้า แต่กระบวนการทำให้การสั่งซื้ออาจยังไม่เกิดขึ้น ดังนั้น กระบวนการนี้อาจเริ่มด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบมาใช้ผลิตการารผลิต การนำสินค้าสำเร็จรูปมาบรรจุ การขนส่งและการติดตั้งจนสินค้านั้นใช้ได้

2) ระบบสนับสนุน เป็นการสร้างระบบในการบริหารทรัพยากรสำหรับใช้ในกระบวนการขั้นต้นให้สำเร็จแยกเป็น 4 ระบบคือ *ระบบแรก* การใช้เงินทุน เป็นระบบที่สำคัญและต้องทำก่อนระบบอื่น คือเป็นเรื่องของการจัดหาและจัดสรรเงินทุนให้กับกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร การจัดหาเงินทุนอาจได้จาก 3 แหล่งคือ การลงทุนหรือหุ้น การกู้ยืมจากเจ้าหนี้ และกำไรสะสม *ระบบที่สอง* คือ การใช้คน เป็นการใช้ความสามารถของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีกิจกรรมที่สำคัญคือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เป็นต้น *ระบบที่สาม* คือ การใช้ข้อมูล การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรย่อมต้องอาศัยข้อมูล ดังนั้น ระบบนี้จึงรวมอยู่ในทุกระบบขององค์กร ระบบข้อมูลเป็นการใช้และประสานการใช้ข้อมูลในองค์กรให้สอดคล้องกัน *ระบบที่สี่* คือระบบควบคุม เป็นวิธีการที่ทำให้การใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสมัยก่อนมุ่งที่การควบคุมทางการเงิน แต่ปัจจุบันได้รวมถึงการควบคุมพฤติกรรม วัฒนธรรม องค์กร การตรวจสอบทางการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน

6.4 การนำกลยุทธ์ไปใช้

การนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นเรื่องยาก เพราะเหตุผล 4 ประการคือ *ประการแรก* การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องปกติของคนในทุกสังคม แต่จะอยู่ในระดับมากหรือน้อยอยู่ที่วิธีการนำไปใช้ *ประการที่สอง* มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องจึงจะทำให้การนำไปใช้สมบูรณ์ *ประการที่สาม* ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กันซึ่งยากที่จะระบุว่าความสัมพันธ์เหล่านั้นทำให้การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ก่อให้เกิดตามที่ต้องการหรือไม่ *ประการสุดท้าย* เกิดจากความร้อนของคนที่ยากให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยระยะเวลาอันสั้น ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วการนำไปใช้ทุกอย่างต้องใช้เวลาพอสมควร

การนำเอากลยุทธ์ไปใช้แยกได้เป็น 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ การเรียนรู้องค์การและการใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ

1) การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการทำงานในระบบ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงแคบและใช้เวลายาวนาน ส่วนการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีโดยการทำงานทั้งระบบ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ในระยะเวลาสั้น การเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งควรใช้ทั้งสองอย่างแล้วแต่สถานการณ์

2) การเรียนรู้องค์การ หมายถึง การที่องค์กรเปลี่ยนแปลงหรือนำเอากลยุทธ์มาใช้โดยเรียนรู้จากอดีตขององค์กรเอง และจากองค์กรอื่นแล้วเลือกเอาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แยกเป็น 2 ชั้นคือ

2.1 การค้นพบ เป็นการที่เรียนรู้ว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่จะนำมาใช้จะต้องมีการทดสอบ แล้วนำมาสรุปเป็นเนื้อหาหรือหลักการที่จะนำไปใช้ ตามปกติวิธีการบริหารงานจะมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะต้องเลือกมาทดสอบและค้นหามีผลดีผลเสียอย่างไร การค้นพบจะต้องเรียนรู้ความผิดพลาดในอดีตสำหรับใช้เป็นบทเรียนไม่ให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก

2.2 เมื่อค้นพบความรู้หรือหลักการแล้วก็นำมาดำเนินการในองค์กรเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับกลยุทธ์เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ต้องนำเอากลยุทธ์นั้นมาใช้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

3) การใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นหรือเร็วย่อมต้องอาศัยความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วความเป็นผู้นำมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะแบบของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้เกิดผลเร็ว

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ เป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องรับผิดชอบในการนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้วยการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่

ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร แยกเป็นความรับผิดชอบทางสังคม ความรับผิดชอบทางการเงิน ได้แก่ อัตราผลกำไร ส่วนความรับผิดชอบทางสังคมคือความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในสังคม การกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีลำดับขั้น โดยจะต้องเริ่มที่การมีวิสัยทัศน์ก่อนซึ่งแสดงให้เห็นว่าในอนาคตจะทำอะไร แล้วจึงตามด้วยภารกิจว่าองค์กรกำลังทำอะไร หรือจะทำอะไร จากนั้นก็เป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งแสดงให้เห็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายที่ให้เป็นแผนดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นงานชิ้นแรกของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อจะได้เห็นว่าปัจจัยอะไรที่องค์กรควบคุมไม่ได้จะมาเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือคุกคามองค์กร และปัจจัยอะไรที่เป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยภายนอกแยกเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นงานที่ต้องทำในลำดับต่อมา เพื่อหาว่าปัจจัยอะไรที่องค์กรสามารถควบคุมได้ที่เป็นจุดอ่อนที่องค์กรจะต้องขจัด และที่เป็นจุดแข็งที่องค์กรจะต้องเสริมให้มากขึ้น ปัจจัยภายในแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ลูกโซ่คุณค่า และกระบวนการและระบบงานหลักขององค์กร

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับ การพัฒนากระบวนการผลิตหญาแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า มีดังนี้

นพวรรณ และคณะ (2549) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ของอาชีพการผลิตหญาแพงโกล่าจำหน่ายโดยใช้จังหวัดชัยนาทเป็นกรณีศึกษา โดยได้ทำการศึกษาใน 2 บริบท คือ โอกาสทางการตลาดของหญาแพงโกล่าในด้านการยอมรับของผู้ซื้อ และศักยภาพด้านการผลิตในด้านความพึงพอใจที่จะปรับเปลี่ยนอาชีพมาปลูกหญาแพงโกล่าจำหน่ายของเกษตรกร ผลการศึกษาพบว่าหญาแพงโกล่าเป็นสินค้าที่มีโอกาสทางการตลาดสูง มีศักยภาพด้านการผลิตที่เหมาะสมกับเกษตรกรในการปรับเปลี่ยนพื้นที่นาข้าวที่มีปัญหาและมีประสิทธิภาพต่ำในการปลูกข้าว ให้เปลี่ยนมาเป็นการปลูกหญาแพงโกล่าแทน ในการผลิตหญาแพงโกล่าจำหน่ายของเกษตรกรจังหวัดชัยนาท เริ่มต้นจากการรวมกลุ่มกันตามเงื่อนไขของส่วนราชการ แต่การประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มผู้ผลิตหญาแบบมีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่ยังขาดอยู่ และที่เป็นจุดอ่อนมากคือขาดกิจกรรมที่จะเสริมความเข้มแข็งให้กลุ่มและการพัฒนากลุ่มในลักษณะของการร่วมกันปลูกหญาให้มีคุณภาพมาตรฐาน ภาครัฐควรทำแผนการส่งเสริมสนับสนุนเป็นระยะๆ ในลักษณะให้กลุ่มสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด ปัญหาที่พบในด้านการผลิตคือเกษตรกรยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ ประกอบกับเกษตรกรประสบปัญหาขาดน้ำทำให้ไม่สามารถจัดการดูแลให้น้ำและปุ๋ยได้ ทำให้ผลผลิตหญาเฉลี่ยต่อไร่และคุณภาพหญาค่อนข้างต่ำ

นอกจากนี้กลุ่มเกษตรกรเอง ยังมีปัญหาทั้งการบริหารจัดการกลุ่มและการใช้เครื่องจักรกลทำให้เก็บเกี่ยวผลผลิตไม่ได้ตามอายุ คุณภาพหญ้าที่เกษตรกรผลิตได้มีโปรตีนอยู่ในช่วง 2.9 - 8.8 เปอร์เซ็นต์ ผลผลิตหญ้าแห้งในเขตชลประทานเฉลี่ย 3,844.78 กิโลกรัม/ไร่/ปี และผลผลิตนอกเขตชลประทานเฉลี่ย 1,199.69 กิโลกรัม/ไร่/ปี ปริมาณผลผลิตหญ้าที่เกษตรกรผลิตได้ทุกกลุ่ม ยังต่ำกว่าระดับปริมาณการผลิตที่สามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมในการจูงใจเกษตรกรเข้าร่วมกลุ่มการผลิตได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มควรผลิตหญ้าได้ 583,609 กิโลกรัมต่อรอบ จึงจะทำให้เกิดกำไรสูงสุดคือ 1,572.62 บาท/ไร่ ณ ราคาจำหน่ายหญ้าแห้งเท่ากับ 1.91 บาท/กิโลกรัม อันเป็นราคาที่เหมาะสมทั้งผู้ซื้อและผู้ผลิต แสดงถึงว่ากลุ่มเกษตรกรยังไม่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เฉลิมพล และคณะ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนาความร่วมมือ เพื่อสนับสนุนการปลูกหญ้าเป็นอาชีพทางเลือกของเกษตรกรจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ โดยได้ทำการศึกษาระบบการร่วมมือของภาคที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปลูกหญ้าเป็นอาชีพทางเลือกของเกษตรกร รูปแบบการสนับสนุนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้นทุนและผลตอบแทนการปลูกหญ้า ความเป็นไปได้ทางด้านการตลาดของการปลูกหญ้า ด้านการเงิน การบริหารจัดการ รวมถึงกระบวนการตัดสินใจในการปลูกหญ้า ผลการศึกษา พบว่า อาชีพการปลูกหญ้ายังเป็นอาชีพทางเลือกใหม่ที่สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร ดังนั้น การสร้างความร่วมมือ ของภาคที่เกี่ยวข้องในการสร้างความเข้าใจในอาชีพนี้ เพื่อการขยายผล ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การสำรวจความต้องการของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ สร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่เกษตรกรตลอดจนหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเกษตรกรด้วยกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน การติดตามประเมินผลและสรุปบทเรียน จะมีส่วนสำคัญ ทำให้การปลูกหญ้าจะเป็นอาชีพทางเลือกใหม่ของเกษตรกรได้

กล่าวโดยสรุป เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการปลูกหญ้าเป็นอาชีพทางเลือกเกษตรกรจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่ ประกอบด้วย

1. การพบปะแลกเปลี่ยนเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องของนักวิชาการและเกษตรกร ทำให้เกิดการบูรณาการความรู้ทางวิชาการและความรู้จากการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่
2. การแลกเปลี่ยนระหว่างเกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการกับเกษตรกรเพื่อนบ้านทำให้เกิดการขยายผล
3. การประชุมอย่างเป็นประจำของทีมวิจัย ทำให้ข้อมูลของทีมวิจัยย่อย เป็นที่รับรู้ของทุกฝ่าย ปัญหาที่แต่ละทีมนำเสนอ ได้รับการแก้ไข แผนปฏิบัติการได้มีการปรับเป็นระยะ ๆ ตามสถานการณ์ที่เป็นจริง
4. จุดแข็งของกระบวนการผลิตหญ้า คือ ผลิตได้ง่ายและสามารถเรียนรู้ได้ง่าย เพราะเกษตรกรมีประสบการณ์ในการทำนามาก่อน เกษตรกรสามารถใช้หญ้าเลี้ยงวัวของตนเองที่มีอยู่เดิม

หรือเริ่มเลี้ยงวัวในช่วงฤดูฝนที่มีปริมาณน้ำสูงและขายหญ้าในช่วงหน้าแล้งที่มีราคาสูง นอกจากนี้ต้นทุนการผลิตและการส่งเสริมการตลาดต่ำ

ในด้านการจัดการดูแลแปลงหญ้าแพงโกล่านั้น เนื่องจากหญ้าจะถูกตัดผลผลิตทุก 45 วัน จึงมีการดูดใช้ธาตุอาหารจากดินเป็นปริมาณมาก จากรายงานของนพวรรณ และคณะ (2549) พบว่าการผลิตหญ้าแพงโกล่แห้ง 1 ตัน หญ้าจะดึงธาตุอาหารจากดินต่อไร่ ได้แก่ ไนโตรเจน 12.7 กิโลกรัม ไนโตรเจน ฟอสฟอรัส 3.3 กิโลกรัม P_2O_5 และโพแทสเซียม 13.8 กิโลกรัม K_2O โดยได้สรุปคำแนะนำการใช้ปุ๋ยเคมีในสภาพพื้นที่ดินเหนียว คือใส่ปุ๋ยสูตร 15-15-15 อัตรา 10-15 กิโลกรัมต่อไร่ และปุ๋ยยูเรีย (46-0-0) อัตรา 20 กิโลกรัมต่อไร่ โดยแบ่งใส่ 2 ครั้งหลังการให้น้ำในแต่ละรอบการตัดหญ้า(ทุก 45 วัน) จะได้หญ้าแพงโกล่ที่มีโปรตีนเฉลี่ย 8.0 เปอร์เซ็นต์ แต่จากการจัดเก็บข้อมูลในแปลงหญ้าของเกษตรกร พบว่ามีการใส่ปุ๋ยค่อนข้างต่ำและหลากหลาย ทำให้คุณภาพหญ้าที่ผลิตได้มีความแปรปรวน โดยในพื้นที่ดินเหนียวมีโปรตีนแตกต่างกันตั้งแต่ 2.9 - 8.8 เปอร์เซ็นต์ และในพื้นที่ดินร่วนปนทรายมีโปรตีนอยู่ในช่วงตั้งแต่ 3.1 - 6.1 เปอร์เซ็นต์

อย่างไรก็ตาม การใส่ปุ๋ยเคมีอย่างเดียว ดินจะได้รับธาตุบางธาตุชดเชยเท่านั้น ถ้าใส่ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมด้วยก็จะเป็นการรักษาระดับอินทรีย์วัตถุ เน้นปรับสภาพดิน และเพิ่มธาตุอาหารโดยเฉพาะที่ไม่มีในปุ๋ยเคมี อนึ่ง ยังมีหลายคนเข้าใจกันว่า ปุ๋ยเคมีทำให้ดินแน่นทึบ ซึ่งความจริงแล้วดินเหนียวแน่นทึบเพราะขาดอินทรีย์วัตถุ เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ใส่ปุ๋ยอินทรีย์เลย แถมยังชอบกำจัดเศษซากพืชออกจากแปลง หรือเผาทิ้ง อินทรีย์วัตถุที่มีอยู่เดิมในดินได้สลายตัวสูญหายไปจนเหลืออยู่น้อยมาก ซึ่งสุเทพ (2547) รายงานว่าดินที่ใช้ปลูกพืชส่วนใหญ่ของประเทศ ขาดอินทรีย์วัตถุมาก อาจเรียกว่าอยู่ในขั้นวิกฤตเลยทีเดียว ดังนั้นหากมีการใช้ปุ๋ยอินทรีย์สม่ำเสมอและพอเพียง ถึงแม้จะใช้ปุ๋ยเคมี ดินก็จะไม่แน่นทึบ ทั้งนี้ การนำปุ๋ยคอกหรือปุ๋ยหมักชีวภาพมาใช้ทดแทนปุ๋ยเคมีให้เกิดประสิทธิภาพ ควรผสมตัวอย่างปุ๋ยที่จะนำมาใช้ รวมทั้งตัวอย่างดินส่งวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบทางเคมี โดยเฉพาะแร่ธาตุหลัก เพื่อกำหนดการใส่ปุ๋ยทั้ง 2 ชนิดร่วมกันได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้หลักในการใช้ปุ๋ยเคมีเพื่อเพิ่มธาตุหลักให้กับดิน ต้องพิจารณาถึงสูตรปุ๋ยสัดส่วนธาตุอาหาร และปริมาณให้พอเพียงและเหมาะสมตามชนิดพืช และช่วงระยะการเจริญเติบโตของพืชนั้นๆด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพืชอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองต้นทุน และที่สำคัญไม่เหลือตกค้างในดินมากเกินไป ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อสภาพแวดล้อมได้

สมเกียรติ (2547) ได้รายงานไว้ว่า ปุ๋ยน้ำชีวภาพมีประโยชน์ในการปรับปรุงดิน โดยช่วยทำให้อนุภาคของเม็ดดินจับตัวกันเป็นก้อน ทำให้ดินมีโครงสร้างที่ดี นอกจากนี้ยังมีธาตุอาหารอื่นๆ นอกเหนือจากธาตุอาหารหลักอีก เช่น แคลเซียม แมกนีเซียม กำมะถัน เหล็ก เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อม คือ เป็นการช่วยกำจัดเศษขยะมูลฝอยต่างๆ ทำให้บ้านเรือนหรือที่อยู่อาศัยสะอาดถูกหลักอนามัย และมีประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ คือ เกษตรกรสามารถลดปริมาณการใช้ปุ๋ยเคมีที่มีราคาแพงอยู่ในขณะนี้ลงได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การทำปุ๋ยน้ำ

ชีวภาพเป็นการใช้เศษขยะหรือเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรที่ไม่มีราคาให้กลายเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งในการผลิตหุ้ําแพงโกล่าก็ต้องมีการใส่ปุ๋ยในปริมาณที่เหมาะสมที่หุ้ําแพงโกล่าควรจะได้รับ เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุดและมีคุณภาพดี ขณะเดียวกันก็ต้องพอเหมาะในแง่ของเศรษฐกิจรวมทั้งไม่ทำลายสภาพแวดล้อมและดินด้วย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งสามารถผลิตหุ้ําคุณภาพดีป้อนสู่ตลาดได้ คณะผู้วิจัยจึงได้วางกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ดังนี้

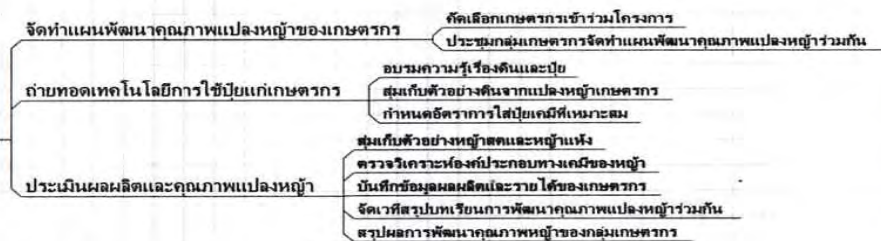
พัฒนาเสริมสร้างความมั่นคงของกลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้า

พัฒนากลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้า

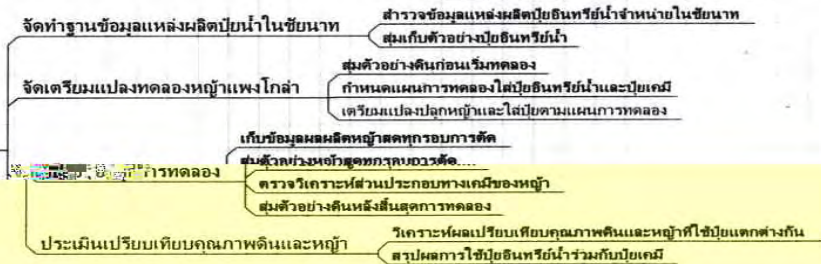


พัฒนาคุณภาพแปลงหญ้า

พัฒนาการจัดการธาตุอาหารในแปลงหญ้าเกษตรกร



ศึกษาการใช้ปุ๋ยอินทรีย์น้ำในแปลงทดลอง



บทที่ 3

กระบวนการวิจัย

การศึกษาวิจัยการพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่เกษตรกร ในการประกอบอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย โดยมีกระบวนการวิจัย ดังนี้

1. วิธีการและอุปกรณ์
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. ขั้นตอนการวิจัย
4. แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

1. วิธีการและอุปกรณ์

ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มีการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) มีวิธีการจัดเก็บข้อมูลภาคสนามในระดับพื้นที่ (Field Research) โดยใช้อุปกรณ์ คือ แบบสอบถามและสัมภาษณ์จากเกษตรกรในจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี สระบุรี และสุพรรณบุรี รวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลในแปลงทดลองทั้งของเกษตรกรและภายในหน่วยงาน เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนกันยายน 2549 ถึงเดือนพฤษภาคม 2551

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือกลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าในจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี สระบุรี และสุพรรณบุรี จำนวน 12 กลุ่ม รวม 452 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเพื่อสร้างต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มครั้งนี้ คือ กลุ่มเกษตรกรนาหญ้าหาดอาษา อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท รวม 32 คน และ กลุ่มเกษตรกรนาหญ้าแพงโกล่า 11 อำเภอค่ายบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี จำนวน 37 คน

3. ขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนากลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าไปสู่ความยั่งยืน

เป็นการวิจัยในภาคสนามโดยเกษตรกรมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาถึงสถานภาพกลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าในจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี สระบุรี และสุพรรณบุรี ดำเนินการพัฒนากลุ่มเกษตรกรและเครือข่ายผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่าให้มีความเข้มแข็ง สร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการ โดยแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรมย่อย คือ

1.1 ศึกษาและสร้างรูปแบบการพัฒนา กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า

- 1) ศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ดังกล่าวในบทที่ 2 เรื่อง แนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า
- 2) ศึกษาข้อมูลภาคสนาม ดำเนินการประเมินสถานภาพกลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าในจังหวัดชัยนาท (จำนวน 9 กลุ่ม) สิงห์บุรี (จำนวน 1 กลุ่ม) สระบุรี (จำนวน 1 กลุ่ม) และสุพรรณบุรี (จำนวน 1 กลุ่ม) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เป็นรายบุคคล รวมทั้งประสานขอข้อมูลเอกสารการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) วิเคราะห์ประเมินผลข้อมูล ดังนี้
 - 3.1) วิเคราะห์ประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มจากแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบประเมิน 360 องศา เพื่อสะท้อนภาพความสำเร็จในแต่ละด้านของกลุ่ม ซึ่งมีทั้งหมด 11 แก่น ประกอบด้วย เป้าหมายของกลุ่ม ความร่วมมือของสมาชิกกลุ่ม การจัดองค์กรภายในกลุ่ม การบริหาร/พัฒนาบุคคลของกลุ่ม แปลงการผลิตหญ้า การใช้เครื่องจักร การเก็บสต็อกหญ้า การพัฒนาคุณภาพหญ้า การขนส่งและการตลาดหญ้า การควบคุมภายในและจัดการด้านการเงิน การสื่อสารและประชาสัมพันธ์
 - 3.2) วิเคราะห์ประเมินทัศนคติของเกษตรกรที่มีต่อกลุ่ม จากแบบสัมภาษณ์
 - 3.3) วิเคราะห์ประเมินผลข้อมูลของกลุ่ม จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 4) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จในแต่ละด้านของแต่ละกลุ่ม นำมาพินิจกับหลักการทางวิชาการ
- 5) ชี้แจงข้อมูลจากการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มเปรียบเทียบกับรูปแบบที่สร้างขึ้นตามข้อ 4 ให้เกษตรกรกลุ่มต่าง ๆ ทราบและร่วมแสดงข้อคิดเห็นในการพัฒนา กลุ่ม
- 6) ประมวลผลและปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มให้เหมาะสมกับการนำไปทดสอบในกลุ่มเป้าหมาย

1.2 สร้างต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการหญ้าแพงโกล่า

- 1) คัดเลือกกลุ่มที่มีศักยภาพพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนาและปฏิบัติตามเงื่อนไขของโครงการ จำนวน 2 กลุ่ม ชี้แจงแนวคิดและเงื่อนไขในการเข้าสู่กระบวนการพัฒนา กลุ่ม
- 2) เข้าพบผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อประสานขอความร่วมมือและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) จัดประชุมเสวนากลุ่มเกษตรกร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับความคิดให้ตรงกัน และร่วมกันวางแนวทางดำเนินการพัฒนา กลุ่มไปสู่เป้าหมาย ตามกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนา กลุ่มที่ได้สร้างไว้

4) ดำเนินการพัฒนาในกลุ่มตามแนวทางที่วางไว้ สังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของเกษตรกรเป็นระยะๆ และบันทึกการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและพฤติกรรมของเกษตรกรในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม นำผลที่ได้มาเสวนาในที่วิจัยทุกเดือนเพื่อปรับแนวทางให้สอดคล้องกับพฤติกรรมกลุ่ม

5) จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้แก่กลุ่มเกษตรกร เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกในการดำเนินงานกลุ่มร่วมกันทุกเดือน และพาไปศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับเกษตรกรกลุ่มอื่นทั้งในอาชีพเดียวกันและต่างอาชีพ

6) นำผลจากการอบรมและดูงานกลับมาสรุปบทเรียนร่วมกัน เพื่อปรับแก้รูปแบบให้เหมาะสมกับการปฏิบัติในกลุ่ม

7) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนพัฒนากลุ่มอย่างเป็นระบบร่วมกัน

8) จัดทำรายงานผลการดำเนินการและคู่มือการพัฒนากลุ่มไปสู่ผู้ประกอบการธุรกิจนาห้วยา เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

9) จัดประชุมสัมมนาเพื่อขยายผลความสำเร็จไปสู่กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตห้วยาแพงโกล่ากลุ่มอื่นๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

ขั้นตอนที่ 2 การถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าเกษตรกร

เป็นการวิจัยภาคสนามโดยเกษตรกรมีส่วนร่วม เพื่อนำผลการทดลองใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่าไปถ่ายทอดสู่เกษตรกรโดยการปฏิบัติจริงในแปลงเกษตรกร ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1) ชี้แจงเหตุผลความจำเป็น วิธีการดำเนินงานและประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการตลอดจนสถานการณ์การผลิตและการจำหน่ายห้วยารวมทั้งสถานภาพการดำเนินงานของกลุ่มในปัจจุบันเพื่อให้เกษตรกรได้เห็นความสำคัญของการผลิตห้วยาแห้งที่มีคุณภาพ เพื่อจะได้ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้า พร้อมทั้งรับสมัครเกษตรกรเข้าร่วมโครงการจำนวน 20 คน จากกลุ่มเกษตรกรที่คัดเลือกเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนากลุ่มทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มฯหาดอาษา จังหวัดชัยนาท และกลุ่มฯแพงโกล่า 11 จังหวัดสิงห์บุรี

2) จัดฝึกอบรมให้เกษตรกรรู้จักวิธีการสุมตัวอย่างดิน และเตรียมตัวอย่างดินเพื่อนำมาวิเคราะห์ส่วนประกอบทางเคมีของดิน ตามข้อ 3)

3) จัดอบรมความรู้เรื่องดินและปุ๋ยให้แก่เกษตรกร ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้ชุด test kit เพื่อวิเคราะห์ความอุดมสมบูรณ์ของดิน ชนิดและการใส่ปุ๋ย โดยวิทยากรจากภาควิชาปฐพีวิทยา คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และปฏิบัติการวิเคราะห์ตัวอย่างดินจากแปลงปลูกห้วยาของเกษตรกรโดยใช้ชุด Test kit ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาความเป็น

กรด-ด่าง (pH) ปริมาณไนโตรเจน (ในรูปของแอมโมเนียมและไนเตรต) ฟอสฟอรัสที่เป็นประโยชน์ (available P) และโพแทสเซียมที่แลกเปลี่ยนได้ (Exchangeable K)

4) กำหนดคำแนะนำชนิดปุ๋ย และอัตราการใส่ปุ๋ยตามปริมาณธาตุอาหารที่มีในดิน และความต้องการของหญ้าแพงโกล่า ให้กับเกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละราย

5) คัดเลือกแปลงหญ้าของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการทุกราย แบ่งแปลงหญ้าของเกษตรกรแต่ละรายออกเป็น 2 แปลง โดยกำหนดให้แปลงที่ 1 มีการจัดการใส่ปุ๋ยตามปกติที่เกษตรกรเคยปฏิบัติอยู่ ส่วนแปลงที่ 2 ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ ตามข้อ 4)

6) การเก็บข้อมูล บันทึกข้อมูลการใส่ปุ๋ย ต้นทุนการผลิต ผลผลิตหญ้าแห้ง และรายได้ที่เกษตรกรได้รับ ตั้งแต่รอบสุดท้ายก่อนเริ่มโครงการ และทุกครั้งที่เกิดขึ้นผลผลิตในช่วงทดลอง จากแปลงหญ้าทั้ง 2 ส่วนในเกษตรกรแต่ละราย พร้อมทั้งสุ่มเก็บตัวอย่างหญ้าแห้ง ไปวิเคราะห์หาค่าความชื้น และ โปรตีน ในห้องปฏิบัติการ

7) การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลทางสถิติ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลผลผลิต คุณภาพหญ้า (ค่าโปรตีน) และผลตอบแทนที่เกษตรกรได้รับ โดยเปรียบเทียบระหว่างแปลงส่วนที่ใช้ปุ๋ยตามเดิมกับแปลงที่ใช้ปุ๋ยตามอัตราคำแนะนำ

8) จัดเวทีสรุปบทเรียนจากการทดลอง ข้อคิดเห็นและการยอมรับของเกษตรกร

9) จัดทำรายงานผลดำเนินการถ่ายทอดเทคโนโลยีการใส่ปุ๋ยเคมีสู่เกษตรกร

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้ปุ๋ยอินทรีย์น้ำทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า

การศึกษาการตอบสนองต่อปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีของหญ้าแพงโกล่าในชุดดินราชบุรี บริเวณพื้นที่ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท จังหวัดชัยนาท ระหว่างมีนาคม 2550 - กุมภาพันธ์ 2551 โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน และมีการดำเนินการ ตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การสำรวจปุ๋ยน้ำชีวภาพในพื้นที่จังหวัดชัยนาท

ทำการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งผลิตปุ๋ยน้ำชีวภาพ และวัตถุดิบต่าง ๆ ที่ใช้ทำปุ๋ยน้ำชีวภาพ รวมทั้งสุ่มเก็บตัวอย่างปุ๋ยน้ำชีวภาพที่จำหน่ายในจังหวัดชัยนาท นำไปวิเคราะห์หาส่วนประกอบทางเคมีในห้องปฏิบัติการ เพื่อหาความเป็นกรด-ด่าง (PH) ปริมาณไนโตรเจน ฟอสฟอรัส และ โพแทสเซียม เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกชนิดของปุ๋ยน้ำชีวภาพและแหล่งที่จะซื้อมาใช้ในการทดลอง

3.2 การทดลองในแปลงทดลอง

1) การวางแผนการทดลอง จัดตั้งทดลองแบบ 3 x 3 Factorial in Randomized complete blocks มี 4 ซ้ำ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 อัตราปุ๋ยเคมี มี 3 ระดับ ได้แก่

1.1) ไม่ใส่ปุ๋ยเคมี

1.2) ใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ (ปุ๋ยเคมีสูตร 15-15-15 อัตรา 10

กิโลกรัม/ไร่/รอบ และปุ๋ยยูเรียอัตรา 10 กิโลกรัม/ไร่/รอบ)

1.3) ใส่ปุ๋ยเคมี ตามอัตราแนะนำ (ปุ๋ยเคมีสูตร 15-15-15 อัตรา 20

กิโลกรัม/ไร่/รอบ และปุ๋ยยูเรียอัตรา 20 กิโลกรัม/ไร่/รอบ)

ปัจจัยที่ 2 อัตราปุ๋ยน้ำชีวภาพ มี 3 ระดับ ได้แก่

2.1) ไม่ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ

2.2) ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ 120 ลิตร/ไร่/รอบ

2.3) ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ 240 ลิตร/ไร่/รอบ

2) การเตรียมแปลงทดลองและปลูกหญ้าแพงโกล่า ทำการไถดะ ไถพรวน 2 ครั้ง ปรับพื้นที่ให้สม่ำเสมอจัดแบ่งแปลงออกเป็น 4 blocks ตามความสม่ำเสมอของพื้นที่ และมีระยะระหว่าง block ห่างกัน 2 เมตร ในแต่ละ block ประกอบด้วยแปลงย่อยขนาด 3x4 เมตร ซึ่งล้อมรอบด้วยคันดินขนาด 50 เซนติเมตร จำนวน 9 แปลง รวมแปลงย่อยทั้งหมด 36 แปลง และปลูกหญ้าแพงโกล่าด้วยต้นพันธุ์อายุ 60 วัน (เพาะในถุงพลาสติก) ใช้ระยะปลูก (ระหว่างต้นและระหว่างแถว) 25x25 เซนติเมตร

3) การให้น้ำ ให้น้ำแปลงหญ้าแพงโกล่าด้วยวิธีการสูบน้ำปล่อยเข้าแปลงในปริมาณที่คาดว่าน้ำจะแห้งภายใน 1-2 วัน คือ ประมาณ 572 ลิตร/แปลงย่อย (พื้นที่ 12 ตารางเมตร) หรือ 76 ลูกบาศก์เมตร/ไร่ ต่อการให้น้ำแต่ละครั้ง ทั้งนี้ในแต่ละรอบการตัดหญ้า จะให้น้ำครั้งแรกหลังตัดหญ้า และให้น้ำครั้งต่อไปห่างกัน 10 - 15 วัน ในช่วงฝนแล้งหรือฝนทิ้งช่วง

4) การใส่ปุ๋ย

4.1) การใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพพร้อมกับการให้น้ำชลประทาน ใช้ความเข้มข้นของปุ๋ยน้ำชีวภาพ : ปริมาณน้ำที่ให้เท่ากับ 1 : 500 (ตามคำแนะนำของผู้ผลิต) คิดเป็นปริมาตรปุ๋ยน้ำชีวภาพ 1.5 ลิตรต่อแปลงย่อย หรือ 120 ลิตรต่อไร่ ทั้งนี้ ในแต่ละรอบการตัดนั้น การทดลองที่ใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพอัตรา 120 ลิตรต่อไร่ จะใส่ครั้งเดียว พร้อมกับการให้น้ำครั้งแรกภายหลังจากตัดหญ้า ส่วนการทดลองใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพอัตรา 240 ลิตรต่อไร่ จะใส่ 2 ครั้ง อัตราครั้งละ 120 ลิตรต่อไร่ พร้อมกับการให้น้ำครั้งแรกและครั้งที่ 2 ตามลำดับ

4.2) การใส่ปุ๋ยเคมี ใส่ปุ๋ยเคมีตามคำแนะนำสำหรับหญ้าแพงโกล่าบริเวณพื้นที่ลุ่มในเขตชลประทานของจังหวัดชัยนาท คือ ในแต่ละรอบการตัดจะใส่ปุ๋ยเคมี 2 ครั้ง ครั้งแรกใส่ปุ๋ยเคมีสูตร 15-15-15 อัตรา 20 กิโลกรัมต่อไร่ และใส่ปุ๋ยยูเรีย 10 กิโลกรัมต่อไร่ หลังการให้น้ำครั้งแรก และใส่ปุ๋ยยูเรียอีกครั้งในอัตรา 10 กิโลกรัมต่อไร่ หลังการให้น้ำครั้งที่ 2 การใส่ปุ๋ยจะทำการขณะที่ดินมีความชื้นเหมาะสมโดยหว่านปุ๋ยให้สม่ำเสมอ ภายหลังจากให้น้ำครั้งแรก และครั้งที่ 2 ตามลำดับ สำหรับการทดลองใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ จะลดปริมาณปุ๋ยเคมีให้เหลือเพียงครึ่งหนึ่งของอัตราปุ๋ยเคมีทั้ง 2 ชนิดที่กล่าวมาข้างต้น

5) การตัดวัดผลผลิตหญ้า

ตัดหญ้าแพงโกล่าสูงจากพื้นดิน 5 - 10 เซนติเมตร โดยตัดปรับหญ้าครั้งแรกเมื่ออายุ 60 วัน หลังจากนั้นตัดหญ้าทุก 45 วัน ได้รวม 7 ครั้ง ตัดวัดผลผลิตหญ้าทั้งแปลง ยกเว้นแถวริมขอบแปลง ด้านละ 1 แถว นำไปชั่งน้ำหนักสด แล้วสุ่มตัวอย่างหญ้า 500 กรัม นำมาอบที่อุณหภูมิ 65 องศาเซลเซียส จนน้ำหนักคงที่ ชั่งน้ำหนักแห้ง เพื่อใช้ประกอบการคำนวณผลผลิตน้ำหนักแห้งของหญ้า แล้วบดตัวอย่างหญ้าให้มีขนาดอนุภาค 10 มิลลิเมตร ส่งไปวิเคราะห์หาส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าแพงโกล่าในห้องปฏิบัติการ

6) การบันทึกข้อมูล

6.1) สุ่มตัวอย่างปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ใช้ในการทดลอง นำไปวิเคราะห์หาค่าความเป็นกรด - ด่าง (pH) ปริมาณไนโตรเจน ฟอสฟอรัส และโพแทสเซียม

6.2) สุ่มตัวอย่างดินตามคู่มือการเก็บตัวอย่างอาหารสัตว์ ดินและน้ำเพื่อการวิเคราะห์ ซึ่งดินก่อนการทดลองจะเก็บก่อนการไถพรวนที่ระดับความลึก 0 - 20 เซนติเมตร โดยสุ่มเก็บ 40 จุด นำดินทุก 10 จุด มาคลุกรวมกันเป็น 1 ตัวอย่าง และเมื่อสิ้นสุดการทดลอง (หลังการตัดหญ้าครั้งสุดท้าย) จะสุ่มเก็บตัวอย่างดินจากทุกแปลงการทดลองแยกกัน โดยเก็บที่ระดับความลึก 0 - 20 เซนติเมตร เพื่อนำไปวิเคราะห์ปริมาณอินทรีย์วัตถุ ฟอสฟอรัสที่พืชใช้ประโยชน์ได้ (Available P) โพแทสเซียมที่แลกเปลี่ยนได้ (Exchangeable K) แคลเซียมที่แลกเปลี่ยนได้ (Exchangeable Ca) แมกนีเซียมที่แลกเปลี่ยนได้ (Exchangeable Mg) และค่าความเป็นกรด-ด่าง (pH) ของดิน

6.3) รวบรวมข้อมูลปริมาณน้ำฝนและจำนวนวันที่ฝนตกเป็นรายเดือน จากข้อมูลของสถานีอุตุนิยมวิทยาชัยนาท

6.4) วัดความสูงและความหนาแน่น (จำนวนต้น/ตารางเมตร) ของต้นหญ่าก่อนตัดแต่ละครั้ง

6.5) หาผลผลิตน้ำหนักสด และน้ำหนักแห้งของหญ้า

6.6) วิเคราะห์หาส่วนประกอบทางเคมีของหญ้า เช่น เปรอร์เซ็นต์วัตถุแห้ง (DM) โปรตีน (CP) โดยวิธี Kjeldahl Method (AOAC, 1995) Acid detergent fiber (ADF) ใช้วิธี 4.6.03 (AOAC, 2000) Neutral detergent fiber (NDF) ใช้วิธีที่ 5.1 ของ Undersander et al. (1993) ฟอสฟอรัส ZP) โดยวิธี Phosphomolybdate (AOAC, 1965) โพแทสเซียม (K) โดยเครื่อง Flame Photometer แคลเซียม (Ca) และแมกนีเซียม (Mg) ด้วยเครื่อง Atomic Absorption Spectrophotometer (Perkin Elmer, 1982)

7) การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ นำข้อมูลผลการทดลองที่ได้ มาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยวิธี Analysis of variance ของ 3x3 Factorial in randomized complete blocks และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยวิธี Duncan's New Multiple Range Test (DMRT)

4. แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่ใช้ประกอบในการศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยมีกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างเกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการและทีมวิจัย การสัมภาษณ์เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ การเก็บข้อมูลตัวอย่างดิน และหญ้าแห้งโก่ล่าจากแปลงทดลองของเกษตรกร ได้แก่ ข้อมูลด้านผลผลิต ปริมาณโปรตีนในหญ้าและธัญอาหารในดิน ข้อมูลต้นทุนการผลิตและรายได้ เป็นต้น

4.2 วิธีการเก็บข้อมูล

1) จากแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบประเมิน 360 องศา เพื่อสะท้อนภาพความสำเร็จในแต่ละด้านของกลุ่ม ซึ่งมีทั้งหมด 11 แก่น ประกอบด้วย เป้าหมายของกลุ่ม ความร่วมมือของสมาชิกกลุ่ม การจัดองค์การภายในกลุ่ม การบริหาร/พัฒนาบุคคลของกลุ่ม แปลงการผลิตหญ้า การใช้เครื่องจักร การเก็บสต็อกหญ้า การพัฒนาคุณภาพหญ้า การขนส่งและการตลาดหญ้า การควบคุมภายในและจัดการด้านการเงิน การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

2) เก็บตัวอย่างดินจากแปลงเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ ๆ ได้แก่ ความเป็นกรด-ด่าง ปริมาณไนโตรเจน (ในรูปของแอมโมเนียมและไนเตรต) ฟอสฟอรัสที่เป็นประโยชน์ (available P) และโพแทสเซียมที่แลกเปลี่ยนได้ (Exchangeable K)

3) จากการเก็บตัวอย่างหญ้าจากแปลงเกษตรกรที่ร่วมทดลองเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ได้แก่ น้ำหนักแห้ง (ผลผลิต) ปริมาณโปรตีนในหญ้าแห้งโก่ล่า ต้นทุนและผลตอบแทน

4) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างเกษตรกรผู้ปลูกหญ้า ทีมวิจัย นักวิชาการและผู้มีประสบการณ์ จากการประชุมและการพบปะเกษตรกรแบบไม่เป็นทางการ ในแต่ละพื้นที่ที่ร่วมโครงการ

5) จากการศึกษาฐานเรื่อง การผลิตและการจัดการหญ้าแห้งโก่ล่า และการบริหารจัดการกลุ่ม อาทิ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดลพบุรี จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นต้น

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาเพื่อทดสอบสมมติฐานภายใต้กรอบกระบวนการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญาแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า ซึ่งทำการศึกษาใน 2 บริบท คือการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพแปลงหญาโดยมีการจัดการธาตุอาหารให้เหมาะสมจะนำไปสู่ความยั่งยืนของอาชีพการผลิตหญาแพงโกล่าจำหน่าย และจะทำให้เกิดการขยายเครือข่ายกลุ่มได้เองโดยไม่ต้องรอความช่วยเหลือจากภาครัฐ พอสรุปผลการดำเนินงานภายใต้กิจกรรมหลัก 3 กิจกรรมในขั้นตอนการวิจัยที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 แบ่งได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ผลิตหญา
2. การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มผู้ผลิตหญา
3. การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง
4. การพัฒนาคุณภาพแปลงหญาแพงโกล่า
5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ผลิตหญา

จากการศึกษาข้อมูลทางเอกสารที่ได้จากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมการผลิตเสปียงจำหน่าย คือศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท (ติดต่อส่วนตัว) ได้นำข้อมูลมาทำการคัดเลือกกลุ่มผู้ผลิตหญาสำหรับกรณีศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วยกลุ่มผู้ผลิตหญาในจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี สระบุรี และสุพรรณบุรี รวมทั้งสิ้น 12 กลุ่ม ซึ่งมีข้อมูลพื้นฐานดังแสดงในตารางที่ 4.1 โดยในส่วนของจังหวัดชัยนาทมีกลุ่มผู้ผลิตหญาจำหน่ายรวม 9 กลุ่มมีสมาชิกรวมกัน 353 ราย พื้นที่แปลงหญาแพงโกล่า 3,593.5 ไร่ ทั้งนี้เป็นกลุ่มที่จัดตั้งมาตั้งแต่ปี 2545 เมื่อเริ่มต้นโครงการนาหญาภายใต้บกระตุ้นเศรษฐกิจของกรมปศุสัตว์ จำนวน 4 กลุ่ม ส่วนกลุ่มที่เหลืออีก 5 กลุ่มจัดตั้งขึ้นในปี 2547-2548 โดยเกิดจากการขยายผลของจังหวัดชัยนาทในการใช้บพัฒนาจังหวัด (CEO) สนับสนุนให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนอาชีพ โดยการรวมกลุ่มกันเพื่อให้ได้พื้นที่แปลงหญาประมาณ 500 ไร่ เพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานของเครื่องจักรกลในการเก็บเกี่ยวผลผลิตที่จังหวัดสนับสนุนให้แก่กลุ่มเกษตรกร

จังหวัดสิงห์บุรีและสระบุรีเลือกศึกษาเพียงจังหวัดละ 1 กลุ่ม เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นโดยใช้บพัฒนาจังหวัดเช่นเดียวกับจังหวัดชัยนาท เนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (ชัยนาท สิงห์บุรี ลพบุรี และสระบุรี) ในช่วงระหว่างปี 2547 - 2548 ในการสนับสนุนให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนการส่งเสริมอาชีพภาคเกษตรเพื่อสร้างผลตอบแทนที่มีมูลค่าสูง

ส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี เลือกรับการศึกษาจำนวน 1 กลุ่มเป็นกลุ่มที่เริ่มก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2544 โดยเกิดขึ้นมาจากการรวมตัวของเกษตรกรที่มีปัญหาในการทำนาข้าว ภายใต้การส่งเสริมของ สถานีพัฒนาอาหารสัตว์สุพรรณบุรี ต่อมาเมื่อมีงบประมาณศูนย์เศรษฐกิจของกรมปศุสัตว์เข้ามาในปี 2545 จึงขยายสมาชิกเพิ่มขึ้น จัดตั้งได้เป็น 10 กลุ่มย่อยอยู่ในตำบลเดียวกัน หลังจากดำเนินการได้ หนึ่งปีประสบปัญหา เรื่องขาดเครื่องจักรในการเก็บเกี่ยวผลผลิต จึงได้ปรับใช้วิธีการบริหาร รวมกันเป็นกลุ่มเดียวภายใต้การดูแลของประธานกลุ่มคือ นายยุพิน คำหอม เพื่อรวมเงินทุนที่ได้รับ การอุดหนุนมากลุ่มละ 434,770 บาทเข้าด้วยกันเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 4,347,700 บาท ทำให้กลุ่ม สามารถนำเงินส่วนหนึ่งไปซื้อชุดเครื่องจักรกลการเกษตรขนาดใหญ่ที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ และนำเงินส่วนที่เหลือเป็นทุนหมุนเวียนในการซื้อผลผลิตจากสมาชิก ผลจากวัตถุประสงค์เบื้องต้น ที่ต้องการรวมเงินทุน จึงทำให้เกิดการทำงานของกลุ่มในลักษณะของการผลิตหมู่บ้านแบบแปลงรวมที่มีพื้นที่แปลงหญ้าประมาณ 1,000 ไร่ โดยมีเกษตรกรแต่ละรายทำหน้าที่ดูแลแปลงหญ้าในส่วนของตนเอง ขณะที่กลุ่มทำหน้าที่บริหารจัดการเก็บเกี่ยวและจำหน่ายผลผลิตที่ได้จากแปลงรวม

ตารางที่ 4.1 กลุ่มเกษตรกรและพื้นที่ที่ทำการศึกษ

ชื่อกลุ่มเกษตรกร	อำเภอ/จังหวัด	จำนวนสมาชิกที่ปลูกหญ้า (ราย)	พื้นที่ (ไร่)	ปีที่จัดตั้งกลุ่ม	ชื่อประธานกลุ่ม
กลุ่มฯ นางลือ	เมืองชัยนาท/จ.ชัยนาท	12	110	2545	นายเฉลิม เณรณัฏ
กลุ่มฯ หนองแขง	หันคา/จ.ชัยนาท	14	119	2545	นายสังเวียน บัวทอง
กลุ่มฯ หนองน้อย	วัดสิงห์/จ.ชัยนาท	8	52.5	2545	นางพรสุดา ผึ้งไผ่
กลุ่มฯ วังหมัน	วัดสิงห์/จ.ชัยนาท	53	564	2547	นายนิเวศน์ เกตุสำราญ
กลุ่มฯ ตลุก	สรรพยา/จ.ชัยนาท	29	389	2547	นายพิพัฒน์ หรั่งเพ็ชร
กลุ่มฯ หาดอาษา	สรรพยา/จ.ชัยนาท	32	383	2548	นายวิเชียร ผิวแฉกร
กลุ่มฯ หางน้ำสาคร	มโนรมย์/จ.ชัยนาท	97	736	2548	นายสวัสดิ์ เกษสาคร
กลุ่มฯ หนองมะโมง	หนองมะโมง/จ.ชัยนาท	22	157	2545	นายประทีป อินทร์มัน
กลุ่มฯ วังตะเคียน	หนองมะโมง/จ.ชัยนาท	86	1,083	2548	นายไพโรจน์ รุ่งสาย
กลุ่มฯ แพงโกล่า 11	ค่ายบางระจัน/จ.สิงห์บุรี	37	522	2547	นายสมยศ บุญสันต์
สหกรณ์ฯ ศรีปทุม	หนองแค/จ.สระบุรี	20	370	2548	นายศุภวัชร สงวนพรรค
กลุ่มฯ บ้านสระ	สามชุก/จ.สุพรรณบุรี	42	1,181	2544	นายยุพิน คำหอม

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ เดือนพฤศจิกายน 2549

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มผู้ผลิตหญ้า

ผลการสำรวจข้อมูลกลุ่มผู้ผลิตหญ้าต่างๆ ในช่วงเดือนธันวาคม 2549 ถึงเดือนมกราคม 2550 โดยใช้แบบประเมิน 360 องศา แบบประเมินทัศนคติของเกษตรกร และข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เมื่อนำมาวิเคราะห์ประมวลผลแล้ว พอสรุปออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สถานภาพของกลุ่มผู้ผลิตหญ้า

ผลการศึกษาสถานภาพของกลุ่มผู้ผลิตหญ้าทั้ง 12 กลุ่ม พบว่าเกษตรกรมีการเปลี่ยนแปลงในการทำอาชีพนี้ค่อนข้างเร็วมาก ในด้านการบริหารพบว่ากลุ่มส่วนใหญ่ภายในจังหวัดชัยนาทจะมีการบริหารจัดการที่ค่อนข้างอ่อนแอกว่ากลุ่มนอกจังหวัด นอกจากนี้กลุ่มในจังหวัดชัยนาทจะมีทั้งการจำหน่ายในรูปหญ้าสดและหญ้าแห้ง กรณีหญ้าสดเกษตรกรจะผลิตและจำหน่ายเองโดยตรงไม่ผ่านกลุ่ม ส่วนหญ้าแห้งกลุ่มจะทำกิจกรรมเฉพาะการผลิต ไม่ได้ทำการตลาดเองโดยจะมีสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด เข้ามาเป็นตัวกลางในการรับซื้อผลผลิตและจัดจำหน่าย รวมทั้งสนับสนุนเครื่องจักรบริการให้แก่กลุ่มที่ไม่มีเครื่องจักรเป็นของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มนอกจังหวัดที่ผลิตจำหน่ายเฉพาะหญ้าแห้งโดยดำเนินการเบ็ดเสร็จทั้งการผลิตและการตลาด ทั้งนี้พอสรุปสถานภาพของกลุ่มต่างๆ และแนวทางการพัฒนา ได้ดังนี้

1.1 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์นางเลื้อ จังหวัดชัยนาท มีสมาชิกที่ปลูกหญ้า 12 ราย บางส่วนได้เปลี่ยนไปใช้เลี้ยงสัตว์ของตนเอง จึงเหลือผู้ที่ปลูกเพื่อจำหน่ายเพียง 5 ราย เนื่องจากมีจำนวนสมาชิกน้อยรายและมีการใช้เครื่องจักรร่วมกับกลุ่มฯ หนองน้อย จึงได้นำข้อมูลไปรวมกับกลุ่มฯ หนองน้อยในการวิเคราะห์ประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มแบบ 360 องศา (ภาพที่ 4.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้พบว่า

- จุดเด่นของกลุ่ม - สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกันจึงให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมค่อนข้างดี
 - สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถในการปลูกหญ้า
 - พื้นที่แปลงหญ้าอยู่ในเขตชลประทานทำให้สามารถผลิตหญ้าได้ตลอดทั้งปี
- จุดด้อยของกลุ่ม - มีปัญหาน้ำท่วมขังในช่วงฤดูฝนทำให้เกิดปัญหาขุ่ยไส้เดือน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดหญ้าในช่วงหลังฝนและคุณภาพหญ้า
 - สมาชิกส่วนใหญ่มุ่งผลิตหญ้าเพื่อเลี้ยงสัตว์ของตนเองมากกว่าการจำหน่าย
 - สมาชิกขาดความร่วมมือในการบริหารงานกลุ่ม และขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ทำให้สมาชิกขาดการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และไม่มีการขยายพื้นที่แปลงหญ้าเพิ่ม

- ไม่มีโรงเก็บหญ้าแห้ง และเครื่องจักรต้องเข้ามาจากสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชยันนาท ซึ่งการใช้งานไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากแปลงหญ้าน้อยเกินไป มีพื้นที่ซึ่งต้องการใช้เครื่องจักรเพียง 49 ไร่
- แนวทางพัฒนา**
- ขยายสมาชิกและพื้นที่แปลงหญ้าเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถใช้งานเครื่องจักรได้อย่างคุ้มค่า ขณะเดียวกันต้องวางระเบียบการใช้งานและการบริหารจัดการเพื่อให้มีเงินเหลือสำหรับซ่อมบำรุงเครื่องจักรให้ใช้งานได้นาน
 - สื่อสารทำความเข้าใจกับสมาชิกเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่ม เห็นได้จากสมาชิกพร้อมเข้าร่วมประชุมและทำตามข้อตกลง แต่ไม่ต้องการเข้ามารับผิดชอบในการทำงานเพื่อส่วนรวม ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้กลุ่มมีขนาดเล็กและขยายตัวได้ยาก
 - ส่งเสริมความรู้ ความสามารถให้แก่คณะกรรมการและสมาชิกในด้านบริหารจัดการกลุ่ม และการมีส่วนร่วม
 - กรณีที่ไม่สามารถขยายพื้นที่ได้ควรส่งคืนเครื่องจักรให้กับสหกรณ์ฯ และเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาเป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายแทน โดยให้สหกรณ์ฯ เป็นผู้บริหารเครื่องจักรเพื่อทำงานให้กับกลุ่มต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย และรับซื้อผลผลิตที่ได้ไปทำการจัดจำหน่ายต่อไป

1.2 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองน้อย จังหวัดชยันนาท มีสมาชิกที่ปลูกหญ้าจำหน่ายเหลือเพียง 3 ราย พื้นที่แปลงหญ้า 27 ไร่

- จุดเด่นของกลุ่ม**
- มีผู้นำมีความเข้มแข็ง มีความรอบรู้และตั้งใจทำงานเพื่อกลุ่ม ทำให้สมาชิกเชื่อถือและให้ความร่วมมือดี
 - พื้นที่แปลงหญ้าอยู่ในเขตชลประทานจึงสามารถผลิตหญ้าได้ทั้งปี
- จุดด้อยของกลุ่ม**
- ประธานกลุ่มไม่ได้ปลูกหญ้าจึงไม่ให้ความสำคัญในอาชีพนี้ และเปลี่ยนไปส่งเสริมสมาชิกให้เลี้ยงปลาในกระชังแทน
 - ไม่มีเครื่องจักรในกลุ่ม ต้องอาศัยเครื่องจักรจากกลุ่มอื่นเข้ามาช่วยทำให้ไม่ได้รับความสะดวกในการตัดหญ้าและสมาชิกขาดความมั่นใจ
 - ไม่มีโรงเก็บหญ้าแห้ง
 - กลุ่มไม่มีบทบาทในการเป็นตัวกลางเชื่อมต่อระหว่างสมาชิกและสหกรณ์ฯ สมาชิกที่ปลูกหญ้าต้องติดต่อประสานงานเองทุกเรื่อง

แนวทางพัฒนา เนื่องจากกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับอาชีพอื่นมากกว่าการปลูกหญ้า จึงค่อนข้างยากที่จะพัฒนาให้เป็นกลุ่มอาชีพผลิตหญ้าที่มีความเข้มแข็งได้ ควรใช้การเชื่อมโยงเข้าเป็นเครือข่ายกับสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชยันนาท เพื่อให้บริการเครื่องจักรในการเก็บเกี่ยวและจัด

จำหน่ายผลผลิตให้ แต่ทั้งนี้จะต้องอาศัยการสื่อสารที่ดีเพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องไปได้ อาจต้องมีหน่วยงานของรัฐเข้ามาเป็นตัวกลางเชื่อมความสัมพันธ์ให้ในระยะแรก จนกว่าสมาชิกในกลุ่มและสหกรณ์จะมีความเชื่อมโยงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิก

1.3 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองแขง จังหวัดชัยนาท ในอดีตเคยเป็นกลุ่มที่มีชื่อเสียงและมีความโดดเด่นเรื่องการผลิตหญ้าสดอัดฟ่อนจำหน่าย ต่อมาประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านการเงินทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่นและเลิกปลูกหญ้า ช่วงที่เข้าไปจัดเก็บข้อมูลเหลือสมาชิกที่ปลูกหญ้าจำหน่ายเพียง 3 ราย พื้นที่แปลงหญ้า 56 ไร่ ผลการประเมินการบริหารจัดการได้แสดงไว้ในภาพที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าผลประเมินออกมาค่อนข้างดีเนื่องจากเกษตรกรยังมีทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มและการทำอาชีพนี้

- จุดเด่นของกลุ่ม** - สมาชิกมีความรู้และประสบการณ์ในการปลูกหญ้าเป็นอย่างดี
- เคยเป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็งและสมาชิกให้ความร่วมมือสูง
 - ประธานกลุ่มมีความมุ่งมั่นในอาชีพนี้
 - มีเครื่องจักรประจำกลุ่มและมีเงินทุนหมุนเวียนสำหรับรับซื้อหญ้า
 - พื้นที่แปลงหญ้าอยู่ในเขตชลประทาน
- จุดด้อยของกลุ่ม** - ประธานทำงานคนเดียว ขาดการมีส่วนร่วมของกรรมการมาช่วยบริหารกลุ่ม และมีปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใส
- การบริหารจัดการไม่เป็นระบบ ปลอมแปลงหนี้เงินเชื่อมากและเรียกเก็บไม่ได้ ทำให้กลุ่มขาดทุนสะสมต่อเนื่องจนเงินทุนสำรองหมด และมีการขาดทุนค่าเสื่อมเครื่องจักรสูงมากเพิ่มขึ้นทุกปี
 - นำเครื่องจักรไปใช้ผลิตหญ้าสดอัดฟ่อนแต่ขาดการบำรุงรักษาที่ดีทำให้เครื่องจักรเสีย และไม่มีเงินซ่อม ปัจจุบันจึงต้องอาศัยเครื่องจักรของสหกรณ์ฯ มาช่วยผลิตแทน
 - เหลือสมาชิกที่ปลูกหญ้าน้อยราย ไม่คงสภาพการทำงานเป็นกลุ่ม
- แนวทางพัฒนา** - ตรวจสอบสาเหตุการขาดทุนและรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- เร่งรัดติดตามหนี้สินจากลูกหนี้และจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน
 - เสริมสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิก โดยเฉพาะด้านข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการหันกลับมาปลูกหญ้าใหม่
 - สำหรับสมาชิกที่ยังคงปลูกหญ้าอยู่ซึ่งมีเพียง 3 รายให้เชื่อมโยงกับสหกรณ์ฯ เช่นเดียวกับกลุ่มฯ หนองน้อย

1.4 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์วังหมัน จังหวัดชัยนาท เป็นกลุ่มที่อยู่ในเขตพื้นที่อาศัยน้ำฝน การรวมกลุ่มทำอาชีพนี้เพื่อต้องการเปลี่ยนอาชีพใหม่ในการปลูกพืชที่ใช้น้ำน้อย โดยได้รับการสนับสนุนจากจังหวัดในการขุดสระในไร่นาให้แก่เกษตรกร และสนับสนุนเครื่องจักรให้แก่กลุ่ม สมาชิกมีการเลี้ยงสัตว์ค่อนข้างมาก เหลือผู้ที่ปลูกหญ้าจำหน่ายเพียง 7 ราย ผลการประเมินการบริหารจัดการ (ภาพที่ 4.3) จะเห็นข้อบกพร่องในเกือบทุกด้าน

- จุดเด่นของกลุ่ม** - มีชุดเครื่องจักรสำหรับใช้ภายในกลุ่มและมีโรงเก็บหญ้าของกลุ่ม
- สมาชิกยังมีทัศนคติที่ดีต่อการปรับเปลี่ยนอาชีพมาปลูกหญ้า
- จุดด้อยของกลุ่ม** - สมาชิกขาดความเชื่อถือผู้นำกลุ่มโดยเฉพาะเรื่องความไม่โปร่งใสด้านระบบบัญชีและการเงิน ไม่ดำเนินการตามระเบียบการใช้เงิน และมีปัญหาเรื่องการแบ่งพรรคแบ่งพวก
- กรรมการขาดความรับผิดชอบในการดูแลสต็อกหญ้าในโรงเก็บ ทำให้สมาชิกขาดความเชื่อมั่นในการนำหญ้าแห้งมาเก็บเพื่อรอจำหน่าย
 - ขาดการสื่อสารทำความเข้าใจกับสมาชิกในด้านการจัดลำดับคิวการตัดหญ้า
 - สมาชิกยังขาดความเข้าใจในการมีส่วนร่วม ยังเข้ามาทำธุรกิจกับกลุ่มน้อย อาศัยเฉพาะเครื่องจักรทำเป็นหญ้าแห้ง ส่วนผลผลิตที่ได้จะขายเองหรือตัดขายเป็นหญ้าสด
 - ผลการดำเนินธุรกิจขาดทุนต่อเนื่องสะสมมาตลอด มีปัญหาหนี้สินค้างจ่ายและขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาซ่อมแซมเครื่องจักร
 - พื้นที่แปลงหญ้าอยู่ในเขตแห้งแล้ง สามารถทำหญ้าแห้งได้เพียง 3 รอบ/ปี
- แนวทางพัฒนา** - ส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการในการจัดทำแผนบริหารจัดการเครื่องจักร แผนการเงินการงบประมาณ และการควบคุมภายในของกลุ่ม
- เร่งรัดการจัดทำบัญชีให้ถูกต้องและชี้แจงให้สมาชิกทราบ
 - จัดทำแผนฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกและคณะกรรมการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ภายในกลุ่ม รวมถึงบทบาทการเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม
 - สร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกที่ปลูกหญ้ากับสมาชิกที่เลี้ยงสัตว์
 - ส่งเสริมการจัดหาทุนสำรองเพิ่ม

1.5 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ตลูก จังหวัดชัยนาท เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การสนับสนุนของจังหวัดโดยการสนับสนุนเครื่องจักรให้แก่กลุ่มจำนวน 1 ชุด มีสมาชิกที่ปลูกหญ้าจำหน่ายรวม 23 คน ผลการประเมินการบริหารจัดการกลุ่มแสดงไว้ในภาพที่ 4.4

- จุดเด่นของกลุ่ม** - ประธานมีความทุ่มเทเสียสละและตั้งใจทำงาน
- สมาชิกมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจประธาน
 - มีผลกำไรจากการบริหารและมีเงินทุนสำรองเพียงพอสำหรับการซ่อมบำรุงเครื่องจักร
 - มีชุดเครื่องจักรสำหรับใช้ภายในกลุ่มและมีโรงเก็บหญ้าของกลุ่ม
 - พื้นที่อยู่ในเขตชลประทานมีความเหมาะสมในการปลูกหญ้า
 - ทำเลที่ตั้งมีการคมนาคมสะดวกในการขนส่งหญ้า
 - ได้รับการสนับสนุนเครื่องจักรเพิ่มเติมจากท้องถิ่น
- จุดด้อยของกลุ่ม** - สมาชิกและคณะกรรมการขาดการมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม
- ปลดปล่อยให้ประธานทำงานคนเดียว ไม่ค่อยมีการประชุมคณะกรรมการ
 - มีความขัดแย้งกันของคณะกรรมการ
 - มีปัญหาการจัดระบบการให้บริการเครื่องจักรในการตัดหญ้า
 - พื้นที่แปลงหญ้าอยู่กระจัดกระจายห่างกัน นอกจากนี้บางแปลงมีปัญหาพื้นที่ลุ่มจัดและมีน้ำท่วมขังทำให้ไม่สามารถตัดหญ้าได้ตามรอบอายุและมีปัญหาขุ่ยไส้เดือนซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดหญ้า
- แนวทางพัฒนา** - จัดทำแผนฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกและคณะกรรมการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ภายในกลุ่ม รวมถึงบทบาทการเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม
- ส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการในการจัดทำแผนบริหารจัดการเครื่องจักร แผนการเงินการงบประมาณ และการควบคุมภายในของกลุ่ม

1.6 กลุ่มเกษตรกรนาหญ้าหาดอาษา จังหวัดชัยนาท เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การสนับสนุนของจังหวัดโดยการสนับสนุนเครื่องจักรให้แก่กลุ่มจำนวน 1 ชุด มีสมาชิกที่ปลูกหญ้าจำหน่ายรวม 24 คน ผลการประเมินการบริหารจัดการกลุ่มแสดงไว้ในภาพที่ 4.5

- จุดเด่นของกลุ่ม** - คณะกรรมการกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการทำงานร่วมกัน
- ได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่น เนื่องจากประธานเป็นสมาชิก อบต.
 - สมาชิกค่อนข้างเชื่อถือผู้นำและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
 - มีชุดเครื่องจักรสำหรับใช้ภายในกลุ่มและมีโรงเก็บหญ้าของกลุ่ม

- พื้นที่อยู่ในเขตชลประทานมีความเหมาะสมในการปลูกหญ้า
- ทำเลที่ตั้งมีการคมนาคมสะดวกในการขนส่งหญ้า
- จุดค้อยของกลุ่ม - ยังมีปัญหาเรื่องคณะกรรมการกลุ่มไม่ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ภาระส่วนใหญ่ตกอยู่ที่ประธาน
- สมาชิกยังขาดความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม
- สมาชิกบางส่วนยังขาดความมั่นใจในการทำอาชีพนาหญ้า และขาดความรู้ในการดูแลแปลงหญ้า
- พื้นที่แปลงหญ้าอยู่กระจัดกระจายห่างกันเพราะมีสมาชิกสมทบจากตำบลอื่นมาเข้าร่วมกลุ่มด้วย
- ขาดการประชาสัมพันธ์สื่อสารที่ดีทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม
- ขาดเงินทุนสำรองในการรับซื้อผลผลิตจากกลุ่ม
- แนวทางพัฒนา - จัดทำแผนฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกและคณะกรรมการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ภายในกลุ่ม รวมถึงบทบาทการเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม
- ส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการในการจัดทำแผนบริหารจัดการเครื่องจักร แผนการเงินการงบประมาณ และการควบคุมภายในของกลุ่ม
- จัดระเบียบสมาชิกในกลุ่มใหม่ โดยให้สมาชิกสมทบที่อยู่ห่างไกลไปสมัครกลุ่มอื่นที่ใกล้กว่า และหาช่องทางขยายพื้นที่แปลงหญ้าภายในกลุ่มเพิ่มขึ้น
- พัฒนาความรู้ในการดูแลแปลงหญ้าให้แก่สมาชิก

1.7 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ทางน้ำสาคร จังหวัดชัยนาท เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นมาภายใต้การสนับสนุนของจังหวัดโดยการสนับสนุนเครื่องจักรให้แก่กลุ่มจำนวน 1 ชุด มีสมาชิกที่ปลูกหญ้าจำหน่ายรวม 41 คน ผลการประเมินการบริหารจัดการกลุ่มแสดงไว้ในภาพที่ 4.6

- จุดเด่นของกลุ่ม - พื้นฐานการจัดตั้งกลุ่มมาจากสมาชิกมีความต้องการปลูกหญ้า สมาชิกส่วนใหญ่จึงมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพนี้
- มีชุดเครื่องจักรสำหรับใช้ภายในกลุ่มและมีโรงเก็บหญ้าของกลุ่ม
- พื้นที่อยู่ในเขตชลประทานมีความเหมาะสมในการปลูกหญ้า
- ทำเลที่ตั้งมีการคมนาคมสะดวกอยู่ใกล้แหล่งรับซื้อ สามารถจำหน่ายได้ทั้งหญ้าสดและหญ้าแห้ง
- จุดค้อยของกลุ่ม - มีปัญหาคณะกรรมการบริหารงานไม่เป็นหนึ่งเดียว มีปัญหาแตกแยก

แบ่งเป็นหลายฝ่าย ประธานรวบรวมอำนาจทำงานคนเดียว
คณะกรรมการไม่ทำงานตามหน้าที่

- สมาชิกบางส่วนขาดความไว้วางใจในตัวประธานและคณะกรรมการ
- การจัดทำบัญชีไม่เรียบร้อยและไม่เป็นปัจจุบัน
- การบริหารจัดการเครื่องจักรขาดประสิทธิภาพ มีปัญหาเรื่องการจัด
คิวตัดหญ้าที่ไม่เป็นธรรม และขาดการสื่อสารให้สมาชิกทราบ
- สมาชิกยังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มแบบมี
ส่วนร่วม

- แนวทางพัฒนา**
- ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก
 - ปรับปรุงระบบบัญชีและการเงินของกลุ่มให้มีความโปร่งใส พร้อม
ทั้งสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
 - จัดทำแผนฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกและคณะกรรมการ เพื่อ
สร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ภายในกลุ่ม รวมถึง
บทบาทการเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม
 - ส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการในการจัดทำแผน
บริหารจัดการเครื่องจักร แผนการเงินการงบประมาณ การควบคุม
ภายในของกลุ่ม การตลาด การขนส่งสินค้า และการประชาสัมพันธ์
 - เร่งรัดการปรับปรุงแบบการบริหารจัดการภายในกลุ่มให้กรรมการมี
ส่วนร่วม

1.8 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองมะโมง จังหวัดชัยนาท เป็นกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่นอกเขต
ชลประทาน จัดตั้งขึ้นเนื่องจากเกษตรกรมีความต้องการปรับเปลี่ยนอาชีพมาปลูกหญ้า สมาชิก
ส่วนใหญ่จะปลูกหญ้าเพื่อเลี้ยงสัตว์ของตนเอง มีเพียง 2 รายที่ปลูกหญ้าจำหน่าย ผลการประเมิน
การบริหารจัดการกลุ่มแสดงไว้ในภาพที่ 4.7 จะเห็นว่าค่อนข้างดีในทุกด้านเนื่องจากสมาชิกมี
ทัศนคติที่ดีต่ออาชีพนี้

- จุดเด่นของกลุ่ม**
- ประธานมีความรู้และเป็นนักธุรกิจ สามารถโน้มน้าวสมาชิกให้คล้อย
ตามได้ง่าย
 - สมาชิกให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมและกิจกรรมของกลุ่ม
เป็นอย่างดี
 - สมาชิกช่วยเหลือตนเองได้ดีเพราะมีการเลี้ยงสัตว์เองและตัดหญ้าสด
จำหน่าย จึงไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากกลุ่ม
 - อยู่ใกล้แหล่งรับซื้อโดยเฉพาะตลาดหญ้าสด

- จุดด้อยของกลุ่ม**
- ไม่มีโรงเก็บหญ้าแห้ง และเครื่องจักรต้องเช่ามาจากสหกรณ์ผลิต

เสียบยงสัตว์ชันนาท ซึ่งการใช้งานไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากแปลง
หญ้าน้อยเกินไป มีพื้นที่ซึ่งต้องการใช้เครื่องจักรเพียง 37 ไร่

- สมาชิกส่วนใหญ่ปลูกหญ้าเพื่อเลี้ยงสัตว์ของตนเองมากกว่าการผลิต
เพื่อจำหน่าย ทำให้ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มค่อนข้างน้อย
- สภาพพื้นที่มีปัญหาเรื่องดินเสื่อมโทรมและขาดแหล่งน้ำ
- ปรุชานมีอำนาจค่อนข้างเบ็ดเสร็จ จัดการเองหมดทุกอย่างโดยที่
คณะกรรมการและสมาชิกอาจตามไม่ทัน

- แนวทางพัฒนา**
- สร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหญ้าและกลุ่มผู้
เลี้ยงสัตว์ทั้งในพื้นที่และบริเวณใกล้เคียง เพื่อขยายแปลงการผลิต
และวางแผนการจำหน่ายโดยเฉพาะการจำหน่ายหญ้าสดในรูปกลุ่ม
 - พัฒนาเครื่องจักรให้เป็นจุดบริการให้แก่กลุ่มอื่นเพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพการใช้งาน หรือส่งคืนสหกรณ์ผลิตเสียบยงสัตว์ชันนาท
แล้วเปลี่ยนมาเป็นผู้รับบริการแทน
 - จัดทำโครงการขอรับการสนับสนุนแหล่งน้ำเพื่อรองรับการปลูกหญ้า
ของสมาชิก

1.9 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์วังตะเคียน จังหวัดชัยนาท เป็นกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่นอกเขต
ชลประทาน เมื่อเริ่มแรกจัดตั้งกลุ่มมีเกษตรกรให้ความสนใจที่จะเปลี่ยนมาปลูกหญ้าจำนวนมาก
ได้รับการสนับสนุนจากจังหวัดโดยการสนับสนุนเครื่องจักรให้แก่กลุ่มจำนวน 2 ชุด พร้อมทั้งชุด
สระน้ำในไร่นาให้แก่เกษตรกรเพื่อใช้รดน้ำแปลงหญ้า การบริหารจัดการกลุ่มมีปัญหาความไม่
โปร่งใสและการแตกแยกภายในกลุ่ม ได้มีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการชุดใหม่ทั้งหมด เหลือ
สมาชิกที่ปลูกหญ้าจำหน่ายเพียง 29 ราย พื้นที่ 377 ไร่ ผลการประเมินการบริหารจัดการแสดงไว้ใน
ภาพที่ 4.8

- จุดเด่นของกลุ่ม**
- สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพการปลูกหญ้าและพึงพอใจต่อรายได้ที่
ได้รับ ส่วนใหญ่พยายามที่จะให้ความร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาของ
กลุ่มที่เกิดขึ้น

- มีชุดเครื่องจักรสำหรับใช้ภายในกลุ่มและมีโรงเก็บหญ้าของกลุ่ม
- อยู่ใกล้ตลาดรับซื้อหญ้าสด

- จุดด้อยของกลุ่ม**
- การดำเนินงานที่ผ่านมามีแนวโน้มไม่โปร่งใส ไม่สามารถปิดงบดุล
บัญชีของกลุ่มได้ กรรมการชุดเดิมมีการบริหารแบบรวบอำนาจโดย
ประธานทำงานคนเดียว

- มีปัญหาการบริหารจัดการเครื่องจักรไม่เป็นไปตามคิวและเสียบ่อย

- มีปัญหาการบริหารงานต่อเนื่องมาจากกรรมการชุดเดิม ซึ่งกรรมการชุดใหม่ต้องเข้าไปสะสางแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะระบบบัญชีที่ไม่เป็นปัจจุบันและตรวจสอบยาก
- สมาชิกขาดความไว้วางใจการบริหารงานของกลุ่มต่อเนื่องมาจากกรรมการชุดเดิม และมีการแตกแยกเป็น 2 ฝ่าย ระหว่างชุดเดิมและชุดใหม่
- ขาดการสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่สมาชิก
- สมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มมีจำนวนมาก และไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมกลุ่ม

- แนวทางพัฒนา**
- เร่งรัดการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างกรรมการชุดเดิมและชุดใหม่ เพื่อให้สามารถปิดงบดุลบัญชีกลุ่มได้ และจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน โดยอาศัยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องช่วยประสานการดำเนินการ
 - ส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการในการจัดทำแผนบริหารจัดการและระเบียบการใช้เครื่องจักร แผนการเงิน การงบประมาณ และการควบคุมภายในของกลุ่ม
 - จัดทำแผนฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกและคณะกรรมการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ภายในกลุ่ม รวมถึงบทบาทการเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่ม
 - สร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหญ้าและกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ทั้งในพื้นที่และบริเวณใกล้เคียง เพื่อขยายแปลงการผลิต และวางแผนการจำหน่ายโดยเฉพาะการจำหน่ายหญ้าสดในรูปกลุ่ม

1.10 กลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า 11 จังหวัดสิงห์บุรี เป็นกลุ่มเกษตรกรที่จัดตั้งขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสิงห์บุรี ได้รับการสนับสนุนชุดเครื่องจักรในการผลิตหญ้าและสร้างโรงเก็บหญ้าขนาดใหญ่ รวมทั้งได้รับเครดิตในการกู้เงินจากธนาคารมาจัดซื้อเครื่องจักรเพิ่มเติม มีสมาชิกที่ปลูกหญ้าจำหน่าย 33 ราย พื้นที่ 517 ไร่ การจำหน่ายหญ้าแห้งที่ผลิตได้เป็นลักษณะที่เกษตรกรฝากขายเนื่องจากกลุ่มไม่มีทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลผลิต มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาดูแลเรื่องระบบบัญชีกลุ่มอย่างใกล้ชิด ผลการประเมินการบริหารจัดการกลุ่มออกมาค่อนข้างดี ดังแสดงในภาพที่ 4.9

- จุดเด่นของกลุ่ม**
- มีชุดเครื่องจักรสำหรับใช้ภายในกลุ่มและมีโรงเก็บหญ้าขนาดใหญ่ สามารถเก็บสต็อกหญ้าได้จำนวนมาก
 - พื้นที่ที่มีความเหมาะสมสำหรับปลูกหญ้า และแปลงหญ้าของสมาชิกกระจุกตัวอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน

- สมาชิกอยู่บริเวณใกล้เคียงกันและให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุม
 - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาตรวจสอบดูแลระบบบัญชีกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ และเรียกประชุมคณะกรรมการเป็นประจำ
 - อยู่ใกล้ตลาดรับซื้อหญ้า
- จุดด้อยของกลุ่ม -
- การบริหารเครื่องจักรยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดทุนสะสมต่อเนื่อง และกลุ่มมีเครื่องจักรมากเกินความจำเป็น
 - มีปัญหาการจัดคิวตัดหญ้าไม่เป็นธรรม
 - การบริหารจัดการสต็อกและการขายหญ้าไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพ สมาชิกจะนำหญ้ามาฝากเก็บไว้ในโรงเก็บหญ้าของกลุ่มและขายเอง ทำให้กลุ่มไม่มีรายได้จากการขายหญ้า
 - ประธานกลุ่มมีกิจการของตนเองที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของกลุ่ม เช่น รถบรรทุก ชุดอัดฟ่อนหญ้า เป็นต้น แต่ยังขาดความชัดเจนในการดำเนินงานร่วมกับกลุ่ม ทำให้สมาชิกไม่มั่นใจเรื่องความโปร่งใส
- แนวทางพัฒนา -
- ส่งเสริมความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการในการจัดทำแผนบริหารจัดการเครื่องจักร แผนการเงินการงบประมาณ การควบคุมภายในของกลุ่ม การตลาด การขนส่งสินค้า และการประชาสัมพันธ์
 - พัฒนาระบบการบริหารจัดการของกลุ่มเชื่อมโยงกับธุรกิจของประธาน ให้เกิดความโปร่งใสและชัดเจน
 - พัฒนาการทำธุรกิจของกลุ่มที่ก่อให้เกิดรายได้เข้ากลุ่มเพิ่มขึ้น เช่น การจำหน่ายหญ้า

1.11 สหกรณ์ปศุสัตว์ศรีปทุม จำกัด จังหวัดสระบุรี จัดตั้งขึ้นภายใต้การสนับสนุนของจังหวัดสระบุรี โดยเปลี่ยนพื้นที่จากสวนส้มเก่ามาปลูกหญ้า มีการสนับสนุนชุดเครื่องจักรให้แก่สหกรณ์ และได้เครดิตในการกู้เงินจากธนาคารมาซื้อเครื่องจักรเพิ่ม มีสมาชิกที่ปลูกหญ้าจำนวน 13 ราย พื้นที่ 367 ไร่ ผลการประเมินการบริหารจัดการกลุ่มแสดงไว้ในภาพที่ 4.10

- จุดเด่นของกลุ่ม -
- ประธานและคณะกรรมการกลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจมาก่อน
 - สมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการวางแผนพัฒนากลุ่ม มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน
 - มีการบริหารจัดการที่ดีทั้งด้านแผนงาน การเงินการบัญชี มีการแสดงให้เห็นสมาชิกทราบและสามารถตรวจสอบได้ตลอด
 - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด และจัดให้มีการประชุม

คณะกรรมการกลุ่มทุกเดือน

- มีความได้เปรียบเรื่องการตลาดเพราะอยู่ใกล้แหล่งรับซื้อ
- มีระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดีและหลากหลาย ทำให้กลุ่มเป็นที่รู้จักของบุคคลภายนอก

- จุดด้อยของกลุ่ม** - สมาชิกที่เข้ามาทำธุรกิจกับกลุ่มมีจำนวนน้อยราย เป็นเกษตรกรรายใหญ่มีพื้นที่มาก อาจเป็นปัญหาในการขยายกลุ่มเพิ่มขึ้น
- มีปัญหาเครื่องจักรเสียบ่อย และปัญหาการทำหญ้าแห้งในช่วงฤดูฝน
 - ไม่มีโรงเก็บหญ้าของกลุ่ม
- แนวทางพัฒนา** - ขยายผลให้สมาชิกเข้าร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มให้เพิ่มขึ้น
- ส่งเสริมองค์ความรู้ในการผลิตหญ้าให้แก่เกษตรกรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพหญ้า
 - เชื่อมโยงเครือข่ายกับเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์และกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้ากลุ่มอื่น เพื่อวางแผนการผลิตการตลาดร่วมกัน

1.12 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์บ้านสระ จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นกลุ่มเกษตรกรที่เริ่มต้นปลูกหญ้าก่อนกลุ่มอื่นๆ ที่ทำการศึกษาครั้งนี้ โดยเกิดการรวมตัวของกลุ่มย่อยๆ หลายกลุ่มในจังหวัดสุพรรณบุรี มารวมกันเป็นกลุ่มใหญ่ที่มีการบริหารจัดการร่วมกัน ทั้งในเรื่องของเครื่องจักรในการผลิตและการจัดจำหน่ายผลผลิต ได้รับการสนับสนุนโรงเก็บหญ้าขนาดใหญ่และได้รับเครดิตในการกู้เงินเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลผลิตจากสมาชิก มีสมาชิกที่ปลูกหญ้าจำนวน 48 ราย พื้นที่แปลงหญ้ารวม 1,181 ไร่ และยังมีการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มผู้ผลิตอื่นเพื่อช่วยจำหน่ายผลผลิตให้ ผลการประเมินการบริหารจัดการค่อนข้างดีในทุกด้าน ดังแสดงในภาพที่ 4.11

- จุดเด่นของกลุ่ม** - มีการบริหารที่เป็นระบบ คณะกรรมการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งหน้าที่และแสดงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนตามที่ได้รับมอบหมาย
- สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกัน จึงให้ความร่วมมือในการทำตามกติกาของกลุ่มค่อนข้างดี
 - มีชุดเครื่องจักรพร้อมและมีระบบการบริหารจัดการที่ดีทั้งด้านการทำงานและการบำรุงรักษา
 - มีโรงเก็บหญ้าขนาดใหญ่ทำให้สามารถแบ่งแยกการเก็บหญ้าได้ตามเกรดคุณภาพ
 - สภาพพื้นที่มีความเหมาะสม และพื้นที่แปลงหญ้าของสมาชิกอยู่ใกล้ชิดต่อเนื่องกัน
 - มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ ทำให้มีการทำธุรกิจครบวงจรภายในกลุ่ม ตั้งแต่การผลิต การจำหน่าย และการขนส่งหญ้าให้แก่ผู้ซื้อ

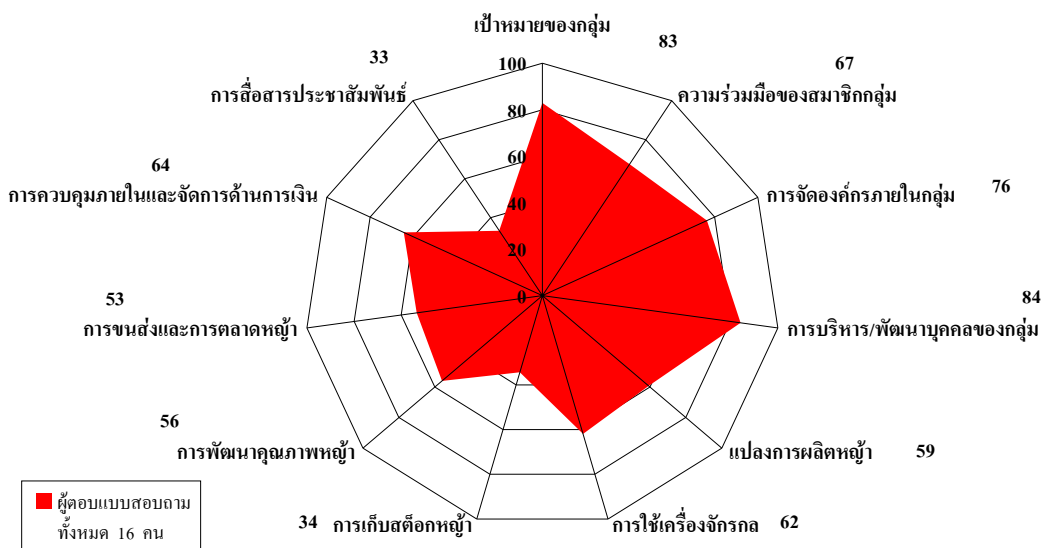
- จุดค้อยของกลุ่ม - ขาดการพัฒนาสมาชิกเข้ามาทำงานทดแทนคณะกรรมการที่มีอยู่
- กลุ่มมีการประชุมแบบเป็นทางการน้อยมาก ทำให้ขาดการแสดงความคิดเห็นและขอมติร่วมกัน
- แนวทางพัฒนา - เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ผลการศึกษาจะเห็นได้ว่ากลุ่มส่วนใหญ่ภายในจังหวัดชัยนาทมีความอ่อนแอในเกือบทุกด้านที่ศึกษา โดยมีปัญหาที่สำคัญคือ การจำหน่ายหญ้า ระบบบัญชีไม่เป็นปัจจุบันและไม่โปร่งใส เริ่มพบเห็นปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มที่ไม่เป็นธรรม และมองเห็นภาพความแตกแยกของสมาชิก ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

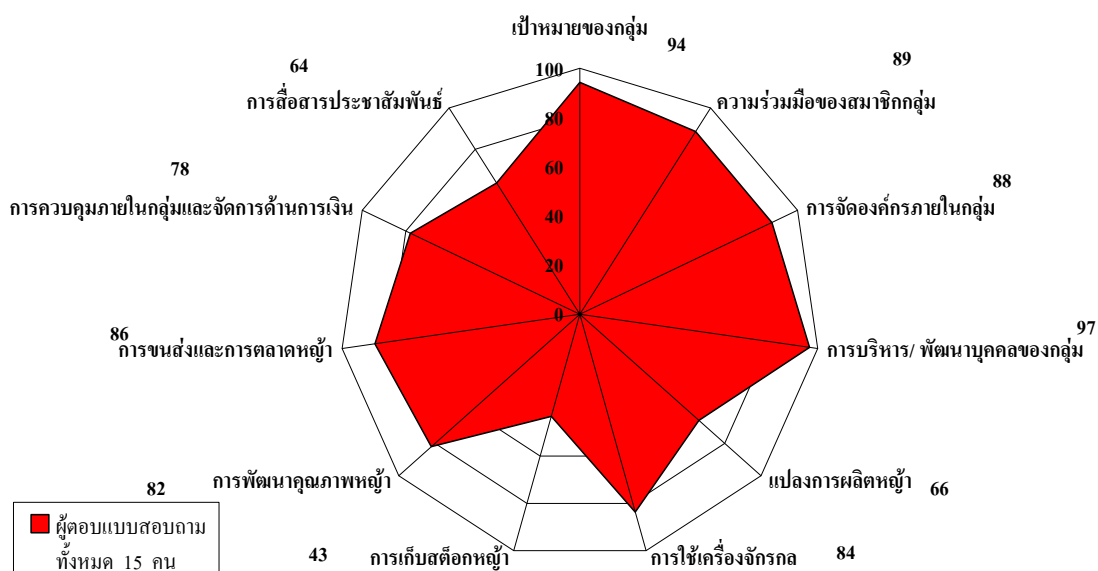
1. การบริหารจัดการกลุ่มค่อนข้างอ่อนแอ ขาดการกระจายอำนาจให้แก่คณะกรรมการ ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ขาดการวางแผนงานหรือมีแผนแต่ไม่ปฏิบัติ ไม่สามารถบริหารกลุ่มให้เป็นหนึ่งเดียวได้
2. การบริหารจัดการเครื่องจักรในการผลิตหญ้าอัดฟ่อนยังไม่มีประสิทธิภาพ ตัวเลขในทางบัญชีปรากฏให้เห็นถึงการขาดทุนค่าเสื่อม
3. การจัดทำบัญชีกลุ่ม มีปัญหาการจัดทำเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ และจัดทำบัญชีไม่เรียบร้อยไม่เป็นปัจจุบัน
4. การให้บริการตัดหญ้าแก่สมาชิกขาดความเป็นธรรม ขาดระเบียบการใช้เครื่องจักรหรือมีแต่ไม่ปฏิบัติตามกติกาที่กำหนด
5. ขาดวินัยและความโปร่งใสในการบริหารงาน สมาชิกไม่สามารถเข้าไปตรวจสอบได้
6. ขาดเงินทุนหมุนเวียนสำหรับซื้อหญ้าจากสมาชิก ทำให้มีปัญหาสมาชิกไม่ขายหญ้าผ่านกลุ่ม ถึงแม้ว่าจะมีการวางระบบไว้โดยให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ และทำหน้าที่ซื้อ-ขายหญ้าให้แก่กลุ่มต่างๆ แต่ยังมีปัญหาคณะกรรมการสหกรณ์อ่อนแอ บริหารและแก้ไขปัญหาการรับซื้อผลผลิตจากกลุ่มไม่ได้
7. สมาชิกภายในกลุ่มไม่ได้มีอาชีพผลิตเสบียงสัตว์ขายทั้งหมด บางส่วนไม่ทำธุรกิจด้านนี้ ทำให้ขาดความร่วมมือในการประชุมหรือวางแผนดำเนินงานกลุ่ม

จากปัญหาที่พบดังกล่าว จึงควรเร่งรัดการพัฒนาทุกกลุ่มอย่างเร่งด่วน และต้องกระทำความควบคู่ไปกับการพัฒนาสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัดซึ่งมีความเชื่อมโยงกับกลุ่มต่างๆ ในฐานะผู้รวบรวมและจำหน่ายผลผลิตให้แก่ทุกกลุ่มในจังหวัดชัยนาท

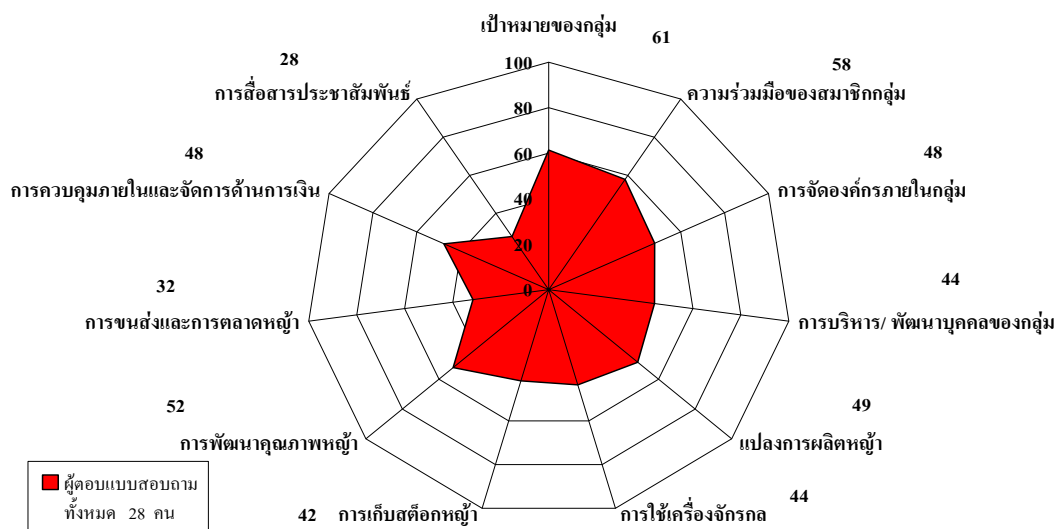
ส่วนกลุ่มเกษตรกรนอกจังหวัดชัยนาท ทั้ง 3 กลุ่ม มีการบริหารงานที่ค่อนข้างเข้มแข็ง และมีจุดเด่นของกลุ่มที่แตกต่างกันออกไป กลุ่มที่มีความเข้มแข็งและโดดเด่นเป็นพิเศษได้แก่ กลุ่มฯ บ้านสระ ซึ่งมีการบริหารจัดการกลุ่มที่เข้มแข็ง มีการขยายเครือข่ายเพิ่มขึ้น และสหกรณ์ฯ ศรีปทุม ที่มีการประชาสัมพันธ์ที่ดีและมีการทำบัญชีที่เป็นระบบ โปร่งใส สามารถเป็นต้นแบบสำหรับการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มอื่นได้เข้าไปศึกษาดูงานได้



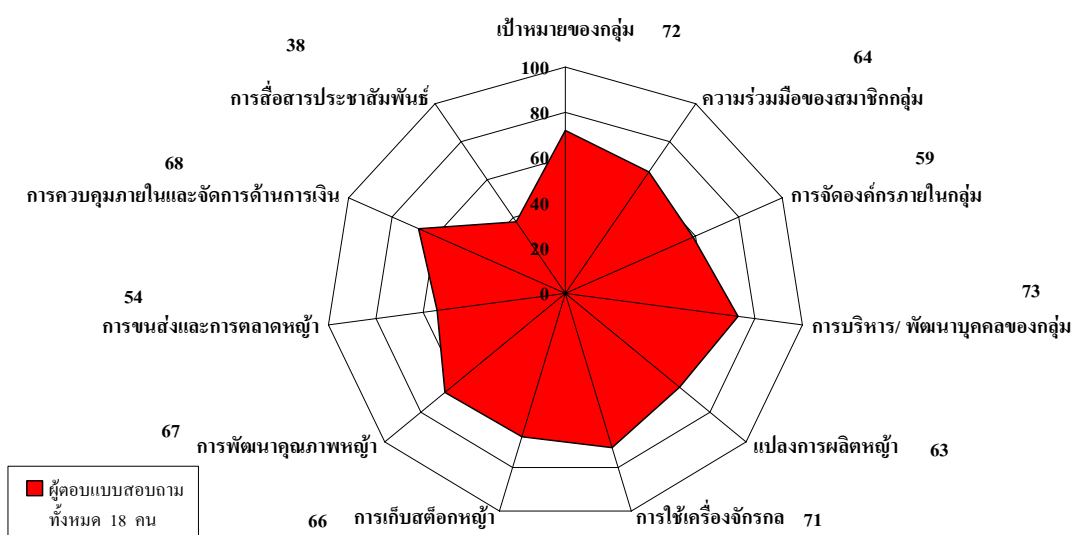
ภาพที่ 4.1 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศาของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์นางลือ และกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองน้อย จังหวัดชัยนาท



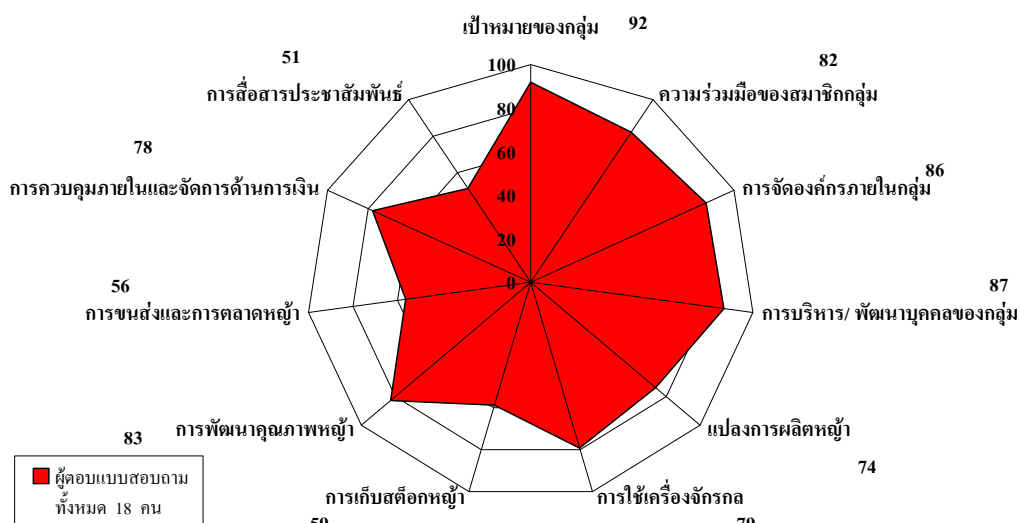
ภาพที่ 4.2 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศาของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองแขง จังหวัดชัยนาท



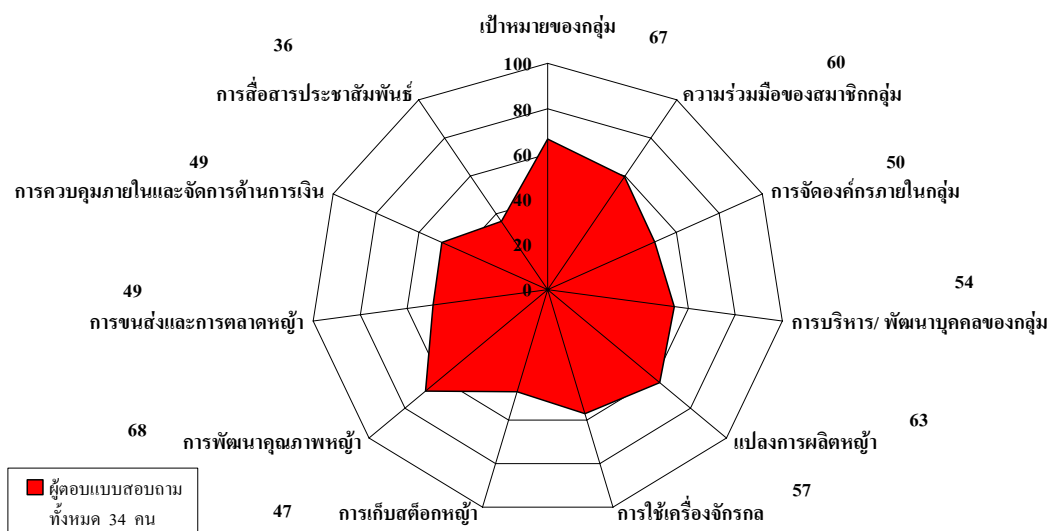
ภาพที่ 4.3 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศาของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์วังหมัน จังหวัดชัยนาท



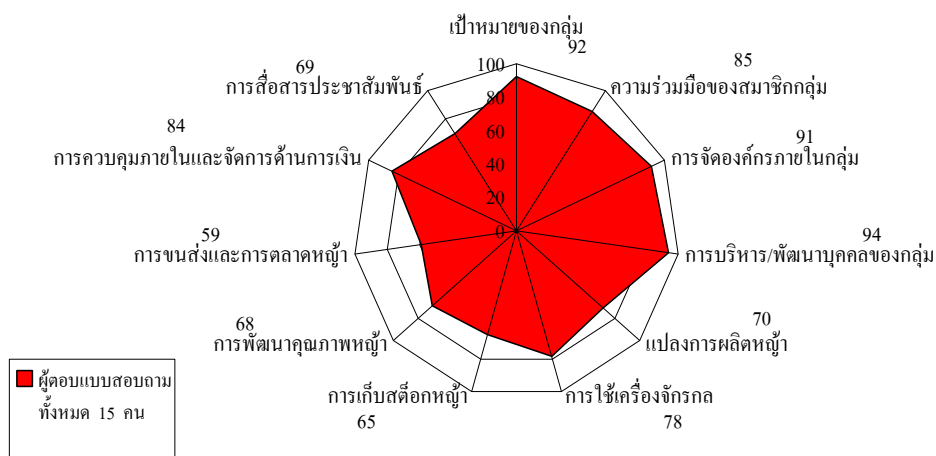
ภาพที่ 4.4 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศาของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์วัดลูก จังหวัดชัยนาท



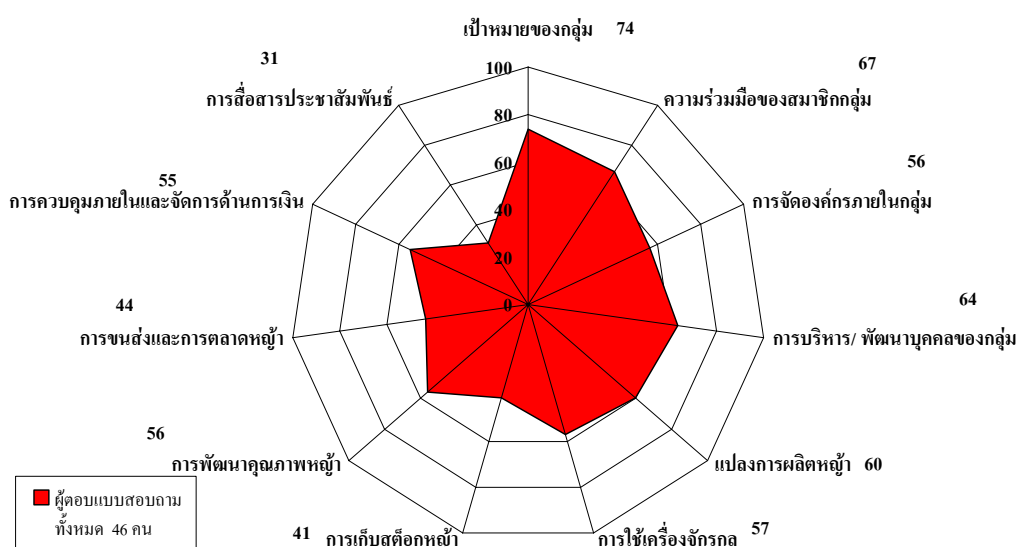
ภาพที่ 4.5 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตเหู้าแบบ 360 องศาของกลุ่มเกษตรกรนาเหู้าหาดอาษา จังหวัดชัยนาท



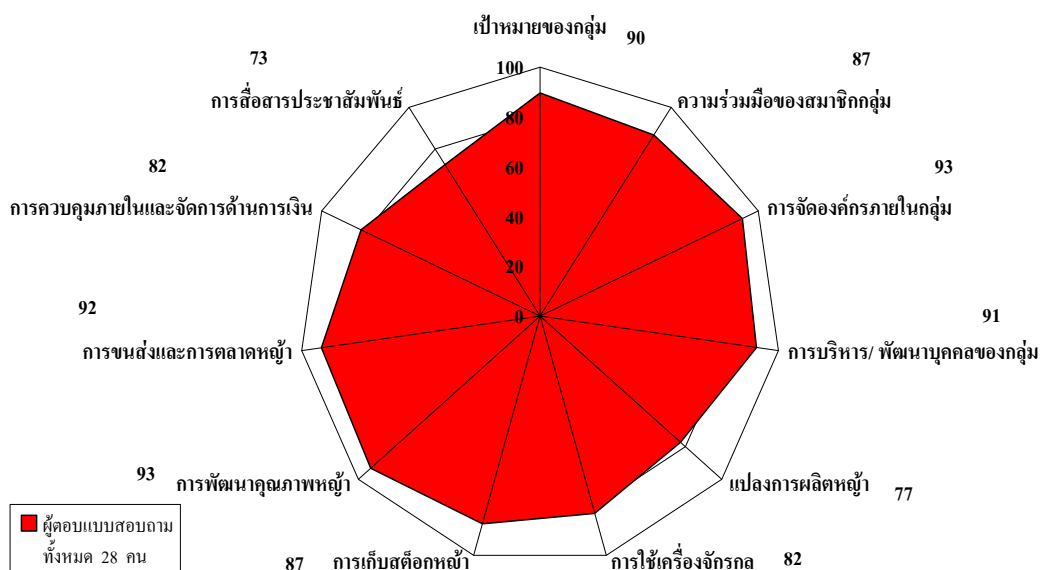
ภาพที่ 4.6 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตเหู้าแบบ 360 องศาของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ทางน้ำสาคร จังหวัดชัยนาท



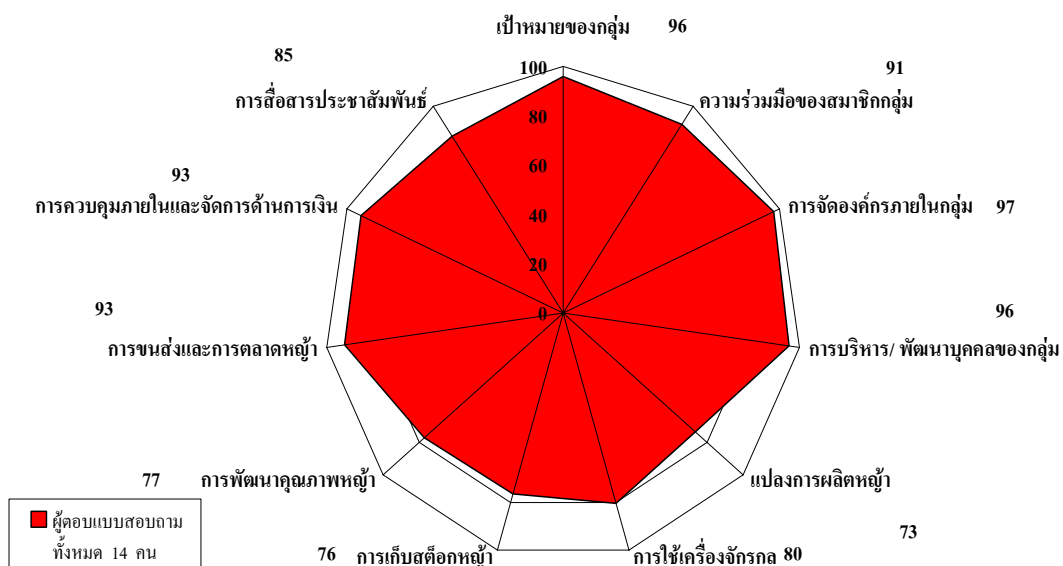
ภาพที่ 4.7 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา
ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์หนองมะโมง จังหวัดชัยนาท



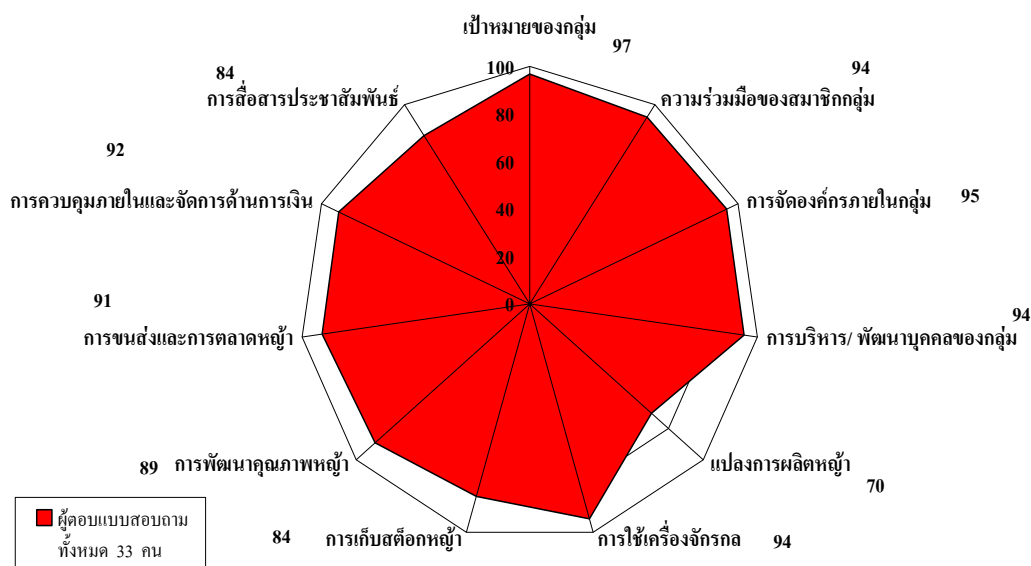
ภาพที่ 4.8 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศา
ของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์วังตะเคียน จังหวัดชัยนาท



ภาพที่ 4.9 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศาของกลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า 11 จังหวัดสิงห์บุรี



ภาพที่ 4.10 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศาของสหกรณ์ปศุสัตว์ศรีปทุม จำกัด จังหวัดสระบุรี



ภาพที่ 4.11 แสดงการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแบบ 360 องศาของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์บ้านสระ จังหวัดสุพรรณบุรี

2. รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า

เมื่อนำข้อมูลสภาพข้อเท็จจริงการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า ที่ทำการศึกษา รวม 12 กลุ่ม มาวิเคราะห์เทียบกับกลุ่มเกษตรกรที่ประกอบอาชีพอื่นๆ แล้วพบว่าสามารถจำแนกแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่าได้เป็น 6 รูปแบบตามความเหมาะสมของสภาพการณ์ในแต่ละพื้นที่ ดังนี้

1) กลุ่มผลิตหญ้าแพงโกล่าอิสระ

เป็นกลุ่มผู้ผลิตในพื้นที่ ขนาดพื้นที่รวมไม่เกิน 500 ไร่ จำนวนสมาชิก 10 - 50 คน ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน เข้ามาเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจ ทุกคนมีความเสมอภาคกัน และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับกลุ่ม เป็นอิสระในด้านการกู้ยืมเงินทุน การใช้บริการ เครื่องจักร อุปกรณ์ การรวบรวมหญ้าแห้ง และการขายสู่ตลาด มีการพัฒนาองค์ความรู้ของสมาชิกแต่ละคนในแต่ละบทบาทเป็นไปตามที่กลุ่มมอบหมาย และมีการร่วมมือกับกลุ่มอื่นๆ เป็นเครือข่าย ตัวอย่างได้จากกลุ่มบ้านสระ ซึ่งมีข้อเด่นคือ มีความสะดวกและคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถเรียกประชุมคณะกรรมการหรือสมาชิกเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มได้ง่ายและรวดเร็ว

2) กลุ่มผลิตหญ้าแพงโกล่าในสังกัด อบต.

เป็นกลุ่มผู้ผลิตในพื้นที่ตำบลเดียวกันในสังกัดของ อบต. นั้นๆ ขนาดพื้นที่ไม่เกิน 500 ไร่ จำนวนสมาชิก 10 - 50 คน กรรมการของกลุ่มบางคนมีบทบาทเป็นกรรมการของ อบต. ด้วย และ

กลุ่มแต่งตั้งนายก อบต.ให้เป็นที่ปรึกษาของกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถดึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ อบต. เข้ามาช่วยส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มได้ ตัวอย่างได้จาก กลุ่มฯ หาดอาษา ซึ่งกลุ่มลักษณะนี้จะมีข้อเด่นคือสามารถต่อยอดไปได้เรื่อย ๆ โดยมีโอกาสบรรจุในแผนพัฒนาอาชีพและทำให้ได้รับการสนับสนุนในส่วนที่ขาดจากท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้มีความยั่งยืนของการพัฒนาอาชีพค่อนข้างสูง

3) กลุ่มผลิตหญ้าแพงโกล่าในสังกัดสหกรณ์การเกษตรท้องถิ่นที่มีอยู่เดิม

สหกรณ์การเกษตรท้องถิ่นในระดับอำเภอมีอยู่ทุกอำเภอ จำนวนมากกว่า 800 สหกรณ์ใน ความดูแลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีธุรกิจหลักๆ อยู่ 3 ธุรกิจ คือ สินเชื่อ รวมซื้อ รวมขาย มีแผนดำเนินงานครอบคลุมทั้งอำเภอ ดังนั้นถ้ามีกลุ่มผู้ผลิตหญ้าในแผนดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในอำเภอนั้นๆ ก็สามารถสมัครเข้าเป็นสมาชิก และสังกัดเป็นกลุ่มย่อยในสหกรณ์นั้นๆ ได้ โดยจะได้รับบริการในด้านสินเชื่อ รวมกันซื้อปัจจัยการผลิต และรวมกันขายได้ และถ้ามีปริมาณหญ้าแห้งของกลุ่มที่มากพอ ก็สามารถพัฒนาเป็นธุรกิจรวบรวมหญ้าแห้งของสหกรณ์ได้ ตลอดจนสามารถใช้ระบบบัญชีของสหกรณ์นั้นๆ อาจมีการลงทุนสร้างโรงเรือนเก็บหญ้าแห้ง จัดจ้างพนักงานเพิ่มหรือเพิ่มปริมาณงานแก่นักงานสหกรณ์ที่มีอยู่เดิมได้ ทั้งนี้มีข้อพิจารณาดังแสดงในตารางที่ 4.2 ตัวอย่างลักษณะนี้ยังไม่มีในกลุ่มผู้ผลิตหญ้าที่ทำการศึกษ แต่กลุ่มที่มีโอกาสพัฒนาในรูปแบบนี้ได้แก่ กลุ่มฯ หางน้ำสาคร ซึ่งมีพื้นที่อยู่ภายในเขตของสหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ สหกรณ์นี้ถือเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่มีเงินทุนมาก ถ้าสามารถนำกลุ่มเข้าไปสังกัดในสหกรณ์ได้จะเป็นการแก้ไขปัญหาด้านขาดเงินทุนหมุนเวียน และทำให้สามารถทำธุรกิจด้านการตลาดได้ด้วย

ตารางที่ 4.2 ข้อพิจารณาประกอบการพัฒนากลุ่มผลิตหญ้าแพงโกล่าในสังกัดสหกรณ์การเกษตร

ประเด็นพิจารณา	ข้อดี	ข้อด้อย	แนวทางพัฒนาข้อด้อย
ปัจจัยพื้นฐาน	มีสำนักงาน มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มีอุปกรณ์และช่องทางการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ มีระบบการบริหารจัดการ มีเงินทุน มีอุปกรณ์ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทางการตลาด เช่น ตู้ฉาง	ไม่เน้นหญ้าเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ เพราะเป็นเพียงกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งในสหกรณ์การเกษตร	ขยายจำนวนสมาชิกและจำนวนกลุ่มให้มากพอจนเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์
บุคลากร	มีบุคลากรมากพอในการดำเนินธุรกิจหลักๆ เช่น ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่การตลาด	บุคลากรไม่มีความรู้เรื่องการผลิตและรวบรวมขายเฉพาะธุรกิจสินค้าหญ้าแพงโกล่า	ให้ความรู้ความเข้าใจเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
โรงเรือน	คัดแปลงลานตากและโรงเรือนเดิมให้เหมาะกับการเก็บสต็อกหญ้า	โรงเรือนกลางที่มีอยู่แล้วอาจไม่เหมาะสม	สร้างโรงเรือนขนาดใหญ่หรือสร้างโรงเรือนย่อยในกลุ่มผู้ผลิตหญ้า

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	ข้อดี	ข้อด้อย	แนวทางพัฒนาข้อด้อย
ตลาด	มีเครือข่ายช่องทางการตลาดกับสหกรณ์อื่นๆ มาก	เครือข่ายอาจไม่เคยทำตลาดหมู่บ้านมาก่อน	เปิดตลาดหมู่บ้านขึ้นใหม่ในช่องทางการตลาดจากเครือข่ายเดิม
การบริหารงาน	บริหารงานในรูปคณะกรรมการจากอาชีพหลากหลาย หรือจากกลุ่มอาชีพนาข้าวเป็นหลัก	คณะกรรมการด้อยความรู้ในการบริหารเรื่องหญ้า	ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องนาหญ้าแก่คณะกรรมการ
คณะกรรมการ	มีคณะกรรมการจากการเลือกตั้งครบ ๑๕ คน	อาจไม่มีกรรมการจากอาชีพนาหญ้า	ให้โควตากรรมการจากเกษตรกรนาหญ้า

4) กลุ่มผลิตหญ้าแพงโกลาย่อยๆ ร่วมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์

มีกลุ่มผลิตหญ้าย่อยๆ หลายกลุ่มภายในจังหวัดเดียวกัน ร่วมกันจัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์ระดับจังหวัดที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนเฉพาะธุรกิจการผลิตและจำหน่ายหญ้า โดยที่สหกรณ์ถูกตั้งขึ้นมาเป็นแม่ข่ายดูแลกลุ่มการผลิตทั้งหมด และวางบทบาทเป็นศูนย์กลางการผลิต การกระจายสินค้า การควบคุมคุณภาพ และทำการตลาด ส่วนกลุ่มต่างๆ นั้นจะทำหน้าที่ดูแลการผลิตเพียงอย่างเดียว สหกรณ์จะถูกพัฒนาให้เป็นศูนย์บริหารจัดการผลิตหญ้าแห่งคุณภาพดีและการกระจายหญ้าสู่ลูกค้า รวมถึงเป็นแหล่งทุนในการให้กู้ยืมแก่กลุ่มสมาชิก เป็นแหล่งความรู้ แหล่งบริการวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเป็นศูนย์บริการให้ใช้และซ่อมเครื่องจักรกล อุปกรณ์ในการทำหญ้าแห้งแก่กลุ่มต่างๆ ในสังกัดสหกรณ์นั้นๆ ได้ ตัวอย่างได้จากสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด จะมีสมาชิกกลุ่มผู้ผลิตหญ้าในจังหวัดชัยนาทเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มต่าง ๆ ทำหน้าที่ผลิต ขณะที่สหกรณ์ทำหน้าที่รวบรวมและจำหน่ายผลผลิต เป็นการแก้ไขปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนในการรับซื้อผลผลิตให้แก่กลุ่ม ทั้งนี้มีข้อมูลประกอบประเด็นในการพิจารณาดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ข้อพิจารณาประกอบการพัฒนากลุ่มผลิตหญ้าแพงโกล่าย่อยๆร่วมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์

ประเด็นพิจารณา	ข้อดี	ข้อด้อย	แนวทางพัฒนาข้อด้อย
ปัจจัยพื้นฐาน	สร้างขึ้น จัดหาใหม่ทั้งหมด จึงมีความเหมาะสม สอดคล้องกับธุรกิจที่ดำเนินการซึ่งเน้นเฉพาะเรื่องหญ้าเพียงอย่างเดียว	ใช้เงินทุนมาก เนื่องจากเป็นอาชีพใหม่รัฐจึงเป็นผู้ลงทุน ให้การสนับสนุน เกษตรกรจึงไม่มีความผูกพัน ไม่รู้สึกเป็นเจ้าของอุปกรณ์ร่วมกัน และขาดการดูแลรักษา	เอาวัสดุอุปกรณ์ของแต่ละคน มาใช้ทำงานร่วมกัน เอาเงินมาลงทุนร่วมกัน
บุคลากร	สามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตามต้องการ	บุคลากรมีความรู้เฉพาะในสายของการผลิตและจำหน่ายหญ้า	วางแผนพัฒนาบุคลากร และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
ตลาด	มีแหล่งการจำหน่ายชัดเจน สามารถพัฒนาคุณภาพหญ้าและสร้าง BRAND ของตนได้	ต้องใช้ระยะเวลาพัฒนา อุปสรรคและปัญหาต่างๆ กลุ่ม/สหกรณ์อาจท้อและเลิกกันไปก่อน	เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงอย่างใกล้ชิดและถนอมความ ช่วยเหลือลงเป็นระยะๆ
การบริหารงาน	เป็นระบบ มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงเครือข่าย แบ่งแยกหน้าที่ตามความถนัด คือกลุ่มดูแลการผลิต ส่วนการตลาดให้สหกรณ์รับผิดชอบ	ด้อยความรู้และขาดทักษะในการบริหารแบบเชื่อมโยงกลุ่มต่างๆ ซึ่งอยู่กระจายในพื้นที่ต่างๆ	ส่งไปฝึกปฏิบัติเรียนรู้ ตัวอย่างความสำเร็จจากที่อื่นๆ
คณะกรรมการบริหาร	บริหารในรูปของการเลือกตั้ง คณะกรรมการ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ผูกขาด ไม่เผด็จการ	ด้อยความรู้ ไม่ทุ่มเท เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มากกว่าประโยชน์ส่วนรวม	ให้ความรู้และให้ผลตอบแทนที่มากพอ

5) กลุ่มผู้ผลิตหญ้าในรูปสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเฉพาะในพื้นที่ปลูกหญ้า

เป็นการรวมเกษตรกรผู้ปลูกหญ้าในพื้นที่ใกล้เคียงกันเป็นกลุ่ม แล้วยื่นขอจดทะเบียนสหกรณ์เป็นประเภทสหกรณ์การเกษตร ใช้ชื่อสหกรณ์ตามที่สมาชิกส่วนใหญ่ภายในกลุ่มเห็นชอบ ดำเนินงานภายใต้กรอบของ พ.ร.บ.สหกรณ์ ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์นั้นๆ ในรูปของคณะกรรมการตั้งแต่ 7 - 15 คน แบ่งหน้าที่กันทำและจัดจ้างพนักงานสหกรณ์มาเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายแทนคณะกรรมการ มีทุนดำเนินงานอันเกิดจากการถือหุ้นของสมาชิก และการกู้ยืมจากภายนอกโดยใช้ทรัพย์สินของสหกรณ์ ประเภทที่ดินหรืออาคารเป็นหลักทรัพย์ประกันเงินกู้ หรือคณะกรรมการทั้งชุดจะร่วมกันรับผิดชอบ ในฐานะผู้กู้และผู้ค้ำประกันร่วม ต้องมีการจัดทำบัญชีตามแบบที่ราชการกำหนด และปิดบัญชีเป็นประจำตามปีบัญชีที่สหกรณ์นั้นๆ กำหนดขึ้น ตัวอย่างได้จากสหกรณ์ปศุสัตว์ศรีปทุม จำกัด

6) กลุ่มผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่าในสังกัดบริษัท

เป็นกลุ่มผู้ผลิตในพื้นที่ ขนาดพื้นที่ไม่เกิน 500 ไร่ จำนวนสมาชิก 10 - 50 คน ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน สังกัดบริษัท เพื่อเข้าร่วมจัดการ เรื่องการผลิตหญ้าคุณภาพ เป็นแหล่งเงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ การรวบรวม และการขายสู่ตลาด ซึ่งโดยทั่วไปบริษัทจะเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการทั้งระบบตั้งแต่ในแปลงการผลิตของสมาชิกรายคนเรื่อยไปจนถึงส่งขายถึงฟาร์มลูกค้า และการเรียกเก็บเงินจากลูกค้า ขณะที่กลุ่มเกษตรกรจะทำหน้าที่ดูแลแปลงหญ้าให้ได้มาตรฐานการผลิตตามที่บริษัทกำหนด กลุ่มลักษณะนี้จะคล้ายกับฟาร์มเครือข่ายของบริษัทเอกชน เช่น ฟาร์มไก่เนื้อ เป็นต้น แต่สำหรับกลุ่มผู้ผลิตหญ้ายังไม่มีมีการดำเนินงานลักษณะนี้ เท่าที่ปรากฏจะมีพบเห็นที่จังหวัดชัยนาทแต่เป็นเพียงส่วนน้อยในลักษณะของการผลิตหญ้าสด โดยมีกลุ่มพ่อค้าคนกลางจัดหาอุปกรณ์มาตัดหญ้าสดจากแปลงเกษตรกรที่เป็นเครือข่ายและขนส่งไปให้กับลูกค้า เกษตรกรเหล่านี้ยังคงมีสถานะเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ตนเองสังกัดแต่ไม่ได้ใช้บริการหรือจำหน่ายหญ้าผ่านกลุ่มตัวอย่างเช่น สมาชิกบางส่วนของกลุ่มฯ ว่างตะเคียน ทั้งนี้มีประเด็นประกอบการพิจารณาตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ข้อพิจารณาประกอบการพัฒนากลุ่มผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่าในสังกัดบริษัท

ประเด็นพิจารณา	ข้อดี	ข้อด้อย	แนวทางพัฒนาข้อด้อย
ปัจจัยพื้นฐาน	สร้างขึ้น จัดหาใหม่ทั้งหมด จึงมีความเหมาะสม สอดคล้องกับธุรกิจการผลิตหญ้าแพงโกล่า	ใช้เงินทุนมากเป็นของบริษัท จึงไม่มีความผูกพัน ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน	เอาวัสดุอุปกรณ์ของแต่ละคนมาทำงานร่วมกัน เอาเงินมาลงทุนถือหุ้นร่วมกัน
บุคลากร	เลือกได้ตามต้องการ	รู้เฉพาะในสายของการผลิต และจำหน่ายหญ้า	วางแผนพัฒนาศักยภาพ
ตลาด	มีแหล่งการจำหน่ายชัดเจน สามารถพัฒนาและสร้าง BRAND ของตนเองได้	ต้องใช้ระยะเวลาพัฒนา อุปสรรคและปัญหาต่างๆ กลุ่มอาจท้อและเลิกกันไปก่อน	เจ้าหน้าที่ของบริษัทเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงอย่างใกล้ชิด
การบริหารงาน	เป็นระบบมีความต่อเนื่อง	กลุ่มอาจเป็นลูกได้ของบริษัทเพราะด้อยความรู้และขาดทักษะ	ส่งไปฝึกปฏิบัติเรียนรู้ ตัวอย่างความสำเร็จจากที่อื่นๆ
คณะกรรมการบริหาร	บริหารในรูปของคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัท มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ผูกขาด ไม่เผด็จการ และสามารถเรียนรู้การทำธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากบริษัทที่ตนสังกัด	ต้องรอรับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานจากบริษัท	ให้ความรู้และให้ผลตอบแทนที่มากพอ

จากข้อมูลการบริหารจัดการกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ จะเห็นว่าบางกลุ่มที่มีการบริหารจัดการดีอยู่แล้ว ควรพัฒนาในรูปแบบของกลุ่มผลิตหุ้แพงโกล่าอิสระ เช่น กลุ่มบ้านสระ กลุ่มแพงโกล่า 11 และสหกรณ์ฯ ศรีปทุม เนื่องจากมีสมาชิกจำนวนไม่มากนักและมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องน้อย การบริหารในรูปกลุ่มจะมีความคล่องตัวในการดำเนินงานสูงกว่าการจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ส่วนกลุ่มภายในจังหวัดชัยนาทส่วนใหญ่ยังมีการบริหารจัดการที่อ่อนแอ ไม่โปร่งใส และขาดเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้แต่ละกลุ่มยังมีสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มน้อยราย ควรพัฒนาในรูปแบบของการรวมกลุ่มผลิตหุ้แพงโกล่าย่อยๆ ร่วมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์ โดยเน้นพัฒนากลุ่มต่างๆ ให้ทำการผลิตให้มีคุณภาพ และพัฒนาสหกรณ์ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อเป็นแกนกลางในการทำธุรกิจแทนกลุ่ม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เกษตรกรทั้งด้านการผลิตและด้านการตลาด จะมีโอกาสสร้างเป็นกลุ่มที่เข้มแข็งได้มากกว่าการเป็นกลุ่มอาชีพอิสระและยังทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวของอาชีพนี้ภายในจังหวัดเดียวกัน ส่วนการเข้าไปสังกัดสหกรณ์การเกษตรอื่นหรือเป็นกลุ่มในสังกัด อบต. นั้น ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำกลุ่มในการมีความสัมพันธ์ส่วนตัว จึงจะนำอาชีพนี้เข้าไปมีส่วนร่วมได้ เพราะถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลส่วนน้อยในสังคมนั้น อีกแนวทางหนึ่งคือการเป็นกลุ่มในสังกัดบริษัทที่มีความเป็นไปได้สูง สามารถสร้างความมั่นคงให้เกษตรกรได้ในระดับหนึ่ง แต่ขนาดพื้นที่ที่มีอยู่ซึ่งอยู่กระจัดกระจายทั่วทั้งจังหวัด อาจยังไม่พอใจพอที่จะดึงดูดภาคเอกชนให้เข้ามาลงทุนในกิจการนี้

ส่วนที่ 3 การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง

จากข้อมูลสถานการณ์ของกลุ่มผู้ผลิตหุ้แพงโกล่าที่ได้จากการศึกษาตามข้อ 2 ได้ถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนากลุ่มให้มีความเข้มแข็ง โดยมีขั้นตอนและผลการดำเนินงานเป็น 6 ส่วน เริ่มจาก การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มแบบองค์รวม แนวทางการพัฒนาเกษตรกร การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายสู่กระบวนการพัฒนา รูปแบบและวิธีการพัฒนาไปสู่กลุ่มต้นแบบที่มีความเข้มแข็ง การดำเนินการพัฒนาเกษตรกรเป้าหมาย และผลการพัฒนาเกษตรกร ดังรายละเอียด

1. สร้างรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มแบบองค์รวม

ได้มีการนำข้อมูลจากการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มโดยใช้แบบประเมิน 360 องศา เพื่อสะท้อนภาพความสำเร็จในแต่ละด้านของกลุ่ม รวมทั้งจุดอ่อนที่เป็นปัญหาของกลุ่มที่จะต้องพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่ม ชี้แจงให้แก่ผู้นำกลุ่มและเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นพี่เลี้ยงดูแลกลุ่มในเวทีประชุมเสวนาหัวข้อ “อาชีพนาหุ้แพง จากอดีต...ปัจจุบัน สู่อนาคต” เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550 ณ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 13 จังหวัดชัยนาท โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมเสวนาทั้งสิ้นจำนวน 91 คน หลังจากชี้แจงให้เกษตรกรได้รับรู้สถานการณ์ของกลุ่มอาชีพนาหุ้แพงในปัจจุบันแล้ว ได้เปิดโอกาสให้เกษตรกรแต่ละกลุ่มร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางการ

พัฒนากลุ่มของตนเอง พร้อมทั้งได้ชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินโครงการที่จะพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง สามารถผลิตหญ้าที่มีคุณภาพสู่ตลาดได้อย่างยั่งยืน หลังจากนั้นได้เข้าไปชี้แจงให้เกษตรกรแต่ละกลุ่มได้ทราบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มของตนเองเป็นเช่นไร เมื่อเปรียบเทียบกับความสำเร็จในการบริหารกลุ่มทั้ง 11 แกน ถ้าจะทำให้กลุ่มเข้มแข็งควรพัฒนาในด้านใดบ้าง ซึ่งหลังจากที่มีการชี้แจงแล้ว มีหลายกลุ่มที่คิดจะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาด้านที่กลุ่มตนเองยังด้อยอยู่ให้ดีขึ้น แต่บางกลุ่มที่ไม่ค่อยมีการดำเนินกิจกรรมด้านการผลิตเสบียงสัตว์เพื่อการจำหน่าย สมาชิกไม่เข้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม ก็ยังไม่มีการให้ความสนใจที่จะปรับปรุงพัฒนากลุ่มของตน แต่อย่างไรก็ดีผลจากการวิเคราะห์ในเบื้องต้นนี้ ได้นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในหลายๆ กลุ่ม เช่น

- กลุ่มฯ วังตะเคียน มีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการบริหารใหม่ทั้งหมด และมีการคัดกรองสมาชิกที่ไม่ได้ดำเนินกิจกรรมปลูกหญ้าออกจากกลุ่ม

- กลุ่มฯ วังหมัน และกลุ่มฯ ตลุก ได้ประชุมสมาชิกและมีข้อตกลงร่วมกันที่จะจำหน่ายผลผลิตผ่านระบบกลุ่มและสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท

- กลุ่มฯ หางน้ำสาคร มีการจัดระบบการแจ้งคิวตัดหญ้าใหม่ ให้มีความโปร่งใส เพื่อให้สมาชิกเห็นความสำคัญของกลุ่มมากขึ้น และตกลงที่จะขายหญ้าผ่านระบบกลุ่มและสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท

จากการประมวลผลการบริหารจัดการกลุ่มจากข้อมูลของกลุ่มต่าง ๆ ที่ทำการศึกษาตามแบบประเมิน 360 องศา ร่วมกับความคิดเห็นของเกษตรกร และความสำเร็จของการบริหารจัดการกลุ่มต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว พบว่า ในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กรให้เข้มแข็งนั้น มีองค์ประกอบของกระบวนการบริหารกลุ่ม รวม 9 ประการ ดังนี้

- 1) ด้านคณะกรรมการกลุ่มหรือองค์กร เป็นผู้นำ มีการปฏิบัติตามหน้าที่อย่างทุ่มเท ใฝ่รู้ มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส

- 2) สมาชิก ต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ต้องมีความผูกพันกันและมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

- 3) ระเบียบและข้อบังคับ ต้องมีการกำหนดในเรื่องระเบียบข้อบังคับให้สมาชิกในองค์กรถือปฏิบัติเป็นปัจจุบัน

- 4) มีแผนปฏิบัติการ ต้องมีการกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีระยะเวลา เป้าหมายการทำงาน และกำหนดผู้รับผิดชอบ

- 5) ทะเบียนเอกสาร ต้องมีเอกสารเชิงประจักษ์และเป็นปัจจุบัน

- 6) การติดตามประเมินผล เพื่อทราบการดำเนินการตามแผนและผลที่เกิดขึ้น ตลอดจนปัญหา-อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข ในช่วงอันต่อไป

7) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ มีการเผยแพร่การประกอบการของสินค้าผ่านสื่อต่างๆ มีแผนการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

8) การสร้างเครือข่ายในการทำงาน คือการสร้างและประสานงานกลุ่ม/องค์กรหลายกลุ่มมารวมตัวกันประสานเชื่อมโยง เพื่อเกิดพลังในการทำงาน

9) มีภาคร่วมพัฒนา มีการประสานส่วนราชการทั้งระดับจังหวัด/อำเภอ/ภาคเอกชน/อบต./เทศบาล มีส่วนร่วมในการสนับสนุนช่วยเหลือ

2. แนวทางการพัฒนากลุ่มเกษตรกร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จและความอ่อนแอของกลุ่ม ที่ได้ศึกษาจากกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าต่างๆ ซึ่งมีทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะล้มเหลว พบว่ามีสาเหตุมาจากทั้งตัวสมาชิกเองที่ขาดจิตสำนึกของการทำงานเป็นกลุ่ม และการบริหารจัดการกลุ่มที่ล้มเหลว เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่เคยชินกับการเป็นผู้ผลิตในลักษณะต่างคนต่างทำ และเมื่อเกิดปัญหาก็จะรอคอยให้ภาครัฐเข้ามาให้ความช่วยเหลือ ดังนั้นในการที่จะพัฒนากลุ่มเกษตรกรจึงได้วางแนวทางที่จะพัฒนาทั้งสมาชิกและการบริหารจัดการกลุ่มตามหลักทฤษฎีการบริหารงานควบคู่ไปพร้อมๆ กัน ดังนี้

2.1 แนวทางการพัฒนาสมาชิกในกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า

การบริหารกลุ่มที่ขาดทุนส่วนใหญ่เกิดมาจากสมาชิกเห็นแก่ประโยชน์ที่มองเห็นเฉพาะหน้า ไม่ได้มองในภาพรวมของกลุ่ม ซึ่งเป็นความอ่อนแอของเกษตรกรที่พบเห็นได้ทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ เห็นเงินแล้วไม่รู้จักบริหารจัดการ และมีเงินแล้วไม่โปร่งใส ไม่จัดระบบที่ดี รวมทั้งไม่ปรึกษาผู้รู้ให้เข้ามาช่วยวางแผนทางให้ ดังนั้นตัวสมาชิกจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนากลุ่มไปสู่ความเข้มแข็ง ซึ่งสามารถแยกแนวทางการพัฒนาสมาชิกในกลุ่มผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า ได้เป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

1) พัฒนาสมาชิกแบบเสมอภาคเท่าเทียมกันทั้งกลุ่ม

เป็นวิธีการดั้งเดิมอาศัยหลักความยุติธรรม ทุกคนได้รับผลประโยชน์เท่าเทียมกัน ไม่มีการคัดแยกคนให้เหมาะแก่การพัฒนา อาจไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะไม่เห็นประโยชน์ว่าทำไปแล้วจะดีกว่าเดิมอย่างไร พบเห็นได้โดยทั่วไป ดังเช่นในระยะแรกของการส่งเสริมจากหน่วยงานราชการ จะมุ่งไปที่เกษตรกรรายย่อยและต้องเป็นผู้มีรายได้น้อย มุ่งการแก้ปัญหาความยากจนเป็นหลัก จึงมุ่งรวมพื้นที่ทำนาหญ้าแปลงเล็กแปลงน้อยให้ได้มากๆ จำนวนสมาชิกกลุ่มต้องมาก ไม่ได้เน้นถึงคุณสมบัติของสมาชิก และพฤติกรรมของสมาชิกที่ต้องมีความสอดคล้องกับการทำงานกลุ่ม ตัวอย่างจากกลุ่มบ้านสระ ซึ่งประธานกลุ่มได้เล่าให้ฟังว่า “ในช่วงแรกๆ ของจัดตั้งกลุ่มบ้านสระรัฐบาลมีงบประมาณสนับสนุนในการปรับเปลี่ยนอาชีพมาปลูกหญ้า แต่มีเงื่อนไขว่าต้องรวมกันเป็นกลุ่มจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล โดยแต่ละกลุ่มต้องมีสมาชิก 20 รายและมีพื้นที่ปลูกหญ้าร่วมกัน

100 ไร่ อยู่ภายในตำบลเดียวกัน แต่ข้อเท็จจริงแล้วการจดทะเบียนเป็นกลุ่มนิติบุคคลต้องมีสมาชิก 30 คนขึ้นไป นอกจากนี้เกษตรกรส่วนใหญ่จะปลูกหญ้ามากกว่า 5 ไร่ กลุ่มบ้านสระมีเกษตรกรให้ความสนใจที่จะปลูกหญ้ารวมเป็นพื้นที่ประมาณ 1,000 ไร่ ตามเงื่อนไขแล้วจะต้องตั้งกลุ่มให้ได้ 10 กลุ่ม สมาชิกรวม 200 คน ซึ่งจำนวนคนที่เข้าร่วมกิจกรรมจริงมีไม่ครบ ประธานและสมาชิก จึงต้องไปขอยืมรายชื่อญาติพี่น้องเพื่อให้มีรายชื่อครบ 200 คน ทำให้สามารถตั้งกลุ่มได้และได้รับเงินสนับสนุนกลุ่มละ 434,770 บาท แต่ไม่เพียงพอที่แต่ละกลุ่มจะนำไปลงทุนพัฒนาอะไรได้ ดังนั้นจึงได้รวมการบริหารทั้ง 10 กลุ่มเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มเดียวภายใต้การบริหารของ ผอ.ยุพิน คำหอม ทำให้มีเงินกองทุนรวม 4,347,700 บาท นำไปซื้อเครื่องจักรกลมือสองมาไว้สำหรับ ตัด เกลี่ย และอัดฟ่อนหญ้าแห้ง 1 ชุด สร้างโรงเรือนเก็บหญ้าแห้ง 1 หลัง การบริหารจัดการกลุ่มในระยะแรกๆ เป็นแบบระบบครอบครัว โดยเอาญาติพี่น้องเข้ามาเป็นคณะกรรมการกลุ่ม ใครนัดเรื่องใดก็ให้ทำเรื่องนั้น หน่วยงานราชการเข้ามาแนะนำให้แบ่งแยกหน้าที่ในกลุ่มกันให้ชัดเจน จึงประชุมกลุ่มตกลงกันแยกสมาชิกผู้เข้ามาทำหน้าที่ในกลุ่มออกเป็นฝ่ายต่างๆ มีฝ่ายไร่ (ดูแลแปลงนาหญ้า) ฝ่ายบัญชี ฝ่ายโกดังเก็บหญ้าแห้ง ฝ่ายช่าง และจ้างคนขับเครื่องจักรกลอีก 3 คน มาดูแลรับผิดชอบเครื่องจักรทำหน้าที่ตัด เกลี่ย และอัดฟ่อนหญ้าแห้ง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่ของตัวเองโดยไม่ก้าวล่วงกัน ทำให้การบริหารจัดการกลุ่มค่อนข้างเข้มแข็ง แต่เมื่อดำเนินการมาได้ระยะหนึ่ง ก็มีปัญหาเรื่องการประชุมกลุ่ม สมาชิกมาไม่ครบองค์ประชุม เนื่องจากสมาชิกที่ไม่ได้ทำนาหญ้าไม่เห็นประโยชน์และความจำเป็นที่ต้องเข้าประชุม ทำให้การประชุมกลุ่มร่วมกันไม่ได้ผล เกิดความเบื่อหน่ายกันเอง จะทำอะไรก็ติดๆขัดๆเพราะลงมติไม่ได้ จะพัฒนากลุ่มก็ติดขัดต้องรอขอมติกลุ่มก่อน ในที่สุดกลุ่มจึงเรียกประชุมใหญ่ ลงมติตัดสินใจคัดสมาชิกที่ไม่ได้ทำนาหญ้าออกจากการเป็นสมาชิกกลุ่ม คงเหลือไว้เฉพาะสมาชิกที่ทำนาหญ้าจริงๆเท่านั้น เหลือประมาณ 50 คนจากที่มีอยู่เดิม 200 คน ทำให้กลุ่มบริหารงานได้ง่ายขึ้น มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตรวจสอบกันง่าย สมาชิกมีความใกล้ชิดสัมพันธ์กันมากขึ้นจากกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม จะทำอะไรก็พร้อมเพรียงกัน ซึ่งเป็นจุดเด่นและเป็นความเข้มแข็งของกลุ่ม ทำให้หน่วยงานราชการต่างๆในจังหวัดให้ความสนใจและเข้ามาช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มมาโดยตลอด ปัจจุบันได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มผู้ผลิตหญ้าดีเด่นของจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นแหล่งในการศึกษาดูงานและถ่ายทอดความรู้แก่กลุ่มอื่นๆ ตลอดมา” ทั้งนี้จะเห็นได้ว่ากลุ่มบ้านสระเริ่มต้นจากการพัฒนาสมาชิกแบบเสมอภาคเท่าเทียมกันทั้งกลุ่ม แต่เมื่อเกิดปัญหาในการบริหารจัดการจึงได้ปรับเปลี่ยนมาพัฒนาเฉพาะสมาชิกกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน ขณะที่บางกลุ่มไม่มีการปรับตัวจึงหดตัวลงเรื่อยๆ ดังเช่น ตัวอย่างกลุ่มฯ หนองน้อย และกลุ่มฯ หนองแขง เป็นต้น

2) พัฒนาตามศักยภาพของสมาชิกแต่ละราย

เป็นการพัฒนาสมาชิกให้มีความโดดเด่นเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพในเรื่องหลักๆ เช่น ความรอบรู้ในการผลิตหญ้าคุณภาพ ความรอบรู้ในเรื่องการตลาด ความรอบรู้ในการแบ่งชั้นเกรด

คุณภาพหญ้า ความรอบรู้ในการรวบรวมหญ้าแห้งเข้าสู่โรงเก็บ ความรอบรู้ในการขนส่งหญ้าแห้งสู่ลูกค้า ความรอบรู้เรื่องการบัญชี ความรอบรู้เรื่องการใช้และบำรุงรักษาเครื่องจักรกล พร้อมทั้งแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายการทำงานในแต่ละฝ่าย เป็นลักษณะของการมีส่วนร่วมภายในกลุ่มที่มีบทบาทแตกต่างกันไปตามความโดดเด่น ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคนนั้น และอาจมีการพัฒนาสมาชิกคนอื่นในกลุ่มขึ้นมาด้วยเพื่อเตรียมไว้สำหรับทดแทนคนรุ่นเก่า ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือกรณี กลุ่มฯ บ้านสระ ซึ่งการบริหารงานในระยะแรกจะมีส่วนราชการเข้ามาช่วยเหลือเหมือนกับทุกกลุ่ม ตั้งแต่ การทำหญ้าแห้งอัดฟ่อน การทำบัญชี ไปจนถึงการขายหญ้า ต่อมากลุ่มเริ่มมองว่าใครมีความสามารถด้านไหนก็จัดให้เข้ามาเรียนรู้การทำงานเฉพาะด้านนั้น จนกระทั่งสามารถดำเนินการได้เอง และส่วนราชการเริ่มถอยออกไปเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาแนะนำและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกันเท่านั้น ปัจจุบันกลุ่มบ้านสระมีการแบ่งหน้าที่ให้แก่กรรมการและสมาชิกดังนี้

1) นายยุพิน คำหอม ตำแหน่งประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาด การเรียนรู้ในระยะแรกจะอาศัยนั่งไปกับรถบรรทุกที่ไปส่งหญ้า เพื่อพูดคุยกับลูกค้าและหาตลาดเพิ่ม

2) นายสกลิต สว่างศรี ตำแหน่งรองประธาน

3) นายสนธิ ดาวเรือง ตำแหน่งกรรมการ

4) นายสาขัน คำหอม ตำแหน่งเหรัญญิก

5) นายสมพงษ์ คำหอม ตำแหน่งเลขานุการ ทำหน้าที่จัดทำบัญชี

6) นายศรีชัย คำหอม สมาชิกทำหน้าที่ฝ่ายไร่และเป็นผู้ตรวจแปลง รวมถึงการจัดคิวตัดหญ้า

7) นายสวิน คำหอม สมาชิกทำหน้าที่หัวหน้าชุดเครื่องจักร กำกับดูแลการทำงานของพนักงานขับเครื่องจักรให้เป็นไปตามคิว และซ่อมบำรุงเครื่องจักร

3) พัฒนาการผลิตของสมาชิกเป็นรายแปลงเพื่อมุ่งผลิตหญ้าคุณภาพมาตรฐาน

เป็นการพัฒนาสมาชิกแต่ละรายในฐานะที่มีส่วนร่วมในการเป็นผู้ผลิตหญ้าให้แก่กลุ่ม ให้มีองค์ความรู้อย่างเท่าเทียมกันในการผลิตหญ้าให้มีคุณภาพดีเป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีวินัยในการทำอาชีพ โดยจะต้องดูแลให้น้ำและใส่ปุ๋ยบำรุงต้นหญ้าตามคำแนะนำ ซึ่งจะทำให้สามารถตัดหญ้าได้ตามอายุคือ ทุก 40 - 50 วัน และได้ผลผลิตหญ้าแห้งประมาณ 700 - 800 กิโลกรัม/ไร่ ในกระบวนการทำหญ้าให้แห้งจะต้องเกลี่ยกระจายกองหญ้าในแปลงประมาณ 2 - 3 วัน จนหญ้าแห้งสนิทจึงอัดฟ่อนและนำไปเก็บไว้ในโรงเก็บที่ได้มาตรฐาน หญ้าแห้งที่ได้ต้องมีความชื้นไม่เกิน 15% ไม่มีเชื้อรา ไม่มีสารปนเปื้อน ไม่มีปุ๋ยเคมีหรือปุ๋ยชีวภาพตกค้างในฟ่อนหญ้าแห้งนั้น มัดก้อนแน่นได้น้ำหนัก 20 กิโลกรัม เก็บในที่ปลอดภัยจากสารเคมีและน้ำ มีระบบการจัดเรียงฟ่อนหญ้าที่ดี แบ่งแยกตามเกรดหญ้า สามารถเก็บไว้ได้นาน ในงานวิจัยพบว่าหญ้าที่ออกจากแปลงสมาชิกบางรายเป็นหญ้าเกรดเอ ในระยะแรกๆ ที่ขนเข้าโรงเรือน แต่เมื่อถูกเก็บไว้นาน หรือเก็บรักษาไม่ดีนำไปกองรวมไว้กับหญ้าเกรดต่ำ หรือหญ้าที่มีเชื้อรา จนในที่สุดหญ้าเกรดเอ กลายเป็นหญ้าเกรดต่ำ

ไปด้วย ทำให้สมาชิกบางรายเกิดความท้อใจและหมดความสนใจในการผลิตหญ้าคุณภาพดี ดังนั้น การมุ่งผลิตหญ้าคุณภาพดีต้องดูแลกันทั้งระบบตั้งแต่จากแปลงสมาชิกจนถึงฟาร์มปศุสัตว์ของลูกค้า ในส่วนของสมาชิกต้องมีความรู้และความเข้าใจในการดูแลแปลงหญ้าให้มีคุณภาพดีและให้ผลผลิตสูง พนักงานที่รับผิดชอบเครื่องจักรต้องดูแลเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และดำเนินการเก็บเกี่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความชำนาญในการตัดสินใจว่าหญ้าแห้งสนิทพร้อมที่จะอัดฟ่อนได้จริง นอกจากนี้ในส่วนของผู้จำหน่ายที่รับผิดชอบดูแลตัดหญ้าในโรงเก็บ จะต้องรู้จักการแยกแยะเกรดหญ้า เพื่อจัดเรียงหญ้าตามเกรดคุณภาพและประสานกับฝ่ายขายในการจำหน่ายหญ้า ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้รู้บทบาทหน้าที่กัน มีการส่งไม้ต่อให้กันได้ อย่างลื่นไหล จึงจะทำให้กลุ่มสามารถผลิตหญ้าคุณภาพที่มีคุณภาพมาตรฐานจำหน่ายให้แก่ลูกค้าได้

4) พัฒนาสมาชิกให้สร้างแปลงตัวอย่างโดยสนับสนุนสิทธิพิเศษให้

เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกจัดทำแปลงตัวอย่างให้แก่สมาชิกอื่นได้พบเห็น โดยคัดเลือกจากสมาชิกที่มีแปลงหญ้าที่เหมาะสมตามหลักวิชาทุกขั้นตอน อยู่ใกล้แหล่งน้ำ อยู่ใกล้ถนน ห่างไกลจากการใช้สารเคมีในแปลงนาข้าว ซึ่งกรณีนี้เป็นเรื่องยากเพราะเท่าที่พบเห็นส่วนใหญ่หญ้าจะไปแทรกตัวอยู่ในพื้นที่หรือไชนนาข้าวเป็นหย่อมๆ ทั้งนี้เพราะเกษตรกรแบ่งเอาที่นาข้าวของตนส่วนหนึ่งมาทำนาหญ้าและอีกส่วนหนึ่งก็ยังคงทำนาข้าวอยู่ แต่แนวทางการพัฒนาสมาชิกในรูปแบบนี้ จะต้องพยายามเลือกพื้นที่ให้ได้สมาชิกและแปลงตัวอย่างให้ได้ แล้วให้การส่งเสริมสนับสนุนเป็นพิเศษ คล้ายๆกับแปลงการสาธิตที่ส่วนราชการนิยมทำกันในอดีตซึ่งมักจะเป็นแปลงสาธิตในที่ดินของราชการเอง มาเป็นแปลงสาธิตหรือแปลงตัวอย่างจากแปลงนาหญ้าของเกษตรกร และให้สิทธิพิเศษในเรื่องของการส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจแปลงเป็นประจำสานกับการสอดแทรกความรู้แผนใหม่ เทคโนโลยีในการปลูก การใส่ปุ๋ยบำรุงดินอย่างถูกวิธี และการสนับสนุนเครื่องจักรกล ไปด้วย เกษียหญ้าและอัดหญ้าแห้งตามอายุการตัดที่กำหนดไว้ เป็นกรณีพิเศษเพื่อผลในการพัฒนาตัวสมาชิกให้ผลิตหญ้าคุณภาพดีและเป็นแบบอย่างให้สมาชิกรายอื่นๆทำตาม โดยอาศัยหลักการให้รางวัลแก่คนที่ทำดี และยังเป็นการขยายผลความสำเร็จอีกทางหนึ่งด้วย

5) พัฒนาสมาชิกแบบเจาะลึกตามอุปนิสัย

คุณสมบัติในการคัดเลือกสมาชิกเพื่อพัฒนาตามแบบนี้ สมาชิกต้องมีความขยัน ประหยัด อึดอดทน พัฒนาตน มีความอดทน มุ่งมั่น จริงจังในการดูแลแปลงหญ้าของตนเองให้ได้คุณภาพดีที่สุด ให้ประสบความสำเร็จยึดเป็นอาชีพทางเลือกสุดท้ายโดยไม่ต้องรอพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐ ทั้งนี้เพราะพื้นที่การทำนาหญ้าและการทำนาข้าวมีความใกล้เคียงกันมาก สามารถรื้อนาหญ้ากลับไปทำนาข้าวได้โดยง่าย โดยการปล่อยน้ำเข้าท่วมแปลงหญ้าที่เพิ่งตัดใหม่ ทิ้งไว้ให้หญ้าตายแล้วไถกลบและปรับผิวดินให้เรียบซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการทำนาข้าวทุกครั้ง ดังนั้นถ้าเกษตรกรไม่มีความมุ่งมั่น และมีใจรักในการทำนาหญ้าแล้ว จะเป็นอุปสรรคอย่างมากในการบริหาร

จัดการกลุ่มนาห้วยให้ประสบผลสำเร็จได้ กรณีตัวอย่างได้แก่ นายชาญ เห็นสิ่ง กลุ่มฯหนองมะโพง เป็นบุคคลที่มีนิสัยเป็นนักทดลอง และกล้าที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนทำในสิ่งใหม่ๆ จากการที่เขาประสบปัญหาทำนาข้าวขาดทุนสะสมต่อเนื่อง จึงได้ทดลองเปลี่ยนที่นามาปลูกหญ้าจำนวน 5 ไร่ ในปี 2545 ห้วยรอบแรกมีวัชพืชปนมากไม่สามารถขายได้ นายชาญ แก้ปัญหาโดยการตัดหญ้ามาให้กระบือที่เลี้ยงไว้กินเอง ผลผลิตหญ้าในรอบถัดมาได้อาศัยส่วนราชการเข้ามาช่วยตัดทำหญ้าแห้งและหาลาดจำหน่ายให้ หลังจากนั้นนายชาญ เริ่มหาลาดหญ้าสดได้เองโดยขายให้แก่ฟาร์มโคนมที่อยู่ใกล้เคียง เขาใช้วิธีเรียนรู้ว่าการปลูกหญ้ามักกำไรหรือไม่ โดยการนำเงินที่ได้จากการขายหญ้าใส่กระป๋องไว้และนำออกไปใช้เฉพาะการลงทุนเรื่องแปลงหญ้า เมื่อได้คำตอบว่าปลูกหญ้ามักกำไรดีกว่าทำนา เขาจึงเปลี่ยนที่นาทั้งหมดจำนวน 40 ไร่ มาปลูกหญ้า แต่เนื่องจากหญ้าใช้กินเองไม่ได้จึงไปเช่าที่ที่อยู่ใกล้เคียงในการทำนาเพื่อเก็บข้าวไว้กินเองด้วย ส่วนเงินกำไรที่ได้จากการขายหญ้า นายชาญ มีวิธีคิดว่าเป็นเมื่อคนเลี้ยงวัวมาซื้อหญ้าจากเขาไปให้วัวกินได้ แสดงว่าการเลี้ยงวัวต้องมีรายได้ดี ดังนั้นเขาจึงแบ่งเงินส่วนหนึ่งทยอยซื้อวัวเข้ามาเลี้ยงเป็นกระปุกออมสิน โดยอาศัยตัดหญ้าบริเวณหัวคันนาให้กินเป็นหลัก จนถึงปัจจุบันเขาสามารถยึดอาชีพในการปลูกหญ้าและเลี้ยงวัวเป็นอาชีพหลักแทนการทำนา แม้ในช่วงที่วัวเนื้อราคาตกต่ำก็ได้ได้เดือดร้อนเพราะยังมีรายได้จากหญ้ามาช่วยเกื้อหนุน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักการพัฒนาแบบเกษตรกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินการตั้งแต่ต้น รวมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

6) พัฒนาสมาชิกเป็นโซนพื้นที่การผลิตที่เหมาะสม

โซนพื้นที่การผลิตที่เหมาะสมต่อการผลิตหญ้าควรเป็นพื้นที่แปลงขนาดใหญ่ อยู่ใกล้แหล่งน้ำสามารถดึงน้ำเข้าแปลงได้ง่าย และระบายน้ำออกจากแปลงให้แห้งได้ง่ายเช่นกัน เพื่อสะดวกต่อการนำเครื่องจักรกลเข้าทำงานในแปลงหญ้า ในการตัด เกี่ยกระจายหญ้า และอัดฟ่อนหญ้าแห้ง ซึ่งการทำงานตามกระบวนการเหล่านี้พื้นดินจะต้องแห้ง แต่เนื่องจากเกษตรกรรมมีพื้นที่ถือครองไม่มากนัก จึงมีลักษณะเป็นพื้นที่แปลงย่อยๆหลายๆแปลงติดต่อกันจนเป็นแปลงใหญ่ แต่ไม่ใช่แปลงรวม เพราะลักษณะพื้นฐานของเกษตรกรไทยยังไม่คุ้นเคยกับการเอาที่ดินของตนมารวมกันผลิตเป็นแปลงใหญ่ ดังจะพบเห็นกระทงคันนาสี่เหลี่ยมขนาดพื้นที่ 1- 5 ไร่อยู่ทั่วไป เข้าลักษณะนาห้วยของใครก็ต่างคนต่างทำ ใครทำมากได้มากใครทำน้อยได้น้อยไม่เกี่ยวข้องกัน แต่มีการบริหารจัดการร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นแนวทางการพัฒนาลักษณะนี้จึงต้องอาศัยหลักความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคและจัดคิวการให้บริการเครื่องจักรกลอย่างเป็นธรรม มีระเบียบวินัย จึงเป็นความจำเป็นที่กลุ่มจะต้องเข้าไปมีบทบาทร่วมในการวางแผนการผลิตของสมาชิกรายแปลง เพื่อให้รอบการตัด เกี่ยและอัดหญ้ามีความสัมพันธ์กันต่อเนื่องไปเรื่อยๆ เพื่อลดความสิ้นเปลืองคือเครื่องจักรกลไม่สึกหรอมมาก ไม่ต้องเข้าๆออกๆในแปลงย่อยๆ สามารถทำงานเดินหน้าไปเรื่อยๆ และไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางย้อนไปมา แต่กลุ่มจะต้องมีการพัฒนาสมาชิกให้มีความเข้าใจและยอมรับในกติกาการจัดคิวของกลุ่ม ที่ต้องมีการจัดคิวตามโซนพื้นที่ และภายในโซนพื้นที่

เดียวกันก็ยังต้องมีการจัดลำดับความสำคัญตามความต่อเนื่องของพื้นที่แปลงหญ้า รวมทั้งต้องเน้นการประสานงานอย่างดีทั้งตัวสมาชิก ฝ่ายไร่ ฝ่ายเครื่องจักร และฝ่ายที่ดูแลจัดหญ้าเข้าโรงเก็บ จึงจะทำให้ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนสามารถเก็บเกี่ยวหญ้าได้ตามอายุ

2.2 แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มตามหลักทฤษฎีการบริหารงาน

จากการนำทฤษฎีการบริหารจัดการกลุ่มคุณภาพตามหลัก TQM เข้ามาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่า ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มบนพื้นฐานของทฤษฎีการบริหาร TQM

แนวทางการพัฒนา	มาตรฐานที่ต้องการ	ข้อเท็จจริงที่ปรากฏ
1. ความคาดหวังของผู้ซื้อ -ต้องการหญ้าคุณภาพดี มีมาตรฐานเกรดหญ้า -บริการด้วยคุณภาพ มีหญ้าส่งอย่างต่อเนื่อง	-หญ้าแห้งสนิท สีเขียวอ่อน มีกลิ่นหอม ไม่มีเชื้อรา ไม่มีสิ่งเจือปนหรือมีในปริมาณน้อย ไม่มีสารปนเปื้อน และขนาดฟ่อนได้มาตรฐาน -บริการดี มีความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าได้หญ้าดีที่สุด และมั่นใจว่ามีหญ้าให้สัตว์กินอย่างต่อเนื่อง	-หญ้าไม่แห้งสนิท มีเชื้อรา มีสีคล้ำ กลิ่นเหม็นอับ พบสิ่งเจือปนมาก หญ้าอายุมากและขนาดยาว ขนาดฟ่อนไม่ได้มาตรฐาน น้ำหนักเบา มัดไม่แน่น -การบริการไม่ต่อเนื่อง คุณภาพหญ้าไม่สม่ำเสมอ ผู้ซื้อไม่มั่นใจ และไม่กล้าตัดสินใจเลือกใช้หญ้าแพงโกล่าแทนอาหารหยาบเดิม เพราะกลัวสัตว์ไม่มีหญ้ากินอย่างต่อเนื่อง หรือกลัวมีสารปนเปื้อนที่อาจทำให้เกิดอันตรายต่อสัตว์ได้
2. การปฏิบัติตามหลักการพื้นฐานในการบริหารจัดการ -จัดทำขั้นตอนการบริหารและการปฏิบัติทุกขั้นตอน -บริหารการผลิตให้มีคุณภาพและสม่ำเสมอ -การบริหารด้านการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย	-มีการจัดทำขั้นตอนการบริหารและการปฏิบัติเป็นคู่มือไว้ทุกขั้นตอน -มีการวางแผนและควบคุมการผลิตอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง -การส่งมอบหญ้าเป็นไปตามที่ตกลงกัน ทั้งเกรดคุณภาพ ปริมาณ วิธีการขนส่งและการตรงต่อเวลาตามนัดหมาย	-ไม่มีการจัดทำขั้นตอนการบริหารและการปฏิบัติ ทำตามความเคยชินและความพอใจของแต่ละคน -ไม่มีการวางแผนและควบคุมการผลิต -ส่งหญ้าเกรดคุณภาพไม่ตรงตามที่ตกลง การขนส่งไม่มีการป้องกันความเสี่ยงจากการโดนฝนและสารปนเปื้อนขณะขนส่ง การส่งหญ้าล่าช้าไม่ตรงตามนัดหมาย

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	มาตรฐานที่ต้องการ	ข้อเท็จจริงที่ปรากฏ
3. การบริหารคุณภาพเพื่อธุรกิจโดย ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและทำ อย่างต่อเนื่อง -การตรวจสอบคุณภาพหญ้า -การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร -การเก็บบันทึกประวัติ -การจัดการกับหญ้าด้วยคุณภาพ	-มีการสุ่มตรวจคุณภาพหญ้าเป็นประจำ -จัดอบรมแยกตามกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นระบบ -มีประวัติแปลงผลิตหญ้า รายงาน ข้อมูลต่างๆในการผลิต คุณภาพ ปริมาณ ช่วงเวลาที่ตัด ปัญหา สภาพแปลง และการรับรองแหล่ง ผลิตเป็นรายแปลง -มีเทคนิคในการควบคุมจัดการกับ หญ้าตกรีด เก้าอี้สตัดก เช่นการ ลดราคา เร่งระบายออก การตาก ทำลาย หรือขายไปทำปุ๋ย	-ไม่มีการตรวจสอบ ไม่เน้น คุณภาพหญ้า -เกษตรกรไม่ให้ความสำคัญในการ อบรม มองเป็นเรื่องน่าเบื่อ เสียเวลา -ไม่ให้ความสำคัญกับการบันทึก ประวัติรายแปลงและประวัติผู้ผลิต และไม่เห็นประโยชน์จากการใช้ ข้อมูลเหล่านี้ -ไม่มีเทคนิคในการจัดการกับหญ้า ด้วยคุณภาพ มีเชื้อรา ความชื้นสูง เอามารวมกับหญ้าคุณภาพดี
4. การวัดผล -ยึดหลักสร้างความพึงพอใจแก่ ลูกค้า -คุณภาพหญ้า -การบริหารขั้นตอนต่างๆเพื่อให้ได้ หญ้าคุณภาพ -ในกลุ่มมีคนดี มีภาวะผู้นำและการ บริหาร จัดการกลุ่มดี	-ยึดลูกค้าเป็น สำคัญ ในการ ให้บริการ ยึดลูกค้ารายเก่าๆไว้เป็น ฐานการขาย -หญ้าต้องมีคุณภาพเป็น ไปตาม เกณฑ์ที่ตกลงซื้อขายกันทุกครั้งที่ตั้ง มอบ มีเกณฑ์มาตรฐานในการแบ่ง เกณฑ์หญ้าที่ชัดเจน -มีการบริหารขั้นตอนต่างๆเพื่อมุ่ง การผลิตหญ้าคุณภาพเกรดเอ และ เกรด เอพิเศษ -สมาชิกทุกคนมีความรอบรู้และ พร้อมจะอาสาเข้ามาช่วยกันบริหาร จัดการกลุ่มของตน	-เน้นการขายให้ได้ราคา มุ่งกำไร สูงสุดเป็นสำคัญ หาลูกค้ารายใหม่ๆ แทนลูกค้าเดิม ไม่มีการสต็อกหญ้า ไว้ขายให้ลูกค้าเดิมในช่วงหญ้าขาด แคลน -คุณภาพขึ้นๆ ลงๆ ตามฤดูกาล ราคาซื้อขายหญ้ายังไม่เป็นไปตาม เกณฑ์คุณภาพหญ้า และยังไม่มีการ กำหนดมาตรฐานเกรดคุณภาพหญ้า ที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะดูแค่สีและ กลิ่นของหญ้าแห้งเท่านั้น -ไม่มีขั้นตอนการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้คุณภาพหญ้าดีที่สุดมักจะ ทำตามความเคยชินเก่าๆ -ขาดแคลนผู้บริหารและผู้ที่จะอาสา เข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย เกี่ยว กันเข้ามาบริหารจัดการกลุ่มของตน

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	มาตรฐานที่ต้องการ	ข้อเท็จจริงที่ปรากฏ
-มีแผนกลยุทธ์ของกลุ่มและ จับเคลื่อนไปตามแผนกลยุทธ์	-มีการวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มไว้ เป็นกรอบทิศทางในการบริหาร จัดการและตรวจสอบผลการปฏิบัติ กับแผนกลยุทธ์เป็นประจำ	-การดำเนินงานไม่มีกรอบทิศทาง การปฏิบัติไม่มีเป้าหมายทำไปตาม ความรู้สึก ความเคยชินเก่าๆ ไม่เห็น ความสำคัญของกลุ่มเข้าทำนอง กลุ่มอยู่ก็ดี เลิกก็ได้
-การบริหารข้อมูลข่าวสารเชิงการ วิเคราะห์	-มีการเก็บสถิติข้อมูล และติดตาม ข้อมูลข่าวสารแล้วนำมาวิเคราะห์ ให้เกิดประโยชน์ในการผลิตและ การตลาดอย่างต่อเนื่อง	-ไม่มีการเก็บสถิติข้อมูลของกลุ่ม และไม่ติดตามข้อมูลข่าวสาร ดำเนินงานตามความรู้สึก แบบเสี่ยง ดวง
-ลักษณะความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารจัดการกลุ่ม	-มีภาวะผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มี ความรู้ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ เสียสละ สามัคคี มีวินัย มุ่ง ประโยชน์ส่วนรวม	-จำนวนสมาชิกที่มีภาวะผู้นำมีน้อย ไม่น่าเชื่อถือ ไม่โปร่งใส ไม่ ยุติธรรม เอาตนเองและพวกพ้อง ก่อน

3. การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายสู่กระบวนการพัฒนา

จากข้อมูลในการประเมินสถานภาพของกลุ่มผู้ผลิตหญ้าทั้ง 12 กลุ่มที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่ากลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ค่อนข้างอ่อนแอ และมีปัญหาในการบริหารจัดการโดยเฉพาะการทำงานเป็นกลุ่ม จำเป็นต้องเร่งพัฒนาและให้ความรู้แก่เกษตรกรเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่มของตนเองโดยเร่งด่วน แต่เนื่องจากมีกลุ่มเกษตรกรหลายกลุ่ม การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงได้เลือกสร้างกลุ่มต้นแบบที่ได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็งเพียง 2 กลุ่ม สำหรับเป็นแบบอย่างให้กลุ่มอื่นได้เรียนรู้และปรับเปลี่ยนตามสถานภาพของตนเอง โดยวางเป้าหมายไว้ว่าเป็นการพัฒนากลุ่มที่อ่อนแอไปสู่กลุ่มที่เข้มแข็ง ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกในเบื้องต้นไว้ ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย ใช้เกณฑ์เทียบสัดส่วน 4 กลุ่มต่อการคัดเลือก 1 กลุ่ม ได้เป็นกลุ่มภายในจังหวัดชัยนาท 2 กลุ่ม และกลุ่มนอกจังหวัดชัยนาท 1 กลุ่ม

2. องค์ประกอบของกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีกิจกรรมในการดำเนินการขึ้นต่ำ ซึ่งแสดงถึงความเข้มแข็งและมีโอกาสที่จะพัฒนาได้ ดังนี้

- 2.1 มีสัดส่วนของสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมปลูกหญ้ามากกว่าร้อยละ 50
- 2.2 มีพื้นที่แปลงหญ้ามากกว่า 300 ไร่
- 2.3 มีพื้นที่แปลงหญ้าที่ปลูกเพื่อขายมากกว่าใช้เลี้ยงสัตว์ของตนเอง
- 2.4 ไม่ประสบปัญหาด้านหนี้สินติดต่อกันมากเกิน 2 ปีขึ้นไป
- 2.5 มีชุดเครื่องจักรในการเก็บเกี่ยวผลผลิต
- 2.6 มีโรงเก็บหญ้าที่ได้มาตรฐาน

3. วิธีการคัดเลือก ดำเนินการโดยพิจารณาจาก

3.1 เปรียบเทียบจุดแข็ง-จุดอ่อน ของแต่ละกลุ่ม

3.2 รูปแบบการบริหารจัดการในเรื่องกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิก

จากข้อมูลของกลุ่มต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการพิจารณา (ตารางที่ 4.6) ปรากฏว่ามีกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์เบื้องต้นในส่วนขององค์ประกอบกลุ่ม จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มฯวังหมัน กลุ่มฯหาดอาษา กลุ่มฯหางน้ำสาคร กลุ่มฯวังตะเคียน กลุ่มฯแพงโกล่า 11 และกลุ่มฯบ้านสระ ซึ่งเมื่อนำไปพิจารณาเพิ่มเติมจากคะแนนประเมินการบริหารจัดการของกลุ่มตามแบบ 360 องศาแล้ว พบว่ามีกลุ่มที่ไม่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 50 จำนวน 1 กลุ่มที่ถูกคัดออกก็คือ กลุ่มฯวังหมัน เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความอ่อนแอมากเกินไปที่จะพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งได้ในระยะเวลาอันสั้น

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลองค์ประกอบและคะแนนประเมินกลุ่มเกษตรกร

กลุ่มเกษตรกร	จังหวัด	สมาชิก (ราย)		พื้นที่แปลงหญ้า (ไร่)	คะแนนประเมินตามแบบ 360 องศา (ร้อยละ)
		ทั้งหมด	ปลูกหญ้า		
กลุ่มฯ นางลือ	ชัยนาท	80	12	110	52.2
กลุ่มฯ หนองแขง	ชัยนาท	100	14	119	75.10
กลุ่มฯ หนองน้อย	ชัยนาท	82	8	52.5	52.2
กลุ่มฯ วังหมัน	ชัยนาท	105	53	564	43.22
กลุ่มฯ ตลุก	ชัยนาท	66	29	389	60.57
กลุ่มฯ หาดอาษา	ชัยนาท	60	32	383	71.15
กลุ่มฯ หางน้ำสาคร	ชัยนาท	100	97	736	50.95
กลุ่มฯ หนองมะโมง	ชัยนาท	109	22	157	76.13
กลุ่มฯ วังตะเคียน	ชัยนาท	94	86	1,083	50.72
กลุ่มฯ แพงโกล่า 11	สิงห์บุรี	60	37	522	83.42
สหกรณ์ฯ ศรีปทุม	สระบุรี	80	20	370	86.40
กลุ่มฯ บ้านสระ	สุพรรณบุรี	53	42	1,181	88.67

หมายเหตุ : กลุ่มหนองน้อยมีสมาชิกที่ตอบแบบประเมินน้อยราย และในการทำงานต้องอาศัยกลุ่มนางลือช่วยประสานเครื่องจักรให้ จึงนำข้อมูลมารวมกับกลุ่มนางลือในการประมวลผลตามแบบ 360 องศา

ในการคัดเลือกเพื่อให้เหลือ 2 กลุ่ม ดำเนินการโดยพิจารณาจากข้อมูลการบริหารจัดการกลุ่มประกอบที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ และจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มภายในจังหวัดชัยนาท มีกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์เบื้องต้นจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มฯหาดอาษา เป็นกลุ่มขนาดปานกลางมีสมาชิกและพื้นที่ไม่มากนัก มีจุดอ่อนในเรื่องสมาชิกขาดความเข้าใจในการทำงานลักษณะกลุ่ม และไม่เห็นความสำคัญของการดูแลแปลงหญ้าให้มีคุณภาพดี พอมีโอกาสที่จะพัฒนาให้เป็นกลุ่มที่เข้มแข็ง

- กลุ่มฯทางน้ำสาคร เป็นกลุ่มที่มีจุดแข็งในเรื่องพื้นที่ แต่มีปัญหาเรื่องของคนที่มีความแตกแยก และการบริหารจัดการแบบรวบอำนาจ ซึ่งคาดว่าจะจะเป็นอุปสรรคที่ไม่สามารถใช้หลักวิชาการเข้าไปพัฒนากลุ่มได้ภายในเวลาอันสั้น

- กลุ่มฯวังตะเกียน มีปัญหาไม่สามารถปิดบัญชีในปี 2548 ได้ และปัญหาเรื่องคนแตกแยก เป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจน ระหว่างกลุ่มกรรมการเดิมและกลุ่มกรรมการใหม่ ซึ่งคาดว่าจะไม่สามารถจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบันได้ และจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนากลุ่ม

2. กลุ่มภายนอกจังหวัดชัยนาท มีกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์เบื้องต้นจำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มฯแพงโกเล่า11 เป็นกลุ่มที่มีจุดแข็งในเรื่องพื้นที่แปลงหญ้าที่กระจุกตัวอยู่ใกล้กันเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่ เหมาะแก่การทำให้เป็นธุรกิจผลิตหญ้าแห้งจำหน่าย แต่มีจุดอ่อนที่สำคัญคือการบริหารจัดการสต็อกและการขายหญ้าไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพ กลุ่มไม่มีรายได้จากการขายหญ้าของสมาชิก ผู้นำกลุ่มมีกิจการของตนเอง ที่มีส่วนสนับสนุนกลุ่ม เช่น รถอัดฟ่อนหญ้า รถบรรทุกหญ้า ฯลฯ ซึ่งน่าจะเป็นจุดแข็งที่เอื้อต่อกลุ่ม แต่เนื่องจากขาดความชัดเจนในระบบบริหารงานจึงกลายเป็นจุดอ่อนที่นำมาซึ่งความไม่โปร่งใส ทั้งนี้เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้วยังมีโอกาสที่จะพัฒนาให้เป็นกลุ่มที่เข้มแข็งได้

- กลุ่มฯบ้านสระ เป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็งสูง คณะกรรมการมีการแบ่งหน้าที่ และทำตามความรับผิดชอบของตนเอง ดำเนินกิจการกลุ่มจนเป็นธุรกิจที่เห็นได้ชัดเจน และสามารถขยายเครือข่ายได้ นอกจากนี้สมาชิกส่วนใหญ่ยังเป็นเครือญาติกัน จึงเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ ซึ่งกลุ่มสามารถจัดระบบและทีมงานในการทำงานเป็นรูปกลุ่มได้เป็นอย่างดี จึงได้คัดเลือกไว้สำหรับเป็นกลุ่มพี่เลี้ยงให้กลุ่มอื่นเข้ามาศึกษาดูงานระบบการบริหารกลุ่ม

นอกจากนี้ยังได้กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมว่า กลุ่มที่ถูกคัดเลือกนอกจากสมัครใจแล้ว ยังจะต้องมีกรรมการหรือแกนนำสมาชิกของกลุ่ม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำที่ได้จัดให้แก่ผู้นำของทุกกลุ่มด้วย ผลสุดท้ายสามารถคัดเลือกกลุ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อสร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่ม ได้ 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มฯหาดอาษา มีสมาชิกที่จดทะเบียนกลุ่มแรกตั้งรวม 60 คน ปลูกหญ้าเพื่อเลี้ยงสัตว์ของตนเอง จำนวน 6 คนพื้นที่ 42 ไร่ และปลูกหญ้าขาย จำนวน 26 คนพื้นที่ 341 ไร่ สมาชิกอยู่กระจายห่างไกลกัน โดยมีทั้งสมาชิกสามัญและสมาชิกสมทบซึ่งอยู่นอกตำบลหาดอาษา ผู้ที่ปลูกหญ้าและอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันมีจำนวน 19 คน ประธานกลุ่มมีฐานะทางสังคมเป็นรองนายก อบต. หาดอาษา วันที่จัดประชุมกลุ่มครั้งแรกเพื่อชี้แจงโครงการและสัมภาษณ์ข้อมูลการบริหาร

จัดการกลุ่ม มีผู้มาเข้าร่วมประชุม 16 คน ประธานกลุ่มและและแกนนำสมาชิกให้ความร่วมมือไป
เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ รวม 3 คน

2. กลุ่มฯแพงโกล่า11 มีสมาชิกที่จดทะเบียนกลุ่มแรกตั้งรวม 60 คน ปลุกหญ้าขาย
จำนวน 37 คนพื้นที่ 522 ไร่ สมาชิกอยู่บริเวณใกล้เคียงกันและบางส่วนเป็นเครือญาติกัน ประธาน
กลุ่มมีฐานะทางสังคมเป็นผู้ใหญ่บ้าน ในวันที่จัดประชุมชี้แจงโครงการครั้งแรกและสัมภาษณ์ข้อมูล
การบริหารจัดการกลุ่ม มีผู้มาเข้าร่วมประชุม 29 คน แกนนำสมาชิกกลุ่มให้ความร่วมมือไปเข้ารับ
การฝึกอบรมภาวะผู้นำจำนวน 2 คน

4. รูปแบบและวิธีการพัฒนาไปสู่กลุ่มต้นแบบที่มีความเข้มแข็ง

จากแนวทางในการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง ดังที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อที่ 2
ได้ถูกนำมาปรับใช้ในวิธีการพัฒนากลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มฯ หาดอาษา จังหวัดชัยนาท
และกลุ่มฯแพงโกล่า11 จังหวัดสิงห์บุรี ซึ่งในกระบวนการดำเนินการได้กำหนดเป็นรูปแบบและ
วิธีการพัฒนาไว้ 6 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการกลุ่ม

มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่ม เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและข้อจำกัดของกลุ่ม
เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนการดำเนินงาน ทั้งนี้ ควรจะต้องทำทุก
ปี ภายหลังจากกลุ่มเกษตรกรนาหญ้าได้มีการสรุปบทเรียนที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา

2. พิจารณาคัดเลือกคณะกรรมการ/สมาชิก และทบทวนบทบาทหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิด
ความเข้มแข็งในการบริหารจัดการของคณะกรรมการ ตลอดจนสร้างให้สมาชิกเกิดความตระหนัก
และเห็นถึงความสำคัญและเกิดความเชื่อมั่นในเชิงธุรกิจของกลุ่ม

3. ประชุม/อบรม พัฒนาทักษะการบริหารงานฯ ของคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรนา
หญ้าอย่างต่อเนื่อง อาทิ การจัดทำทะเบียนต่าง ๆ การจัดทำบัญชี การพัฒนาผลผลิต รูปแบบการ
ประชาสัมพันธ์ เทคนิคทางการตลาด เป็นต้น

4. กำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายการ
ทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. ศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและสรุปบทเรียนร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิด
แนวคิดในการนำมาปรับใช้พัฒนากลุ่มของตนเอง และ เกิดการเชื่อมโยงตลาดทั้งในและนอก
จังหวัด

6. จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อขอรับการสนับสนุน
งบประมาณ วัสดุ-อุปกรณ์ ที่จำเป็นในส่วนที่เกินขีดความสามารถ

ด้านที่ 2 การบริหารในระบบบัญชี ทะเบียนเอกสาร

มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1. อบรมการทำบัญชีกลุ่มและบัญชีครัวเรือนของสมาชิก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนให้สมาชิกสามารถทราบถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพื่อวางแผนในการพัฒนาเรื่องรายได้ของตนเองและครอบครัว
2. ตรวจสอบติดตามระบบบัญชี ทะเบียนเอกสารต่าง ๆ ของกลุ่ม อย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรนาห้วยและสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบบัญชี ทะเบียนเอกสารต่าง ๆ ของกลุ่มถูกต้องและ เป็นปัจจุบัน

ด้านที่ 3 การบริหารด้านการตลาด

มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการและสมาชิกในเรื่องการตลาด เพื่อการขยายผลการจำหน่ายผลผลิตของกลุ่ม อย่างต่อเนื่อง
2. ศึกษาฐานด้านการตลาดทั้งในและนอกจังหวัด เพื่อสั่งสมประสบการณ์ทางการตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. การกำหนดแผนการพัฒนาด้านการตลาด เพื่อให้คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มปลูกหญ้าแพงโกล่า มีแผนการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับผลผลิต อย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 4 การบริหารจัดการด้านเครื่องจักร

มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

1. กำหนดวิธีการดูแลรักษาเครื่องจักร เพื่อให้เครื่องจักรที่มีอยู่ของกลุ่มเกษตรกรสามารถใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ตลอดจน ทำให้ผู้รับผิดชอบได้ทราบถึงวิธีการที่ถูกต้องในการทะนุบำรุงรักษาเครื่องจักร
2. การให้ความรู้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้เครื่องจักร เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและสมาชิกมีความรู้ในการใช้เครื่องจักรให้ถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด
3. การขอรับการสนับสนุน โครงการ/กิจกรรม จากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดกระบวนการ การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมในการบำรุงรักษาเครื่องจักรในส่วนที่เกินขีดความสามารถของกลุ่ม
4. การกำหนดแผนปฏิบัติการการใช้เครื่องจักร ทั้งนี้ เพื่อทราบถึง โครงการ/กิจกรรม ช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบ ในการบำรุง ดูแลรักษาเครื่องจักรอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 5 การประชาสัมพันธ์

มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบและกระบวนการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบรูปแบบและแนวทางการประชาสัมพันธ์ของกลุ่มเกษตรกรนาห้วยทั้งภายในและนอกกลุ่ม
2. การผลิตสื่อการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้มีสื่อเผยแพร่ทั้งเอกสาร สิ่งพิมพ์ วารสาร ตลอดจนการสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศ
3. การกำหนดแผนการประชาสัมพันธ์ เพื่อทราบถึง โครงการ/กิจกรรม ช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบ ในการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 6 การพัฒนาคุณภาพหญ้าแพงโกล่า

มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การให้ความรู้แก่สมาชิกในเรื่องการพัฒนาคุณภาพหญ้า ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการพัฒนาอาชีพ ทำให้ได้ผลผลิตที่ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ
2. การควบคุม/ติดตามตรวจสอบ คุณภาพหญ้า ทั้งนี้ เพื่อให้คุณภาพหญ้าที่มีอยู่เป็นไปตามความต้องการของตลาด เป็นไปตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด

5. การดำเนินการพัฒนากลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย

ในการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย เริ่มจากการประเมินศักยภาพของกลุ่มโดยการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหญ้า เพื่อแสดงให้เห็นถึง โอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อนของกลุ่ม อันจะนำไปสู่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการในการพัฒนากลุ่มต่อไป

5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่ม

เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่มมีพื้นที่อยู่ในเขตชลประทาน และได้รับการสนับสนุนจากจังหวัดเช่นเดียวกันในการปรับเปลี่ยนจากอาชีพเดิมที่มีพื้นฐานเหมือนกันคือการทำนาเป็นการปลูกหญ้าแพงโกล่า จึงได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของกลุ่มร่วมกัน โดยได้แบ่งประเด็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เห็นถึงโอกาส และอุปสรรคออกเป็น 2 ส่วน (ตารางที่ 4.7) ดังนี้

- (1) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย นโยบายของรัฐ
- (2) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่ สมาชิกกลุ่ม พันธมิตรกลุ่ม คู่ค้า และหน่วยงานสนับสนุน

นอกจากนี้ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มในด้านโครงสร้างของกลุ่ม ระบบงาน การควบคุมภายใน การเงิน เทคโนโลยีและอุปกรณ์ คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้ทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆของกลุ่ม ซึ่งได้แสดงผลการวิเคราะห์ ในรูปของตารางผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ประเด็นการวิเคราะห์	กลุ่มฯหาดอาษา		กลุ่มฯแพงโกล่า 11	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โครงสร้างองค์กร / ระบบงาน				
1. ระบบงานที่ปฏิบัติอยู่ ยังไม่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กรอย่างแท้จริง เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะกรรมการฯ		/		/
2. คณะกรรมการดำเนินการ มีภาระหน้าที่มากทำอาชีพหลายอย่าง นอกเหนือจากการทำนาหว่าน จึงไม่ค่อยมีเวลามาดูแลกลุ่มอย่างใกล้ชิด		/		/
3. ยังไม่มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานและแบ่งงานในหน้าที่ของกรรมการ และผู้ทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษร		/		/
4. อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ไม่มีหรือมีไม่เพียงพอต่อปริมาณธุรกิจของกลุ่ม เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ		/		/
5. ผู้เข้ามาทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆของกลุ่ม ไม่อุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่		/		/
6. ระบบการติดต่อสื่อสารยังไม่สะดวก เช่น ไม่มีโทรศัพท์/แฟกซ์ของกลุ่ม ต้องนำโทรศัพท์ส่วนตัวเข้ามาใช้งานกลุ่ม		/		/
7. การจัดเก็บเอกสาร ไม่ครบถ้วน ยังไม่เรียบร้อยไม่เป็นระบบและไม่สะดวกต่อการค้นหา		/		/
ข้อบังคับ / ระเบียบ				
1. ข้อบังคับของกลุ่ม/สหกรณ์ ที่ถือใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นฉบับที่ปรับปรุงและแก้ไขแล้ว สอดคล้องกับ พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. 2542	/		/	
2. ระเบียบที่ถือใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นระเบียบที่กำหนดขึ้นตามร่างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสอดคล้องกับข้อบังคับของกลุ่ม/สหกรณ์	/		/	
3. ระเบียบที่ถือใช้บางระเบียบ อาจต้องปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมบ้างเป็นบางระเบียบ เพื่อให้การบริหาร การจัดการมีความคล่องตัว และสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม/สหกรณ์ ในปัจจุบัน	/		/	
เทคโนโลยี/อุปกรณ์/สถานที่				
1. อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน มีใช้ไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม		/		/
2. อุปกรณ์การผลิต เครื่องจักรกลยังไม่เหมาะสม เป็นของเก่า มีขนาดใหญ่เกินไปไม่สอดคล้องกับการใช้งาน		/		/

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	กลุ่มฯหาดอาษา		กลุ่มฯแพงโกล่า 11	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
3. ทำเลที่ตั้งของกลุ่มและโรงเรียน เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจรวบรวมและส่งหญ้าแห้งสู่ตลาด		/	/	
4. ที่ดินที่ตั้งโรงเรียน และสำนักงาน ยังไม่เป็นที่กรรมสิทธิ์ของกลุ่ม เป็นการขออนุญาตใช้ที่ดินของ อบต.หรือที่ดินสาธารณะ		/		/
บริการ/ธุรกิจ				
1.การประชาสัมพันธ์ภายใน การเผยแพร่ข่าวสารให้แก่สมาชิก ยังไม่ทั่วถึงและมีความถี่น้อยมาก		/		/
2. การให้บริการทางธุรกิจยังไม่ครบวงจรและมีทางเลือกน้อย		/		/
3. ยังไม่มีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก เช่น การส่งเสริมการออม		/		/
ฌาปนกิจสงเคราะห์ หรือการช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบภัย				
การควบคุมภายใน				
1. ระเบียบที่กำหนดให้ถือใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว	/		/	
2. การปฏิบัติตามระเบียบบางอย่าง ยังไม่ถูกต้องและเรียบร้อย		/		/
3. ไม่มีการกำหนดให้ผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานได้ศึกษาให้เข้าใจเพิ่มขึ้นเพื่อความถูกต้องเรียบร้อยต่อการปฏิบัติงาน		/		/
4. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตามข้อบังคับ	/		/	
5. มีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ		/		/
6. ไม่มีการจัดทำผังขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย ให้ชัดเจน		/		/
7. ขาดการประชาสัมพันธ์เป้าหมายของกลุ่มให้สมาชิกทราบ		/		/
8. ขาดการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิก และผู้มาติดต่อได้ทราบขั้นตอนการให้บริการของกลุ่ม		/		/
คณะกรรมการดำเนินการ				
1. คณะกรรมการบางส่วน ยังไม่ให้ความสำคัญกับอุดมการณ์หลักการวิธีการทำงานกลุ่ม		/		/
2. คณะกรรมการบางคนมีตำแหน่งหน้าที่ทางการเมืองท้องถิ่นจึงให้ความสนใจในการบริหารกลุ่มน้อยกว่าหน้าที่ทางการเมือง		/		/
3. คณะกรรมการดำเนินการยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน		/		/
4. การนำข่าวสารจากคณะกรรมการกลุ่มไปสู่สมาชิกยังไม่ทั่วถึง เท่าที่ควร		/		/
5. คณะกรรมการส่วนใหญ่ มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำ มีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ยุติธรรม	/		/	
6. ในการปฏิบัติงานไม่มีเกณฑ์มาตรฐานให้ตรวจสอบถึงความโปร่งใส ได้		/		/
7. การกระจายอำนาจในการบริหารงานมีน้อย		/		/

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	กลุ่มฯ หาดอาษา		กลุ่มฯ แพงโกล่า 11	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
8. ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน คณะกรรมการมีการปรึกษากันน้อยมาก		/		/
ผู้เข้ามาทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ				
1. ไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ งานหลักฐานทางบัญชี โดยตรง		/	/	
2. ผู้เข้ามาทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ได้รับคำตอบแทนน้อย ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน		/		/
3. ผู้เข้ามาทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ขาดการวางแผนร่วมกันในการปฏิบัติงาน		/		/
4. การให้บริการสมาชิกยังไม่รวดเร็ว มีความผิดพลาดบ่อยเนื่องจากขาดการวางแผนที่ดี		/		/
5. ผู้เข้ามาทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ เป็นคนในพื้นที่ แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา และอุทิศเวลาให้กับกลุ่ม		/		/
6. ขาดทักษะความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วยในการทำงานของกลุ่ม		/		/

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของทั้ง 2 กลุ่มจะคล้ายคลึงกัน แต่กลุ่มฯ แพงโกล่า 11 จะได้เปรียบกว่าในเรื่องของทำเลที่ตั้งกลุ่มและโรงเก็บหญ้าที่มีความเหมาะสมมากกว่า รวมทั้งตัวผู้นำกลุ่มยังมีเวลาให้กับกิจกรรมของกลุ่มมากกว่ากลุ่มฯ หาดอาษา

5.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานของ กลุ่มฯ หาดอาษา และกลุ่มฯ แพงโกล่า 11 ดังรายละเอียดในเรื่องผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมข้างต้นพบว่ามีความคล้ายคลึงกันค่อนข้างมาก คณะผู้วิจัยได้เป็นที่ปรึกษาให้แก่กลุ่มเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม ในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปใช้กำหนดเป็นแผนพัฒนากลุ่ม ใน 5 ปี ข้างหน้า (2551-2555) ซึ่งสามารถนำไปใช้ร่วมกันได้ทั้ง 2 กลุ่ม เนื่องจากมีจุดอ่อนจุดแข็ง และเป้าหมายการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน

1) วิสัยทัศน์ สำหรับกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพงโกล่าทั้ง 2 กลุ่ม คือ

“มุ่งพัฒนาความรู้และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน บริหารงานเป็นระบบรวดเร็ว โปร่งใส มุ่งผลิตหญ้าคุณภาพดี เป็นที่กล่าวขานในตลาด ธุรกิจเข้มแข็งเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายกลุ่มมั่นคงยั่งยืน”

2) ภารกิจ ประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 4 ประการ คือ

2.1) มุ่งพัฒนาความรู้และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน เพื่อให้สมาชิกและคณะกรรมการฝ่ายจัดการได้มีอุดมการณ์ หลักการและวิธีการทำงานกลุ่ม/สหกรณ์เพิ่มขึ้นเพื่อให้สมาชิกตระหนักและเห็นความสำคัญของกลุ่มโดยการเรียนรู้จากการศึกษาดูงานกลุ่มตัวอย่างเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกเข้ามามีบทบาทและร่วมในกิจกรรมต่างๆของกลุ่มมากขึ้น

2.2) บริหารงานเป็นระบบ รวดเร็ว โปร่งใส เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกลุ่ม เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ยึดหลักธรรมาภิบาล

2.3) มุ่งผลิตหญาคุณภาพดี เป็นที่กล่าวขานในตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการผลิตของสมาชิกรายแปลง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของหญาให้มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของตลาด

2.4) ธุรกิจเข้มแข็ง เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย กลุ่มมั่นคงยั่งยืน พัฒนาการจัดเก็บข้อมูลภายในกลุ่มให้เป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านข้อมูลข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ เพื่อเชื่อมโยงธุรกิจของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในกลุ่มผู้ผลิตด้วยกันและลูกค้า

3) กลยุทธ์ คณะผู้วิจัยได้ให้ความช่วยเหลือกลุ่มในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลุ่มภายใน 5 ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.9 และ 4.10

ตารางที่ 4.9 แผนกลยุทธ์ของกลุ่มฯ หาดอาษา และกลุ่มฯแพงโกล่า 11

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. เพื่อพัฒนาความรู้ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน	1. เพื่อให้สมาชิกและคณะกรรมการฯมีความรู้ความเข้าใจอุดมการณ์ หลักการและวิธีการทำงานกลุ่ม และการบริหารจัดการกลุ่ม/สหกรณ์เพิ่มขึ้น	1. เสริมสร้างความรู้ หลักการ วิธีการบริหารจัดการกลุ่ม และอุดมการณ์ แก่คณะกรรมการกลุ่ม 2. พัฒนาความรู้และบทบาทการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มให้แก่สมาชิก
	2. เพื่อให้สมาชิกตระหนักและเห็นความสำคัญของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่	1. เสริมสร้างความรู้และประสบการณ์โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่น 2. สร้างมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย
	3. เพื่อสนับสนุนให้สมาชิกเข้ามามีบทบาทและร่วมกิจกรรมต่างๆของกลุ่มมากขึ้น	1. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนาธุรกิจของกลุ่ม 2. สื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกทราบอย่างทั่วถึง
2. การบริหารเป็นระบบ ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และเข้าถึงได้โดยง่าย	1. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ลดความผิดพลาดความล่าช้าในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายลง	1. เสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารจัดการเครื่องจักรกลในการเก็บเกี่ยวผลผลิต 2. พัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตไปสู่การทำธุรกิจแบบครบวงจร 3. สร้างจิตสำนึกในการทำงานเป็นกลุ่ม 4. เสริมสร้างความรู้ในการจัดทำระบบบัญชีให้แก่คณะกรรมการและสมาชิก 5. พัฒนาการบริหารจัดการตลาด 6. เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับคุณภาพพญาแห่ง
	2. ยึดหลักธรรมาภิบาลและพัฒนาการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1. เสริมสร้างจริยธรรม ภาวะผู้นำ แก่กรรมการและผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม 2. สร้างรูปแบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสำหรับกลุ่ม

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
3. มุ่งพัฒนาการผลิตหญาคุณภาพดี เป็นที่กล่าวขานในตลาด	1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการผลิตหญาของสมาชิกเป็นรายแปลง	1. ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกผลิตหญาคุณภาพดีเป็นรายแปลงแข่งขันทันกัน 2. ประชาสัมพันธ์สินค้าของกลุ่มสู่ตลาด 3. รับรองคุณภาพหญาแพ่งโกล่าเป็นรายแปลง
	2. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของหญาแห่งอัดฟอนให้มีคุณภาพ และ ตรงตามความต้องการของตลาด	1. ปรับปรุงวิธีการผลิตหญาให้มีคุณภาพดีขึ้น 2. พัฒนาการอัดฟอนหญาให้ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด 3. เก็บรักษาหญาแห่งและขนส่งตามมาตรฐานที่ส่วนราชการกำหนด
4. ธุรกิจของกลุ่มเข้มแข็ง เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย กลุ่มยั่งยืน	1. เพื่อพัฒนาการจัดเป็นข้อมูลภายในกลุ่มให้เป็นระบบ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน	1. สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลสมาชิกและแปลงหญาให้เป็นปัจจุบัน 2. จัดหาอุปกรณ์สำหรับจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ 3. พัฒนาการจัดเก็บข้อมูลลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ 4. ปรับปรุงที่ทำการกลุ่มให้มั่นคง ปลอดภัย และมีความน่าเชื่อถือโดยกิจกรรม 5 ส
	2. เพิ่มประสิทธิภาพในการรับ-ส่งข้อมูล ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์	1. จัดหาเครื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้และเพียงพอกับจำนวนการใช้งาน เช่น โทรศัพท์/แฟกซ์ แบบพื้นฐาน คอมพิวเตอร์ 2. จัดทำสื่อเผยแพร่ในกลุ่มสมาชิกด้วยกันและผู้เกี่ยวข้อง 3. เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เช่น การติดต่อทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์
	3. เชื่อมโยงธุรกิจของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในกลุ่มผู้ผลิตหญาด้วยกันและคู่ค้าในธุรกิจหญา	1. สร้างผลงานของกลุ่มให้เป็นที่ยอมรับและถูกเผยแพร่ และรับรองจากส่วนราชการ 2. สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับกลุ่มผู้ผลิตหญาด้วยกัน 3. สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับคู่ค้าในธุรกิจหญาให้ใช้หญาแห่งจากกลุ่มเป็นประจำ 4. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารความก้าวหน้าของกลุ่ม

ตารางที่ 4.10 แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ตามแผนกลยุทธ์ของกลุ่มฯ หาดอาษา และกลุ่มฯ แพงโกล่า 11

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ					แผนงาน/โครงการ
		2550	2551	2552	2553	2554	
1. มีเอกสารหลักสูตรการอบรมของกลุ่ม อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 5 ปี	2 หลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	1. โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างอุดมการณ์กลุ่มให้แก่สมาชิกและ คณะกรรมการ 2. โครงการฝึกอบรมหลักการบริหารจัดการกลุ่มให้แก่คณะกรรมการ กลุ่ม
2. สมาชิกผ่านการอบรมร้อยละ 80	ปีละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้และทักษะการทำงานกลุ่มแก่ สมาชิก
3. ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงาน ที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ปีละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานแก่ผู้ทำหน้าที่ใน แต่ละฝ่ายของกลุ่ม
4. ลดข้อบกพร่องและลดระยะเวลา การให้บริการ	7 ฝ่ายๆละ 1 ชุด	✓	✓	✓	✓	✓	1. แผนการจัดทำผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2. แผนการติดตามประเมินผล
5. มีความรู้และทักษะทำงานกลุ่มเพิ่ม ร้อยละ 80	ปีละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	โครงการทัศนศึกษาดูงานกลุ่มอื่น
6. กรรมการสามารถปฏิบัติงานแทนกัน ได้	4 เรื่อง		✓				แผนการจัดทำมาตรฐานและคู่มือการปฏิบัติงาน
7. สมาชิกเข้าร่วมเสวนาร้อยละ 80	ปีละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	โครงการจัดประชุมเสวนา กลุ่ม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสังเคราะห์ ความคิดและวางแนวทางดำเนินการพัฒนากลุ่ม

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ					แผนงาน/โครงการ
		2550	2551	2552	2553	2554	
ออกงบดุลประจำปีได้ตามกำหนด	ปีละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	แผนการรายงานกิจการของกลุ่ม
สมาชิกมีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 60	ปีละ 1 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	1. โครงการฝึกอบรมการบริหารจัดการเครื่องจักร
		✓	✓	✓	✓	✓	2. โครงการฝึกอบรมการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพด้านการเกษตร
		✓	✓	✓	✓	✓	3. โครงการฝึกอบรมจิตสำนึกในการทำงานเป็นกลุ่ม
		✓	✓	✓	✓	✓	4. โครงการฝึกอบรมการจัดทำบัญชีกลุ่มและบัญชีครัวเรือน
		✓	✓	✓	✓	✓	5. โครงการฝึกอบรมการบริหารจัดการตลาดและการคัดคุณภาพสินค้า
ไม่มีการทุจริต/ไม่มีการร้องเรียน	ไม่มีเรื่องร้องเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	แผนการควบคุมภายใน ตรวจสอบเป็นประจำทุกเดือน
มีแผนกลยุทธ์และปฏิบัติตามแผน	1 แผน	✓					แผนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะเวลา 5 ปี

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ					แผนงาน/โครงการ
		2550	2551	2552	2553	2554	
ปริมาณการผลิตหญ้าคุณภาพเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 ต่อปี	ผลการดำเนินงาน ธุรกิจของ กลุ่มเพิ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มเกษตรกรเพื่อร่วมกันจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพแปลงหญ้า 2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความรู้เรื่องดินและปุ๋ยให้แก่ เกษตรกร 3. กำหนดแผนการทดลองใส่ปุ๋ยเคมีตามความต้องการธาตุอาหารของ หญ้าแพงโกล่า และคุณภาพดิน 4. แผนการเก็บเกี่ยวผลผลิตตามอายุหญ้า
ปริมาณการสั่งซื้อหญ้าคุณภาพ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	ผลการดำเนินงาน ธุรกิจของ กลุ่มเพิ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	1. แผนการตรวจสอบคุณภาพหญ้าเป็นรายแปลง และจัดเกรดคุณภาพ หญ้าแห้ง 2. แผนการประชาสัมพันธ์และประเมินการบริการหลังการขาย
มีเอกสารข้อมูลสมาชิกรายคน และรายแปลง	1 เครื่อง	✓					แผนการสำรวจและจัดทำข้อมูลสมาชิกรายแปลง
มีแฟ้มเอกสารและตู้เก็บเอกสาร	1 ตู้	✓					แผนการจัดทำแฟ้มข้อมูลสมาชิกรายคน
มีข้อมูลที่ถูกบันทึกลงแผ่น ซีดี	1 เครื่อง	✓					แผนการบันทึกข้อมูลสมาชิกและข้อมูลรายแปลงลงคอมพิวเตอร์
มีที่ทำการกลุ่ม ตามกิจกรรม 5 ส	1 หลัง	✓					แผนการปรับปรุงที่ทำการกลุ่ม

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ					แผนงาน/โครงการ
		2550	2551	2552	2553	2554	
มีโทรศัพท์/แฟกซ์	1 หมายเลข		✓				แผนจัดหาโทรศัพท์ /แฟกซ์
มีเอกสารจดหมายข่าวทุกเดือน	1 ฉบับ	✓	✓	✓	✓	✓	โครงการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร
มีช่องทางอินเทอร์เน็ตของกลุ่ม	1 ช่องทาง		✓ ✓				1. แผนจัดหาคอมพิวเตอร์ 2. แผนจัดหาช่องทางสร้างเว็บไซต์ของกลุ่ม
ส่วนราชการออกไปรับรองผลงานกลุ่ม	1 ฉบับ		✓	✓	✓	✓	โครงการสร้างและพัฒนาผลงานให้เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานต่างๆ
รายงานผลความก้าวหน้าทางสื่ออินเทอร์เน็ต	ทุกเดือน	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	1. แผนการประชาสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ต 2. แผนสร้างพันธมิตรในกลุ่มผู้ผลิต
มีลูกค้าประจำไม่น้อยกว่า 5 ราย	5 คู่ค้าประจำ	✓	✓	✓	✓	✓	แผนสร้างกลุ่มลูกค้าสัมพันธ์

5.3 แผนงาน/โครงการที่ดำเนินการในการพัฒนากลุ่มเกษตรกร

ในการวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาก่อนข้างจำกัดประมาณ 1 ปีเศษ สำหรับการพัฒนากลุ่มเกษตรกร ดังนั้นทีมวิจัยจึงได้ร่วมกันกับกลุ่มเกษตรกร จัดทำเฉพาะแผนงาน/โครงการที่มีความเร่งด่วนภายใต้แผนกลยุทธ์การพัฒนากลุ่ม โดยมีการดำเนินการ ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2550 ถึงเดือนมีนาคม 2551 รวมทั้งสิ้น 14 โครงการ (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ก) โดยในช่วงแรกได้ดำเนินการในเกษตรกรทุกกลุ่มรวม 2 โครงการ ได้แก่

1) โครงการ การประชุมเสวนา กลุ่มอาชีพนาหญา จากอดีต ปัจจุบัน สู่อนาคต

หลังจากที่ได้เข้าไปสำรวจข้อมูลและประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิตหญาทั้ง 12 กลุ่มแล้ว ได้จัดให้สมาชิกทุกกลุ่มมาประชุมเสวนาร่วมกันเพื่อนำเสนอภาพรวมการทำอาชีพนาหญาของเกษตรกรที่ผ่านมา และจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสะท้อนภาพการบริหารจัดการของแต่ละกลุ่ม เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550 ผลการดำเนินการทำให้เกษตรกรได้รับรู้สถานการณ์ของกลุ่มตนเองและกลุ่มอื่น นอกจากนี้สมาชิกแต่ละกลุ่มยังได้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในกลุ่มเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการภายในกลุ่ม

2) โครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

ผลจากการประชุมเสวนา ที่ประชุมมีความเห็นร่วมกันว่าในการประกอบอาชีพนี้ต้องรวมกันเป็นกลุ่ม และต้องให้ความสำคัญในการสร้างจิตสำนึกของการทำงานเพื่อส่วนรวม จึงได้ให้แต่ละกลุ่มคัดเลือกกรรมการหรือแกนนำเข้ารับการพัฒนภาวะผู้นำร่วมกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ทำหน้าที่ดูแลแต่ละกลุ่ม โดยเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรของมูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง อ.เมือง จ.กาญจนบุรี เมื่อวันที่ 20 - 23 กุมภาพันธ์ 2550 ผลการดำเนินการทำให้เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนรวม เช่น ได้มีการนัดหมายกันบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกันในการทำความสะอาดบริเวณที่ทำการศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท มีการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

หลังจากได้ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มเกษตรกรเข้ารับการพัฒนาเพื่อสร้างเป็นกลุ่มต้นแบบที่มีความเข้มแข็งจำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มฯ หาดอาษา และกลุ่มฯ แพงโกล่า 11 จึงได้จัดทำแผนงาน/โครงการที่ใช้สำหรับการพัฒนาเฉพาะเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม รวม 10 โครงการ ดังนี้

1) แผนงานบูรณาการความร่วมมือกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการดำเนินการในการพัฒนากลุ่มจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน อาทิ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด ศูนย์วิจัย/สถานีพัฒนาอาหารสัตว์ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น โดยคณะผู้วิจัยได้ชี้แจงความเป็นมาต่อผู้บริหารจังหวัด และนัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงเหตุผลความจำเป็นและแนวทางในการพัฒนากลุ่ม เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2550 ที่

ห้องประชุมอำเภอค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี และวันที่ 24 เมษายน 2550 ที่ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลหาดอาษา จ.ชัยนาท ทำให้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะสำนักงานสหกรณ์จังหวัดและสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ในการเข้ามาดูแลกลุ่มเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มอย่างใกล้ชิด

2) โครงการฝึกอบรมดินและปุ๋ย

จากการที่ได้พบเห็นปัญหาว่าเกษตรกรยังมีการจัดการดูแลเรื่องการใส่ปุ๋ยแปลงหญ้าไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คุณภาพหญ้าแพงโกล่าที่ผลิตได้มีความแปรปรวน จึงได้เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องดินและปุ๋ยจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาให้ความรู้แก่เกษตรกร พร้อมทั้งสอนให้เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้วิธีการสู่มตัวอย่างดิน การตรวจคุณภาพดินอย่างง่าย รวมทั้งให้คำแนะนำการใส่ปุ๋ยเป็นรายแปลงตามผลวิเคราะห์ดิน โดยจัดฝึกอบรมให้แก่กลุ่มฯ หาดอาษา เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2550 และกลุ่มฯ แพงโกล่า 11 เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2550 ทำให้เกษตรกรมีความเข้าใจเรื่องการใส่ปุ๋ยแปลงหญ้าเพิ่มมากขึ้น

3) โครงการศึกษาดูงานการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรนาหญ้าที่ประสบผลสำเร็จ

ผลจากการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มพบว่า กลุ่มฯ บ้านสระ จ.สุพรรณบุรี เป็นกลุ่มที่มีการบริหารจัดการที่ค่อนข้างดี สามารถเป็นต้นแบบให้กลุ่มอื่นเข้าไปเรียนรู้ได้ จึงได้นำคณะกรรมการและเกษตรกรแกนนำของทั้ง 2 กลุ่มไปศึกษาดูงานการบริหารจัดการพร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับคณะกรรมการของกลุ่มฯ บ้านสระ เมื่อวันที่ 25 และ 30 เมษายน 2550 ทำให้เกษตรกรได้เรียนรู้แนวทางในการนำมาแก้ไขปัญหาของกลุ่มของตนเอง

4) โครงการฝึกอบรมการใช้เครื่องจักรกลในการผลิตหญ้าแพงโกล่าแห้ง

เครื่องจักรกลการเกษตรเป็นหัวใจสำคัญของอาชีพนาหญ้า เนื่องจากมีราคาแพงและไม่มีรับจ้างทั่วไป การใช้เครื่องจักรอย่างเหมาะสมถูกต้องตามจังหวะเวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ได้หญ้าแห้งอัดฟ่อนที่มีคุณภาพดี อาชีพนาหญ้าที่มีการรวมกลุ่มกันผลิตดังเช่นที่เป็นอยู่นี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารเครื่องจักรกลการเกษตรจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาให้ความรู้เรื่องการใช้และการบริหารเครื่องจักรกลในการผลิตหญ้าแพงโกล่าแห้งให้แก่กลุ่มเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม รวมทั้งพนักงานขับเครื่องจักรของกลุ่มเมื่อวันที่ 9 - 10 พฤษภาคม 2550 โดยร่วมกันวิเคราะห์การใช้เครื่องจักรของกลุ่มที่ผ่านมา ทำให้เกษตรกรได้ตระหนักถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการใช้เครื่องจักรที่ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการซ่อมบำรุงหรือจัดหาเครื่องจักรใหม่เข้ามาทดแทน หลังการฝึกอบรมทั้ง 2 กลุ่มได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดคิวตัดหญ้าและจัดโซนตัดหญ้าให้อยู่บริเวณใกล้เคียงกัน กลุ่มฯ หาดอาษามีการปรับค่าบริการเพิ่มขึ้นและลดการเคลื่อนย้ายเครื่องจักร โดยหาสถานที่เก็บที่ปลอดภัยไว้ที่บริเวณใกล้เคียงแปลงหญ้า

5) โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำบัญชีกลุ่มและบัญชีครัวเรือน

จากผลการประเมินทำให้พบเห็นปัญหาความไม่โปร่งใสในการบริหารจัดการในหลายๆ กลุ่ม เนื่องจากเกษตรกรไม่ใส่ใจเรื่องการทำบัญชีให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน จึงได้เชิญวิทยากรจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มาให้ความรู้แก่เกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มเมื่อวันที่ 5 และ 12 มิถุนายน 2550 เพื่อให้เกษตรกรตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของบัญชีกลุ่มและการควบคุมภายใน นอกจากนี้ยังได้สอนให้เกษตรกรแต่ละรายได้เรียนรู้ถึงวิธีการจัดทำบัญชีครัวเรือน ซึ่งจะทำให้เกษตรกรได้รู้ถึงรายได้จากการทำอาชีพนาห้วยและรายจ่ายของครัวเรือน

6) โครงการฝึกอบรมการสร้างตลาดและการประชาสัมพันธ์สินค้า

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มเกษตรกรมีปัญหาในการทำการตลาดทั้งการหาลูกค้าและการประชาสัมพันธ์สินค้า จึงได้เชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจรวบรวมและจำหน่ายสินค้าเกษตรชนิดอื่น คือ แคนตาลูป มาบรรยายประสบการณ์ในการสร้างตลาด การบริหารจัดการเครือข่ายผู้ผลิตแคนตาลูป และการประชาสัมพันธ์สินค้าให้แก่เกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2550 ทำให้เกษตรกรได้รับความรู้ใหม่ในการทำการตลาดสินค้าเกษตร

7) โครงการศึกษาดูงานตลาดห้วยแพ่งโกล่า

ได้มีการพาเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มรวมทั้งกรรมการสหกรณ์ผลิตเสปียงสัตว์ชัยนาท ซึ่งมีบทบาทเป็นตัวกลางในการรวบรวมและจัดจำหน่ายห้วยแพ่งโกล่าให้แก่กลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชัยนาท ไปศึกษาดูงานด้านการตลาดที่ฟาร์มม้า จ.นครราชสีมา และฟาร์มโคนม จ.ลพบุรี เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2550 เพื่อให้เกษตรกรได้เห็นถึงการใช้หญ้าเลี้ยงสัตว์ของผู้ซื้อ และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ซื้อ ทำให้เกษตรกรได้รับรู้ความต้องการใช้หญ้าและปัญหาที่เคยพบจากการซื้อหญ้ามาใช้เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาการผลิตให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อ

8) โครงการศึกษาดูงานการพัฒนาเครื่องจักรกลในการเก็บเกี่ยวผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรนาห้วย

ได้พาเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มและคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสปียงสัตว์ชัยนาท ไปศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรนาห้วยกลุ่มอื่นที่มีการช่วยตนเองด้วยการพัฒนาเครื่องจักรขนาดเล็กขึ้นมาใช้ในการผลิตหญ้า ที่ จ.กำแพงเพชร เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2550 ทำให้เกษตรกรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และดูการสาธิตการตัดหญ้าโดยใช้เครื่องตัดหญ้าขนาดเล็กที่กลุ่มพัฒนาขึ้นมา รวมทั้งได้พบเห็นการทำงานของกลุ่มอื่นที่มีการช่วยตนเองให้อยู่รอดในอาชีพแทนที่จะรอความช่วยเหลือจากภาครัฐเพียงฝ่ายเดียว

9) โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการประเมินคุณภาพหญ้าแห้ง

เนื่องจากทิศทางของตลาดมีแนวโน้มต้องการหญ้าแห้งคุณภาพดี จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาเกษตรกรให้มีความรู้ในการผลิตหญ้าแห้งคุณภาพดี และสามารถประเมินเกรดคุณภาพหญ้าได้ ซึ่งจะ

นำไปสู่ระบบการซื้อขายหญ้าตามเกรดคุณภาพและสร้างความเป็นธรรมให้แก่ทุกฝ่าย จึงได้เชิญวิทยากรจากกองอาหารสัตว์มาให้ความรู้และสอนเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มรวมทั้งคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ฝึกแบ่งเกรดคุณภาพหญ้า เมื่อวันที่ 10 - 11 มกราคม 2551 ทำให้เกษตรกรและผู้ที่ทำหน้าที่รับซื้อหญ้าของกลุ่มและสหกรณ์มีความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องการแบ่งเกรดคุณภาพหญ้าแห้ง และวิธีปฏิบัติให้ได้หญ้าแห้งที่มีคุณภาพดี

10) โครงการศึกษาดูงานการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ

ได้นำเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มและคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ไปศึกษาดูงานกลุ่มอาชีพอื่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มและการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อสร้างแนวคิดในการนำกลับมาใช้พัฒนากลุ่มของตนเอง โดยจัดไปศึกษาดูงานที่กลุ่มเกษตรกรบ้านหนองกลางดง จ.ประจวบคีรีขันธ์ เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 ทำให้เกษตรกรได้รับรู้ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนดังกล่าว

เนื่องจากจังหวัดชัยนาทมีกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพ่งโกล่าจำหน่ายหลายกลุ่ม มีทั้งกลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ แต่ทุกกลุ่มเป็นเพียงกลุ่มผลิตที่ทำให้ได้หญ้าแห้งอัดฟ่อนเท่านั้น โดยมีความเชื่อมโยงอยู่กับสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ที่เข้ามารับบทบาทในการรับซื้อหญ้าแห้งจากเกษตรกรนำไปจำหน่ายต่อให้แก่ลูกค้า ผลจากการเข้าไปศึกษาข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ พบเห็นว่ามีช่องว่างระหว่างกลุ่มและสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหาที่ไม่เข้าใจกันหลายอย่าง โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดราคารับซื้อหญ้า และการจ่ายเงิน จึงได้จัดทำโครงการเพื่อพัฒนากลุ่มและสหกรณ์ในจังหวัดชัยนาท เพิ่มอีก 2 โครงการ ดังนี้

1) โครงการเชื่อมกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้าแพ่งโกล่าจังหวัดชัยนาท

คณะผู้วิจัยและคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ได้ร่วมกันออกไปเชื่อมกลุ่มต่างๆ ในจังหวัดชัยนาท ระหว่างวันที่ 4 - 7 ธันวาคม 2553 เพื่อเปิดโอกาสให้เกษตรกรและคณะกรรมการสหกรณ์ฯ ได้มีโอกาสรับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน และดูข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสต็อกหญ้าในโรงเก็บของกลุ่มพร้อมทั้งหารือแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน สหกรณ์ฯ ได้นำข้อมูลที่ได้มาชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการ และได้มีการกำหนดมาตรฐานเกรดคุณภาพหญ้า พร้อมทั้งประกาศารับซื้อหญ้าตามเกรดชี้แจงให้ทุกกลุ่มได้ทราบอย่างทั่วถึง

2) โครงการประชุมเสวนา “อาชีพนาหญ้ากับการพัฒนาสู่อนาคตที่ยั่งยืน”

ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนากลุ่มต้นแบบเสร็จสิ้นแล้ว ได้จัดให้มีเวทีเสวนาที่จังหวัดชัยนาท เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2551 โดยเชิญเกษตรกรทุกกลุ่มในจังหวัดชัยนาท คณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชัยนาท มาประชุมร่วมกันเพื่อถ่ายทอดผลการดำเนินการทั้งในเรื่องรูปแบบการบริหารกลุ่มที่นำไปสู่ความเข้มแข็ง การพัฒนา

คุณภาพหญ้า และสภาพปัญหาของกลุ่มต่างๆ ในจังหวัดชัยนาท โดยให้กลุ่มฯ หาคำมาได้มาแล้ว ประสบการณ์ถึงความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพหญ้าแห้ง รวมทั้งเปิดโอกาสให้เกษตรกรได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดแนวทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาอาชีพให้มีความยั่งยืน ซึ่งต้องดำเนินการร่วมกันทั้งกลุ่มเกษตรกรในด้านการผลิต และสหกรณ์ฯ ในด้านการตลาด เนื่องจากกลุ่มในจังหวัดชัยนาทไม่ได้บริหารแบบเบ็ดเสร็จภายในกลุ่มตนเอง

6. ผลการพัฒนากลุ่มเกษตรกร

จากการที่คณะผู้วิจัยได้เข้าไปให้ความช่วยเหลือกลุ่มฯ หาดอาษา ต.หาดอาษา อ.สรรพยา จ.ชัยนาท และกลุ่มฯ แพงโกล่า 11 อ.ค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี ในการดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มตามรูปแบบและวิธีการดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งได้มีการพัฒนาคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ควบคู่ไปด้วยในบางโครงการ คณะผู้วิจัยได้เข้าสังเกตพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงของสมาชิก ผู้นำสมาชิก ตลอดจนเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของกลุ่มเป็นระยะตลอดระยะเวลา 1 ปี นับแต่เริ่มต้นใช้แผนกลยุทธ์ในกลุ่ม พบว่ามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในกลุ่มดีขึ้น มีการคัดกรองสมาชิกที่ไม่ได้ปลูกหญ้าจำหน่ายออกจากทะเบียนเพื่อแก้ปัญหาในการเรียกประชุมกลุ่ม มีผู้อสาทำงานในฐานะแกนนำของกลุ่มมากขึ้น และมีทิศทางการบริหารจัดการกลุ่มเป็นระบบมากขึ้น (ตารางที่ 4.11) แต่ยังไม่สามารถสรุปผลสัมฤทธิ์การบรรลุถึงวิสัยทัศน์ของกลุ่มได้ เนื่องจากระยะเวลาของการวิจัยนี้สิ้นสุดลงก่อนในต้นปี 2551 ขณะเดียวกันก็พบว่ามีปัญหาอุปสรรคหลายประการที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ โดยเฉพาะในจังหวัดชัยนาท กลุ่มเกษตรกรไม่ได้ดำเนินการเบ็ดเสร็จทั้งการผลิตและการตลาด แต่มีความเชื่อมโยงกับสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ในฐานะผู้ทำการตลาดด้วยความอ่อนแอของสหกรณ์ฯ จึงเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนากลุ่ม ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.11 ผลการพัฒนากลุ่มเกษตรกรเป้าหมาย

รูปแบบและวิธีการพัฒนา	สิ่งที่ดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
1. ด้านบริหารจัดการกลุ่ม	1. จัดเสวนา “อาชีพนาหญ้า อดีต...ปัจจุบันสู่อนาคต” 2. วิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่ม 3. ศึกษาคู่มือการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอื่น 4.อบรมเสริมสร้างความรู้ในการดำเนินงานกลุ่มและการสร้างเครือข่าย	1. เกษตรกรได้รับรู้สถานภาพของกลุ่มตนเองและกลุ่มอื่น 2. คณะกรรมการเริ่มปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย 3. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสูงขึ้น โดยเฉพาะในการประชุมแต่ละครั้ง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รูปแบบและวิธีการพัฒนา	สิ่งที่ดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
		4. มีโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาการทำงานของกลุ่ม อาทิ การประชุม/สัมมนา การศึกษาดูงาน การสร้างสถานที่จัดเก็บเครื่องจักร การจัดทำบัญชี/เอกสาร การขยายพื้นที่และการขยายสมาชิก เป็นต้น 5. กลุ่มมีการคัดสมาชิกที่ไม่ได้ปลูกหญ้าออก เหลือเฉพาะผู้ที่ทำจริงในทะเบียนสมาชิกปี 2551 ดังนี้ - กลุ่มฯหาดอาษา คัดสมาชิกออก 19 คน จากทั้งหมด 43 คนเหลือ 24 คน และรับเพิ่มใหม่ 11 คนรวมเป็น 35 คน พื้นที่แปลงหญ้า 314 ไร่ - กลุ่มฯแพงโกล่า 11 คัดสมาชิกออก 28 คนจากทั้งหมด 62 คนเหลือ 34 คนและรับเพิ่มอีก 1 คนรวมเป็น 35 คน พื้นที่แปลงหญ้า 389 ไร่
2. ด้านการบริหารในระบบบัญชี ทะเบียน เอกสาร	1. อบรมคณะกรรมการและสมาชิกด้านการจัดทำบัญชี กลุ่มและครัวเรือน 2. ติดตามผลการจัดทำบัญชี 3. กลุ่มและครัวเรือนการจัดทำแผนการทำงานของผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์	1. ทะเบียน บัญชีกลุ่มเป็นปัจจุบัน 2. มีการชี้แจงรายรับ-รายจ่าย ให้ที่ประชุมทราบ 3. มีแผนทำเล่มใบเสร็จรับ-จ่ายเงินเป็นรูปแบบของกลุ่ม 4. มีการจัดทำทะเบียนหุ้นและทะเบียนสมาชิกที่เป็นปัจจุบัน 4. มีการแบ่งหน้าที่ของคณะกรรมการที่เก็บเงินและทำบัญชี 5. การทำบัญชีครัวเรือนของสมาชิกยังไม่ดำเนินการต่อเนื่อง 6. การจดบันทึกการประชุมยังไม่เป็นระบบและมีรูปแบบที่ถูกต้อง

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รูปแบบและวิธีการพัฒนา	สิ่งที่ดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
3. ด้านการบริหารด้านการตลาด	1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการและสมาชิกด้านการตลาด 2. ศึกษาคู่มือด้านการตลาด	1. สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด มีการพัฒนาโดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการตลาดให้แล้วเสร็จ ภายในเดือน มีนาคม 2551 2. สหกรณ์เสบียงสัตว์มีการจัดทำบัญชีคำสั่งซื้อของลูกค้าขึ้นกระดานไว้เพื่อจัดส่งหญ้าให้ตามคิว 3. กลุ่มฯหาอาสาสมัครให้สมาชิกขายหญ้าแห้งผ่านสหกรณ์ ทำให้กลุ่มได้เงินส่วนต่างเข้ากลุ่มอีก 25 % ของกำไรที่สหกรณ์ได้รับ 4. กลุ่มฯแพงโกล่า 11 มีการสะสมเงินทุนเพิ่ม โดยให้สมาชิกจ่ายค่าหุ้นเพิ่มทุกรอบการตัดหญ้าไร่ละ 20 บาท แต่ยังไม่สามารถบริหารให้มีการขายหญ้าผ่านกลุ่ม
4. ด้านการบริหารจัดการเครื่องจักร	1. การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารเครื่องจักร โดยอาจารย์ บพิตร ตั้งวงศ์กิจ จาก ม.เกษตรศาสตร์ 2. การกำหนดแผนปฏิบัติการ การดูแลรักษา และการบริหารเครื่องจักร 3. ศึกษาคู่มือการพัฒนาเครื่องจักรกลขนาดเล็ก	1. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดคิวตัดหญ้า 2. มีการจัดโซนตัดหญ้าให้อยู่ในบริเวณเดียวกันเพื่อความสะดวกในการจัดการเครื่องจักร 3. มีการสร้างที่จัดเก็บเครื่องจักรไว้ที่ทำการกลุ่มและที่แปลงผลิต เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเคลื่อนย้าย 4. พนักงานขับเครื่องจักร มีการตรวจสอบดูแลรักษาเครื่องจักรให้พร้อมใช้งาน เมื่อพบว่าการชำรุดจะรีบแจ้งประธานและดำเนินการ

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รูปแบบและวิธีการ	สิ่งที่ดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
		ซ่อมแซมทันที 5. กลุ่มฯหาดอาษา มีการปรับราคาค่าบริการเครื่องจักรจากฟอนละ 10 บาท เป็นฟอนละ 12 บาท เพื่อเก็บเงินสำรองไว้เป็นค่าซ่อมแซม 6. ยังมีปัญหาประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักรต่ำ ทำให้ต้นทุนการเก็บเกี่ยวทำหญ้าแห้งอัดฟอนสูง
5. ด้านการประชาสัมพันธ์	1. การประชุมคณะกรรมการและสมาชิกเรื่องรูปแบบและวิธีการประชาสัมพันธ์ 2. กำหนดแผนการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ 3. การจัดทำจดหมายข่าวการทำงานของกลุ่มฯ	1. ส่วนราชการช่วยทำจดหมายข่าวให้แก่กลุ่ม ทำให้เกษตรกรรับรู้ข่าวสารเพิ่มขึ้น เกิดความมั่นใจ จนมีการปลูกหญ้าในจังหวัดชัยนาทเพิ่มขึ้นจากเดิม อีก 30 ราย 267 ไร่ 2. มีแผนการเพิ่มหุ้นของสมาชิกในการประชุมใหญ่ 3. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการเสนอความคิดเห็นมีสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับระยะแรก ๆ 4. กลุ่มยังขาดการประชาสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างทั่วถึง ทำให้สมาชิกบางส่วนขาดความเข้าใจที่ถูกต้องและไม่เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มในการทำอาชีพ 5. กลุ่มยังขาดการประชาสัมพันธ์ด้านการตลาดเพื่อหาลูกค้าใหม่ และไม่มีการประเมินผลจากลูกค้าเดิม

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รูปแบบและวิธีการ	สิ่งที่ดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
6. ด้านการพัฒนาคุณภาพ หญ้าแพงโกล่า	1. อบรมเรื่องดินและปุ๋ย โดย อาจารย์ สุเทพ ทองแพ จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2. ตรวจวิเคราะห์องค์ประกอบ ทางเคมีของหญ้า 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประเมินคุณภาพหญ้า 4. การจัดทำ “คัมภีร์ทำหญ้าให้ ได้ 40 ฟ่อนภายใน 45 วัน” แจก ให้เกษตรกร (ภาคผนวก ง) 5. การเยี่ยมกลุ่มเกษตรกรของ สหกรณ์ผลิตเสปียงสัตว์ ชัยนาท จำกัด 6. การประชุมเสวนา “อาชีพนา หญ้ากับการพัฒนาสู่อนาคตที่ ยั่งยืน”	1. เกษตรกรมีการดูแลแปลงหญ้า และใส่ปุ๋ยบำรุงดินถูกต้อง ตาม คำแนะนำของวิทยากรเพิ่มขึ้น 2. เกษตรกรมีความเข้าใจวิธีการผลิต หญ้าแห้งคุณภาพดีมากขึ้น 3. ยังมีเกษตรกรบางส่วนที่ไม่ สามารถผลิตหญ้าแพงโกล่าแห้ง คุณภาพดีได้ 4. มีการพูดคุยระหว่างสมาชิกกับ กลุ่ม/สหกรณ์ ในเรื่องการแบ่งเกรด คุณภาพหญ้า และราคาที่เป็นธรรม 5. สหกรณ์ผลิตเสปียงสัตว์ มีการ กำหนดมาตรฐานเกรดคุณภาพหญ้า และราคาซื้อ-ขายหญ้าตามเกรด (ภาคผนวก จ) 6. มีการจัดหาเครื่องกลียะบัดฝั่ ซึ่งจำเป็นต่อการผลิตหญ้าแห้ง คุณภาพดีมาใช้ที่กลุ่ม -กลุ่มฯหาดอาษา ใช้เงินกลุ่ม 40,000 บาท ซื้อเครื่องมือสอง เมื่อ 8 ก.พ.51 -กลุ่มฯแพงโกล่า11 เขียนโครงการ และได้รับงบประมาณโครงการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุขจาก อำเภอค่ายบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี ในเดือนมกราคม 2551 จำนวน 615,000 บาท ซื้อเครื่องกลียะบัด ฝั่ และรถแทรกเตอร์ 1 คัน (ได้รับ เครื่อง เดือนพฤษภาคม 2551)

ตารางที่ 4.12 ปัญหา อุปสรรคที่พบ และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข

ปัญหา-อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
● สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัชนาพ จำกัด - การเข้ามาตีราคาหญ้าสมาชิกล่าช้าถึงจะมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพหญ้าแต่ในทางปฏิบัติไม่มีเกณฑ์ชี้วัดที่ชัดเจนในการตัดสินใจเลือกคุณภาพหญ้า ขึ้นอยู่กับความพอใจของเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่แต่ละคนก็มีมาตรฐานที่ต่างกัน - ไม่มีการติดตามดูแลสต็อกหญ้าที่ฝากไว้ที่เกษตรกร/กลุ่ม หลังจากสหกรณ์เข้ามาตีราคาแล้ว - ขาดแผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาสหกรณ์ - การขัดแย้งทางความคิดของพนักงานในสหกรณ์ และ ความมีมนุษยสัมพันธ์ - กลุ่มต่างๆ ในจังหวัดชัชนาพอยู่กระจัดกระจาย ทำให้สหกรณ์ฯดูแลไม่ทั่วถึง และสมาชิกขาดความเข้าใจในระบบการทำงาน - คณะกรรมการอยู่ห่างไกลจากที่ตั้ง จึงไม่ค่อยมาปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย - ระบบควบคุมภายในของสหกรณ์ฯ ก่อนข้างหละหลวม อาจมีโอกาที่จะเกิดการรั่วไหลทางการเงินได้	- คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง อาทิ สหกรณ์จังหวัด ปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ศูนย์วิจัยฯ อาหารสัตว์ ฯลฯ ต้องร่วมกันกำหนดมาตรการและกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ ไม่ควรใช้มาตรฐานการทำงานเดียวกันกับสหกรณ์การเกษตรอื่น - ลดขนาดสหกรณ์ให้มีขนาดเล็กลงก่อน พร้อมทั้งปรับระบบการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างกลุ่มกับสหกรณ์ - ในอนาคตอาจจะต้องให้กลุ่มทำธุรกิจของตนเองแบบครบวงจร ในกรณีที่เกินขีดความสามารถของสหกรณ์ - สร้างความเข้าใจแก่สมาชิกในการเลือกคณะกรรมการเข้ามาเป็นตัวแทนทำงานในสหกรณ์ โดยใช้วิธีฟอรัมทีมทำงานก่อนการประชุมสามัญประจำปี
● ด้านคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่ม/สหกรณ์ - คณะกรรมการและสมาชิกบางคน ยังไม่เห็นถึงความสำคัญของการประชุม การทำแผนปฏิบัติการ การทำตามบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าเหตุผลที่เป็นจริง	- จัดประชุมทำความเข้าใจ แก่คณะกรรมการและสมาชิก อย่างต่อเนื่อง ถ้าจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่หรือมีภาระด้านอื่นมาก ก็ต้องทำก่อนครบวาระ

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัญหา-อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
- เกษตรกรไทยไม่มีนิสัยที่จะทำงานเป็นกลุ่ม ขาดผู้ที่เสียสละเข้ามาทำงานกลุ่มอย่างจริงจัง เนื่องจากไม่เห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่ม - ขาดการพัฒนาคณะกรรมการใหม่เข้ามาทดแทนคณะกรรมการเดิม - สมาชิกส่วนใหญ่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนสูง ขาดความอดทนและความร่วมมือที่จะช่วยกันแก้ปัญหา แต่พร้อมที่จะวิ่งหนีปัญหาด้วยการรื้อแปลงหญ้าทิ้งกลับไปทำนาเหมือนเดิม - ขาดทุนสำรองที่เพียงพอสำหรับนำมาใช้ในการบริหารจัดการ	- ภาครัฐควรมีนโยบายในการสร้างจิตสำนึกแก่ประชาชนในเรื่องของการเสียสละทำงานเพื่อส่วนรวมและมีรางวัลให้แก่คนเหล่านี้ ทั้งนี้ต้องจัดทำเป็นแผนระยะยาวและต่อเนื่องเพื่อสร้างให้คนไทยสามารถทำงานเป็นทีมได้ สำหรับกลุ่มที่เข้มแข็งควรได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษ เพื่อสร้างให้เกิดลูกอิจาในกลุ่มอื่นให้เกิดการพัฒนาตนเองตาม - ต้องให้คณะกรรมการฯ พิจารณาหาสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ มาช่วยเหลืองานและเรียนรู้การทำงานจากคณะกรรมการ - การติดตาม/ประเมินผล/สรุปบทเรียน ของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องทำต่อเนื่องและจริงจัง โดยเฉพาะการดูแลในเรื่องการทำบัญชีของกลุ่มให้เป็นปัจจุบันและโปร่งใส จะทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจและให้ความร่วมมือแก่กลุ่มต่อไป
● ด้านการทำงานในเชิงบูรณาการของทุกภาคส่วน - การมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่าง ๆ ขณะนี้ไม่มีแผนการทำงานร่วมกัน ยังยึดกรอบและแนวทางปฏิบัติของตนเอง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการกลุ่มในอนาคต	- ต้องจัดประชุมเสวนา กำหนดแผน เป้าหมายและแนวทางการทำงานร่วมกัน ทั้งในระดับจังหวัด อำเภอและท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง มีการติดตาม ประเมินผล สรุปบทเรียน ร่วมกันทุกระยะ - ทุกภาคส่วนควรมียุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ร่วมกัน โดยมีเจ้าภาพรับผิดชอบทุกระดับ

ส่วนที่ 4 การพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าแพงโกล่า

ในการพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้า มีการดำเนินการเป็น 2 ส่วน คือ ดำเนินการในแปลงหญ้าของเกษตรกรเพื่อให้เกษตรกรได้เรียนรู้ด้วยตนเองและเกิดความมั่นใจในการใส่ปุ๋ยแปลงหญ้าที่ถูกวิธี และดำเนินการในแปลงทดลองภายในศูนย์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพในแปลงหญ้า

สำหรับเป็นข้อมูลในการแนะนำเกษตรกร ดังนี้

1. การถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าเกษตรกร

ใช้หลักการพัฒนาสมาชิกให้สร้างแปลงตัวอย่างโดยสนับสนุนสิทธิพิเศษให้ (สนับสนุนปุ๋ยเคมีบางส่วน) โดยให้เกษตรกรมีส่วนร่วมจัดเก็บข้อมูลที่ทำให้การทดลองในแปลงหญ้าของเกษตรกรจำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มฯ หาดอาษา จังหวัดชัยนาท และกลุ่มฯ แพงโกเล่า 11 จังหวัดสิงห์บุรี ดำเนินการระหว่างเดือนมีนาคม 2550 ถึงเดือนพฤษภาคม 2551 เพื่อให้เกษตรกรสามารถจัดการดูแลให้ปุ๋ยแปลงหญ้าได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสภาพความอุดมสมบูรณ์ของดิน ซึ่งจะทำให้ได้หญ้าแพงโกเล่าที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและมีความสม่ำเสมอ

การดำเนินการครั้งนี้ เดิมตั้งเป้าหมายรับเกษตรกรเข้าร่วมโครงการจำนวน 20 ราย ปรากฏว่าในการดำเนินการจริงสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องตลอดการทดลองเพียง 8 รายเท่านั้น เนื่องจากมีปัญหาอุปสรรคจากการเริ่มต้นช้าเพราะต้องรอผลจากการคัดเลือกกลุ่มก่อน เมื่อเริ่มต้นเก็บข้อมูลจริงในแปลงหญ้าจึงเป็นช่วงเวลาที่เริ่มเข้าสู่ฤดูฝน ทำให้แปลงหญ้าบางส่วนถูกน้ำแช่ขังนานไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ นอกจากนี้เกษตรกรบางรายมีพื้นที่เป็นแปลงขนาดใหญ่เกินไปไม่สามารถแบ่งเป็น 2 แปลงได้ บางรายก็มีลักษณะพื้นที่ไม่เรียบ มีวัชพืชปะปนมาก และบางรายไม่ดูแลแปลงหญ้าและตัดหญ้าตามโปรแกรม จึงต้องตัดออกจากการทดลองเหลือเฉพาะผู้ที่สมัครใจจริง โดยเป็นเกษตรกรจากกลุ่มฯ หาดอาษา จำนวน 5 ราย และจากกลุ่มฯ แพงโกเล่า 11 จำนวน 3 ราย โดยมีผลการดำเนินงานดังนี้

1.1 คุณภาพดินของเกษตรกร

เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด 8 ราย แต่ละรายได้สุ่มตัวอย่างดินจากแปลงหญ้าแพงโกเล่าของตนเอง มาวิเคราะห์ส่วนประกอบทางเคมีโดยใช้ชุด test kit จากภาควิชาปฐพีวิทยา คณะเกษตรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ดินจากแปลงหญ้าของเกษตรกรกลุ่มฯ หาดอาษา มีค่า pH 5.5 - 7.5 มีปริมาณแอมโมเนียมและไนเตรตต่ำถึงต่ำมาก มีปริมาณฟอสฟอรัสต่ำ แต่มีปริมาณโพแทสเซียมสูงถึงสูงมาก ส่วนดินจากแปลงหญ้าของเกษตรกรกลุ่มฯ แพงโกเล่า 11 พบว่า ดินมีค่า pH 6.5 - 7.5 มีปริมาณแอมโมเนียมและไนเตรตต่ำถึงต่ำมาก มีปริมาณฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมสูงถึงสูงมาก โดยดินในพื้นที่กลุ่มฯ หาดอาษา จังหวัดชัยนาท และกลุ่มฯ แพงโกเล่า 11 จังหวัดสิงห์บุรี เป็นดินในกลุ่มชุดดินที่ 3, 4 และ 7 ที่มีเนื้อดินเป็นดินเหนียวเหมือนกัน มีความอุดมสมบูรณ์ตามธรรมชาติปานกลาง มีการระบายน้ำแล้ว ทำให้ในช่วงฤดูฝนมีน้ำแช่ขังนาน 3-5 เดือน จึงมีความเหมาะสมในการทำนา (กรมพัฒนาที่ดิน, 2551) และสามารถปลูกหญ้าแพงโกเล่าได้ดีเช่นกัน เนื่องจากหญ้าแพงโกเล่าเป็นหญ้าที่สามารถเจริญเติบโตได้ในพื้นที่ที่มีปริมาณน้ำฝน 1,200 ถึง มากกว่า 3,000 มิลลิเมตร และทนต่อสภาพน้ำท่วมและน้ำท่วมขังเป็นเวลานานได้

1.2 อัตราปุ๋ยเคมีที่แนะนำ

พืชจะดูดธาตุอาหารจากดินไปใช้ในการเจริญเติบโตและถูกเก็บสะสมไว้ในส่วนต่างๆ ของพืช เช่น ใบ และลำต้น เป็นต้น เมื่อเก็บเกี่ยวผลผลิตออกจากพื้นที่ ธาตุอาหารพืชย่อมถูกนำออกไปจากพื้นที่ด้วย ซึ่งในการผลิตหญ้าแพงโกล่าแห่ง 1 ตัน ธาตุไนโตรเจน ฟอสฟอรัสและโพแทสเซียม จะถูกดึงจากดินประมาณ 12.7 กก. N/ไร่ 3.3 กก. P_2O_5 /ไร่ และ 13 กก. K_2O /ไร่ ตามลำดับ (นพวรรณ และคณะ, 2549)

จากแบบสอบถามข้อมูลการใส่ปุ๋ยของเกษตรกรก่อนที่คณะผู้วิจัยจะเริ่มการทดลอง พบว่าเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มมีการใส่ปุ๋ยคล้ายๆ กัน คือ ใส่ปุ๋ยยูเรียเพียงชนิดเดียว แต่จะใส่ในอัตราที่แตกต่างกัน และจำนวนครั้งต่างกัน เช่น กลุ่มฯ หาดอาษา มีการใส่ปุ๋ยยูเรีย ตั้งแต่ 7.5 กิโลกรัม/ไร่ ไปจนถึง 40 กิโลกรัม/ไร่ โดยใส่ตั้งแต่ 1 ครั้งไปจนถึงแบ่งใส่ 3 ครั้ง ขณะที่กลุ่มฯ แพงโกล่า 11 มีการใส่ปุ๋ยยูเรียค่อนข้างใกล้เคียงกัน คืออยู่ระหว่าง 18-21 กิโลกรัม/ไร่ โดยแบ่งใส่เป็น 2 ครั้ง

จากผลวิเคราะห์ดินของกลุ่มฯ หาดอาษาพบว่า มีธาตุไนโตรเจนและฟอสฟอรัสต่ำ แต่โพแทสเซียมสูง จึงแนะนำให้ใส่ปุ๋ยสูตร 16-16-8 อัตรา 20 กิโลกรัมต่อไร่ หลังตัดทุกครั้ง และใส่ปุ๋ยยูเรีย (46-0-0) อัตรา 20 กิโลกรัมต่อไร่ โดยแบ่งใส่ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ใส่ 10 กิโลกรัมต่อไร่ หลังตัด 10-15 วัน และครั้งที่ 2 ใส่ 10 กิโลกรัมต่อไร่ ห่างจากครั้งที่ 1 ประมาณ 10-15 วัน เมื่อคำนวณแล้วในแต่ละรอบการผลิต หญ้าแพงโกล่าจะได้รับธาตุอาหารไนโตรเจน ฟอสฟอรัส และโพแทสเซียมจากปุ๋ยเท่ากับ 12.4 กิโลกรัม N, 3.2 กิโลกรัม P_2O_5 และ 1.6 กิโลกรัม K_2O ต่อไร่ ตามลำดับ ซึ่งคาดว่าจะเพียงพอต่อความต้องการของหญ้า แม้จะได้รับโพแทสเซียมต่ำ เพียง 1.6 กิโลกรัม K_2O ต่อไร่ ทั้งนี้เพราะหญ้าสามารถดูดธาตุโพแทสเซียมจากดินซึ่งมีอยู่สูงไปใช้ประโยชน์ได้

ส่วนดินของกลุ่มแพงโกล่า 11 พบว่าดินมีปริมาณธาตุฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมสูง แต่มีธาตุไนโตรเจนต่ำ จึงแนะนำให้ใส่ปุ๋ยเช่นเดียวกับกลุ่มฯ หาดอาษา แต่ใช้ปุ๋ยสูตร 16-8-8 แทน สูตร 16-16-8 แต่ในพื้นที่กลุ่มแพงโกล่า 11 ไม่มีปุ๋ยสูตร 16-8-8 และ 16-16-8 จำหน่ายจึงปรับเป็นปุ๋ยสูตร 15-15-15 แทน ซึ่งจะทำให้หญ้าแพงโกล่าจะได้รับธาตุอาหารจากปุ๋ยดังนี้ ไนโตรเจน ฟอสฟอรัส และโพแทสเซียม 12.2 กิโลกรัม N, 3.0 กิโลกรัม P_2O_5 และ 3.0 กิโลกรัม K_2O ต่อไร่ ตามลำดับ

ในการดำเนินการทดลองได้แบ่งแปลงหญ้าของเกษตรกรออกเป็น 2 ส่วนเพื่อเก็บข้อมูลเปรียบเทียบกันระหว่างการใส่ปุ๋ยตามปกติที่เกษตรกรเคยปฏิบัติมา และการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ โดยปล่อยให้เป็นไปตามสภาพแปลงหญ้าจริงของเกษตรกรที่มีการทำคั่นนาแบ่งกันไว้แล้ว ซึ่งแต่ละรายจะทำการเลือกแปลงให้ได้แปลงหญ้าที่มีลักษณะใกล้เคียงกันและอยู่ใกล้กัน ทั้งนี้เมื่อเริ่มการทดลองจริงพบว่าเกษตรกรกลุ่มฯ หาดอาษามีการปรับเปลี่ยนการใส่ปุ๋ยในแปลงปกติใหม่ โดยเพิ่มการใส่ปุ๋ยสูตรควบคู่ไปกับปุ๋ยยูเรียด้วย เกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มมีอัตราการใส่ปุ๋ยตามที่แสดงในตารางที่ 4.13 และ 4.14 นอกจากนี้ในระหว่างการทดลองก็ปรากฏว่าเกษตรกรก็ยังมีปรับเปลี่ยนการให้น้ำและใส่ปุ๋ยในแปลงปกติใหม่อีก โดยใส่ในปริมาณที่เพิ่มขึ้นและบ่อยครั้งขึ้นกว่าเดิมด้วย เข้าทำนองลูกอิจฉา คือเมื่อมีการให้น้ำใส่ปุ๋ยแปลงทดลองที่เป็นแปลงแนะนำแล้ว ก็เลยใส่ในแปลงปกติไปด้วย

ตารางที่ 4.13 การใส่ปุ๋ยในแปลงหญ้าแพงโกล่าทดลองของเกษตรกรกลุ่มฯ หาดอาษา

เกษตรกร	แปลงหญ้าใส่ปุ๋ยตามปกติ		แปลงหญ้าใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ	
	อัตราปุ๋ยที่ใช้	พื้นที่เก็บข้อมูล (ไร่)	อัตราปุ๋ยที่ใช้	พื้นที่เก็บข้อมูล (ไร่)
1	16-16-8 15 กก./ไร่ และ ยูเรีย 7.5 กก./ไร่ ใส่ครั้งเดียว	4	16-16-8 อัตรา 20 กิโลกรัมต่อไร่ หลังตัดทุกครั้ง และใส่สูตร 46-0-0 อัตรา 20 กิโลกรัมต่อไร่ โดยแบ่งใส่ 2 ครั้ง ครั้งแรก ใส่ 10 กิโลกรัมต่อไร่ หลังตัด 10-15 วัน และครั้งที่ 2 ใส่ 10 กิโลกรัมต่อไร่ ห่างจากครั้งแรก 10-15 วัน	6
2	16-8-8 12.5 กก./ไร่ และยูเรีย 18.8 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	4		3.3
3	16-20-0 13.5 กก./ไร่ และยูเรีย 15.4 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	5.2		2
4	16-16-8 11 กก./ไร่ และ ยูเรีย 17.4กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	9.2		8.3
5	ยูเรีย 30 กก./ไร่ แบ่งใส่ 3 ครั้งๆ ละ 10 กก./ไร่	5		10

ตารางที่ 4.14 การใส่ปุ๋ยในแปลงหญ้าแพงโกล่าทดลองของเกษตรกรกลุ่มฯ แพงโกล่า 11

เกษตรกร	แปลงหญ้าใส่ปุ๋ยตามปกติ		แปลงหญ้าใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ	
	อัตราปุ๋ยที่ใช้	พื้นที่เก็บข้อมูล (ไร่)	อัตราปุ๋ยที่ใช้	พื้นที่เก็บข้อมูล (ไร่)
1	ยูเรีย 18 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	2.8	ใส่ปุ๋ยสูตร 15-15-15 อัตรา 20 กิโลกรัมต่อไร่ หลังตัดทุกครั้ง และใส่สูตร 46-0-0 อัตรา 20 กิโลกรัมต่อไร่ โดยแบ่งใส่ 2 ครั้ง ครั้งแรก ใส่ 10 กิโลกรัมต่อไร่ หลังตัด 10-15 วัน และครั้งที่ 2 ใส่ 10 กิโลกรัมต่อไร่ ห่างจากครั้งแรก 10-15 วัน	2.8
2	ยูเรีย 20 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	3		2.5
3	ยูเรีย 21 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	2.8		3.4

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลการให้ปุ๋ยยูเรียในอัตราที่แตกต่างกันของเกษตรกร พบว่าอัตราที่ใส่ต่ำสุดคือ 7.5 กก./ไร่ ประเมินเท่ากับหญ้าได้รับธาตุไนโตรเจนเพียง 3.45 กก./ไร่ ซึ่งไม่เพียงพอกับความ

ต้องการของพืช มีผลทำให้พืชกระแสรุน และใบเหลืองได้ แต่ถ้าใช้มากเกินไปตามที่สอบถามมาคือ 40 กก./ไร่ หรือธาตุไนโตรเจน 18.4 กก./ไร่ จะมีผลกระทบต่อธาตุอื่นทำให้ผลผลิตลดลงได้ในอนาคต เช่น ฟอสฟอรัสในหญ้าแพงโกล่าจะลดลง เมื่อใส่ปุ๋ยไนโตรเจนเพิ่มขึ้น และทำให้พืชอ่อนแอ มีลำต้นไม่แข็งแรงหักล้มง่าย รวมทั้งอาจมีผลทำให้ดินเป็นกรดได้อีกด้วย (สายัณห์ และคณะ, 2542 ก) ดังนั้น หากมีการตัดหญ้าติดต่อกันเป็นเวลานานโดยไม่เติมธาตุอาหารพืชหลักทั้ง 3 ชนิด ลงไปในดิน ความอุดมสมบูรณ์ของดินจะลดลง และในท้ายที่สุดดินจะไม่สามารถให้ผลผลิตพืชได้สูงอีกต่อไป ดังปรากฏในแปลงหญ้าของเกษตรกรหลายกลุ่มที่มีการปลูกหญ้ามานานมากกว่า 3 ปี รวมทั้งกลุ่มฯแพงโกล่า 11 ด้วยที่พบว่าต้นหญ้ามียอดลำต้นเล็กลง ต้นล้มทอดขนานไปกับพื้นดินได้ง่าย ทำให้เกิดปัญหาในการตัดหญ้าไม่หมดจด นอกจากนี้ยังพบว่าผลผลิตหญ้าเริ่มลดลงจากเดิม ดังนั้น เกษตรกรจึงต้องรู้จักดินในไร่นาของตนเองให้เป็นอย่างดี เพื่อช่วยให้การตัดสินใจใช้ประโยชน์ที่ดินและเลือกวิธีการจัดการดินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเติมธาตุอาหารพืชลงไปในดินได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการของพืช รวมทั้งการใส่ปุ๋ยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ใส่ปุ๋ยให้ตรงกับที่พืชขาด พยายามให้ดินร่วนซุยและมีความชื้นอย่างเหมาะสม ใส่ปุ๋ยให้ถูกที่ ถูกจังหวะและปริมาณที่เหมาะสม และป้องกันการสูญหายของปุ๋ยจากดินด้วย (กัญญา, 2546)

1.3 ผลผลิตน้ำหนักรวมและคุณภาพของหญ้าแพงโกล่าแห้ง

1) กลุ่มฯ หาดอาษา เดิมมีปัญหาเรื่องเกษตรกรไม่ค่อยสนใจดูแลแปลงหญ้าเนื่องจากเป็นกลุ่มที่เริ่มต้นปลูกหญ้าในปี 2548 และหลังจากเริ่มต้นก็ประสบปัญหาตัดหญ้าไม่ได้ตามกำหนด โดยมีสาเหตุทั้งจากฝนตกและน้ำท่วมแปลง ผลผลิตที่ได้ก็ต้องเก็บสต็อกไว้ก่อน รอสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์จัดจำหน่ายให้ ทำให้ได้รับเงินล่าช้า ข้อมูลผลผลิตเฉลี่ยของกลุ่มฯหาดอาษารอบสุดท้ายก่อนเริ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนา ได้ผลผลิตหญ้าแห้งเฉลี่ย 489.5 กิโลกรัม/ไร่ และมีโปรตีน 2.61 - 5.89 เปอร์เซ็นต์ หลังจากเริ่มทดลองการใส่ปุ๋ยในแปลงหญ้าร่วมกัน พบว่าโดยภาพรวมแล้วผลผลิตและคุณภาพหญ้าดีขึ้นกว่าเดิม โดยที่การใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ ทำให้ได้จำนวนฟ่อนและผลผลิตน้ำหนักรวมของหญ้าแพงโกล่าแห้งสูงกว่าการใส่ปุ๋ยตามปกติของเกษตรกร (ตารางที่ 4.15) ทั้งนี้เพราะปุ๋ยตามคำแนะนำจะประกอบด้วยธาตุอาหารหลัก 3 ชนิด คือ ไนโตรเจน ฟอสฟอรัส และโพแทสเซียม ในปริมาณที่เพียงพอ กับความต้องการของหญ้าแพงโกล่าในการผลิตแต่ละรอบ รวมทั้งมีการแบ่งใส่ปุ๋ยยูเรีย 2 ครั้ง และใส่ในช่วงเวลาเหมาะสม คือ ครั้งแรกในช่วงที่พืชเริ่มออกและช่วงที่สองเป็นช่วงที่พืชกำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว (สุทิน, 2541) สอดคล้องกับสายัณห์และคณะ (2542 ก และ ข) ที่รายงานไว้ว่าปริมาณปุ๋ยและเวลาที่เหมาะสมในการใส่ปุ๋ยมีผลต่อผลผลิตและค่าโปรตีนของหญ้าแพงโกล่า ซึ่งเมื่อมีการแบ่งใส่ปุ๋ยไนโตรเจนบ่อยครั้งขึ้น จะช่วยเพิ่มผลผลิตน้ำหนักรวมของหญ้าแพงโกล่าได้

เกษตรกรรายที่ 1 รอบแรกในการผลิตของแปลงปกติใส่ปุ๋ยสูตร 16-16-8 อัตรา 15 กก./ไร่ และใส่ปุ๋ยยูเรีย 7.5 กก./ไร่เพียงครั้งเดียว ทำให้พืชได้รับธาตุไนโตรเจน ฟอสฟอรัสและโพแทสเซียม

น้อยกว่า แปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ จึงทำให้มีค่าโปรตีนต่ำกว่าการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ และจากการตัดหญ้าอายุมากทำให้หญ้าแห้งจากแปลงปกติจัดเป็นหญ้าคุณภาพต่ำเนื่องจากมีค่าโปรตีน 3.72% ขณะที่หญ้าแห้งจากแปลงใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำจัดเป็นหญ้าคุณภาพปานกลาง ส่วนในรอบการผลิตที่ 2 เกษตรกรเพิ่มการใส่ปุ๋ยสูตร 15-15-15 อัตรา 8.3 กก./ไร่ ในแปลงปกติจึงทำให้ค่าโปรตีนและผลผลิตใกล้เคียงกับแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ แต่รอบที่ 3 เปลี่ยนมาใส่เฉพาะปุ๋ยสูตร 16-8-8 อัตรา 10 กก./ไร่ และปุ๋ยยูเรีย 15 กก./ไร่ ทำให้ได้รับธาตุไนโตรเจนเพิ่มขึ้นจนมีค่าโปรตีนใกล้เคียงกับแปลงใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ แต่ผลผลิตหญ้าแห้งที่ได้น้อยกว่า

เกษตรกรรายที่ 2 ในรอบแรกของการแปลงปกติจะใส่ปุ๋ยยูเรียอัตรา 18.75 กก./ไร่ และปุ๋ยสูตร 16-8-8 อัตรา 12.5 กก./ไร่ ทำให้หญ้าแห้งมีค่าโปรตีนและผลผลิตใกล้เคียงกับแปลงที่ใส่ตามคำแนะนำ แต่ในรอบที่ 2 ใส่แต่ปุ๋ยยูเรียชนิดเดียวอัตรา 25 กก./ไร่ แบ่งใส่ 3 ครั้ง คือ 10, 10 และ 5 กก./ไร่ โดยครั้งที่ 3 จะใส่เวลาเดียวกันกับการใส่ปุ๋ยยูเรียครั้งที่ 2 ของแปลงแนะนำ ซึ่งในส่วนนี้จะเห็นได้ว่าชนิดของปุ๋ย ปริมาณของปุ๋ยและเวลาที่เหมาะสมในการใส่ปุ๋ยในโตรเจนมีผลต่อผลผลิตและค่าโปรตีนของหญ้าแห้งใกล้เคียง

เกษตรกรรายที่ 3 ในรอบแรกของการแปลงปกติจะใส่ปุ๋ยยูเรียอัตรา 15.4 กก./ไร่ และปุ๋ยสูตร 16-20-0 อัตรา 13.5 กก./ไร่ ทำให้พืชได้รับธาตุไนโตรเจน และฟอสฟอรัสเช่นเดียวกับแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ แต่ปริมาณของไนโตรเจนจะได้รับน้อยกว่า ทำให้ผลผลิตน้ำหนักรวมต่อไร่และค่าโปรตีนที่ได้มีค่าต่ำกว่าแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ และเป็นหญ้าคุณภาพปานกลางขณะที่หญ้าแห้งจากแปลงแนะนำจัดเป็นหญ้าแห้งคุณภาพดี ส่วนในรอบที่ 2 ผลผลิตน้ำหนักรวมที่ได้ก็มีค่าน้อยกว่าแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำเช่นเดียวกันกับรอบที่ 1

เกษตรกรรายที่ 4 ในรอบแรกของการแปลงปกติพืชได้รับธาตุไนโตรเจน ฟอสฟอรัส และโพแทสเซียมเช่นเดียวกับแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ เนื่องจากเกษตรกรใส่ปุ๋ยยูเรียอัตรา 17.4 กก./ไร่ และปุ๋ยสูตร 16-16-8 อัตรา 11 กก./ไร่ เมื่อคำนวณปริมาณของธาตุที่พืชได้รับ พบว่า น้อยกว่า แต่ผลผลิตน้ำหนักรวมต่อไร่กลับมีมากกว่าแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ ทั้งนี้เนื่องจากเกษตรกรเข้าใจว่าสูบน้ำใส่แปลงเฉพาะเมื่อจะใส่ปุ๋ยเท่านั้น ทำให้พืชได้รับน้ำน้อยหญ้าจึงแคระแกรน หลังจากทำความเข้าใจใหม่ ในรอบที่ 2 ทำให้ผลผลิตของหญ้าแห้งและค่าโปรตีนของหญ้าแห้งจากแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำมีค่าสูงกว่าแปลงปกติแต่ก็เป็นหญ้าคุณภาพปานกลาง

เกษตรกรรายที่ 5 แปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำจะมีผลผลิตน้ำหนักรวมต่อไร่มากกว่าแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามปกติ เนื่องจากดินก่อนการทดลองมีธาตุฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมต่ำ เมื่อใส่ปุ๋ยสูตร 16-16-8 ซึ่งมีธาตุฟอสฟอรัส และโพแทสเซียม จึงทำให้พืชตอบสนองและให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าแปลงปกติที่ใส่ปุ๋ยยูเรียเพียงชนิดเดียว

ตารางที่ 4.15 ผลผลิตน้ำหนักร้างและเปอร์เซ็นต์โปรตีนของหญ้าแพงโกล่าแห้งเมื่อใส่ปุ๋ยตามปกติ และใส่ตามคำแนะนำของกลุ่มฯ หาดอาษา

เกษตรกร	รอบ ที่	อายุ (วัน)	การใส่ปุ๋ยตามปกติ	ผลผลิตน้ำหนักร้าง (กก./ไร่)		% โปรตีน	
				ปุ๋ย ตามปกติ	ปุ๋ยตาม คำแนะนำ	ปุ๋ย ตามปกติ	ปุ๋ยตาม คำแนะนำ
1	1	75	16-16-8 15 กก./ไร่ และยูเรีย 7.5 กก./ไร่	662.5	846.7	3.72	6.86
	2	53	15-15-15 7.5 กก./ไร่ และยูเรีย 17 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	708.0	728.3	7.89	7.92
	3	49	16-8-8 10 กก./ไร่ และยูเรีย 15 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	341.3	450.0	8.08	8.17
2	1	48	16-8-8 12.5 กก./ไร่ และยูเรีย 18.8 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	522.5	598.5	-	-
	2	65	ยูเรีย 25 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	648.0	801.8	8.73	10.77
	3	34	ยูเรีย 25 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	612.5	646.1	10.25	10.59
3	1	54	16-20-0 13.5 กก./ไร่ และยูเรีย 15.4 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	619.2	759	7.96	9.25
	2	48	16-20-0 13.5 กก./ไร่ และยูเรีย 15.4 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	595	672	-	-
4	1	67	16-16-8 11 กก./ไร่ และยูเรีย 17.4กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	780	709.4	-	-
	2	71	16-8-8 11 กก./ไร่ และยูเรีย 20 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	805	924.7	6.04	7.52
5	1	48	ยูเรีย 30 กก./ไร่ แบ่งใส่ 3 ครั้ง	630	759	-	-
เฉลี่ย		56		629.4	717.8	7.52	8.73

หมายเหตุ : ไม่สามารถสุ่มเก็บตัวอย่างหญ้าส่งวิเคราะห์ค่าโปรตีนได้ครบทุกราย

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่าเกษตรกรมีการใส่ปุ๋ยในแปลงหญ้าแพงโกล่าที่ค่อนข้างหลากหลาย หญ้าแพงโกล่าแห้งที่ผลิตได้เป็นหญ้าที่มีคุณภาพอยู่ในชั้นปานกลางถึงดี โดยผลิตได้ในช่วงแล้งเท่านั้น แม้ว่าการทดลองนี้จะมีปัญหาไม่สามารถตัดหญ้าเพื่อทำแห้งเมื่อหญ้าอายุ 45 - 50 วันได้ตามที่

ตั้งเป้าหมายไว้ได้ทุกรอบการผลิต เนื่องจากมีปัญหาจากฝนตก และน้ำซึมจากแปลงนาบริเวณใกล้เคียงเข้าแปลงหญ้าทำให้ดินไม่แห้ง จึงตัดหญ้าไม่ได้ตามกำหนด โดยอายุหญ้าที่ตัดจริงเฉลี่ยเท่ากับ 56 วัน (45 - 75 วัน) และไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนตามแผนที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม เกษตรกรให้การยอมรับว่าการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำและเก็บเกี่ยวตามกำหนดเวลาภายใต้กรรมวิธีการทำหญ้าแห้งที่ถูกต้อง ทำให้ได้หญ้าคุณภาพเกรดดีมาก ทั้งผลผลิตน้ำหนักแห้งและเปอร์เซ็นต์โปรตีนมีค่าเพิ่มขึ้นเมื่อใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ อีกทั้งยังทำให้เกษตรกรเกิดความตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการจัดการดูแลแปลงหญ้าเพิ่มขึ้นกว่าเดิม

2) **กลุ่มฯ แพงโกล่า 11** ผลจากการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำสำหรับเกษตรกรในกลุ่มนี้ ไม่ทำให้ผลผลิตและคุณภาพหญ้าดีกว่าแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามปกติ (ตารางที่ 4.16) ทั้งนี้สาเหตุส่วนหนึ่งเนื่องมาจากแปลงที่คัดเลือกเพื่อใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำมีสภาพแปลงไม่ราบเรียบ มีลักษณะเป็นแอ่งหลายแห่ง จะมีน้ำขังอยู่เป็นเวลานานกว่าส่วนอื่นของแปลง ทำให้หญ้าแพงโกล่าเจริญเติบโตได้ไม่ดีเนื่องจากหญ้าแพงโกล่าไม่มีช่องอากาศที่กาบใบ ต้นและราก ที่สามารถถ่ายเทออกซิเจนจากอากาศในน้ำและเหนือน้ำเพื่อการหายใจเหมือนข้าว เมื่อรากขาดออกซิเจนนานๆ จึงไม่สามารถดูดปุ๋ยที่ใส่ไปใช้เพื่อการเจริญเติบโตได้ นอกจากนี้ในเกษตรกรรายที่ 2 พบว่า แปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ เกษตรกรไม่สามารถให้น้ำได้ตามเวลาที่หญ้าต้องการเนื่องจากต้องรอสูบน้ำต่อจากนาข้างเคียง เมื่อหญ้าไม่ได้รับน้ำอย่างเพียงพอและทันต่อความต้องการตลอดเวลาที่เพาะปลูก จึงทำให้ผลผลิตหญ้าลดลง ส่วนการที่แปลงปกติมีผลผลิตหญ้าแห้งสูงนั้น เพราะมีสภาพแปลงเรียบกว่าและไม่ค่อยมีน้ำขัง นอกจากนี้ดินของเกษตรกรกลุ่มฯ แพงโกล่า 11 ยังมีปริมาณฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมอยู่ในเกณฑ์สูงถึงสูงมาก ซึ่งเพียงพอต่อการเจริญเติบโตของหญ้าในช่วง 1-2 ปีแรก ดังนั้นการใส่ปุ๋ยในโตรเจนในรูปของปุ๋ยยูเรียเพียงอย่างเดียวตามวิธีของเกษตรกรซึ่งทั้ง 3 รายมีการใส่ปุ๋ยยูเรียในอัตรา 20-21 กิโลกรัมต่อไร่ต่อรอบ โดยแบ่งใส่เป็น 2 ครั้ง จึงมีผลทำให้ผลผลิตและคุณภาพของหญ้าในปีแรกเพิ่มขึ้นเท่ากับการใส่ปุ๋ยเชิงผสมรวมด้วย แต่ฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมในดินจะถูกพืชดูดขึ้นไปใช้และสะสมอยู่ในส่วนของพืชที่ถูกตัดไปใช้ประโยชน์ ซึ่งอาจทำให้ฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมในดินลดลงเรื่อย ๆ ดังนั้นการใส่ปุ๋ยเพียงชนิดเดียวติดต่อกันเป็นเวลานาน หรือใส่ปุ๋ยอย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไปก็จะทำให้ดินขาดสมดุลของธาตุอาหารที่จำเป็นสำหรับการเจริญเติบโตของพืชได้ โดยทั่วไปแล้วดินที่ปลูกพืชติดต่อกันเป็นเวลานานๆ มักจะขาดธาตุอาหารพืชมากกว่า 1 ชนิดเสมอ การใส่ปุ๋ยเพียงชนิดเดียวโดยไม่มีธาตุอื่นๆ ที่ดินขาดแคลนด้วยมักจะไม่ช่วยในการเพิ่มผลผลิตพืชหรือเพิ่มเพียงเล็กน้อย ขณะที่การใส่ปุ๋ยที่ให้ธาตุอาหารครบทุกชนิดที่ดินขาดแคลนจะทำให้ผลผลิตของพืชเพิ่มขึ้นได้มากกว่า (สุทิน, 2541) ซึ่งเกษตรกรได้ให้ความเห็นว่าแปลงหญ้าที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ มีขนาดลำต้นอวบใหญ่และยาวกว่าต้นหญ้าในแปลงปกติซึ่งใส่เฉพาะปุ๋ยยูเรียเพียงอย่างเดียว (ภาพที่ 4.12) และเริ่มจะเห็นผลแล้วว่าการใส่ปุ๋ยยูเรียอย่างเดียวทำให้ต้นหญ้ามียางและเล็กลงและล้มง่าย แม้ผลผลิตจะยังคงสูงอยู่ก็ตาม

ตารางที่ 4.16 ผลผลิตน้ำหนักรากแห้งและเปอร์เซ็นต์โปรตีนของหญ้าแพงโกล่าแห้งเมื่อใส่ปุ๋ยตามปกติ และใส่ตามคำแนะนำของกลุ่มฯ แพงโกล่า 11

เกษตรกร	รอบ ที่	อายุ (วัน)	การใส่ปุ๋ยตามปกติ	ผลผลิตน้ำหนักรากแห้ง (กก./ไร่)		% โปรตีน	
				ปุ๋ย ตามปกติ	ปุ๋ยตาม คำแนะนำ	ปุ๋ย ตามปกติ	ปุ๋ยตาม คำแนะนำ
1	1	56	ยูเรีย 18 กก./ไร่ แบ่งใส่ 3 ครั้ง	473.6	412.1	-	-
	2	57		558.6	706.4	9.56	7.61
	3	57		982.1	982.1	8.47	7.06
2	1	61	ยูเรีย 20 กก./ไร่ แบ่งใส่ บ่อยครั้ง	784.7	430.0	9.19	9.76
	2	62		817.0	731	5.13	4.98
3	1	63	ยูเรีย 21 กก./ไร่ แบ่งใส่ 2 ครั้ง	796.4	591.5	-	-
	2	57		1,115.7	899.4	9.41	11.31
	3	83		1,178.6	1,475.3	-	-
เฉลี่ย		62		838.3	778.5	8.35	8.14

หมายเหตุ : ไม่สามารถเก็บตัวอย่างหญ้าส่งวิเคราะห์ค่าโปรตีนได้ครบทุกรอบการผลิต



ภาพที่ 4.12 แสดงต้นหญ้าที่ได้จากแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำและแปลงปกติ

1.4 ต้นทุนการผลิตและรายได้

จะเห็นได้ว่าในช่วงเวลา 1 ปีที่ทำการศึกษานั้น เกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มสามารถตัดหญ้าเพื่อผลิตเป็นหญ้าแห้งได้เพียง 3 ครั้ง ทั้งนี้เนื่องจากภายหลังจากอบรมความรู้เรื่องดินและปุ๋ย จนถึงคัดเลือกเกษตรกรและแปลงทดลองได้ เมื่อจะเริ่มทดลองก็เริ่มเข้าสู่ฤดูฝน ทำให้เก็บข้อมูลไม่ได้ เพราะในฤดูฝนมีน้ำท่วมขังในแปลงผลิต เนื่องจากเนื้อดินในแปลงเป็นดินเหนียวและเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่ใช้ตัดหญ้าเกลี่ยและอัดฟ่อนหญ้าแห้งไม่สามารถลงปฏิบัติงานในแปลงได้ รวมทั้งฝนที่ตกทุกวันก็ทำให้ไม่สามารถตัดหญ้าและตากหญ้าให้แห้งในแปลงได้เช่นกัน ดังนั้นกว่าจะเริ่มเก็บข้อมูลจากแปลงหญ้าที่ใช้ปุ๋ยทดลองตามสูตรที่กำหนดไว้ จึงต้องรอนหมดฤดูฝนและตัดหญารอบแรกหลังฝนก่อนจึงเริ่มทดลองการใช้ปุ๋ยได้ ข้อมูลที่เริ่มเก็บจากแปลงทดลองจริงจึงเป็นข้อมูลจากการผลิตในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2550 - เมษายน 2551 ซึ่งจัดเก็บข้อมูลผลผลิตได้เพียง 3 ครั้ง ในการนำมาคิดต้นทุนและรายได้ของเกษตรกรเปรียบเทียบระหว่างการใส่ปุ๋ยทั้ง 2 แบบ ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ต้นทุนการผลิตและรายได้สุทธิจากการจำหน่ายหญ้าแพงโกล่าแห้งเปรียบเทียบระหว่างแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามปกติและแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ

ข้อมูลที่ศึกษา	กลุ่มฯ หาดอาษา		กลุ่มฯแพงโกล่า 11	
	ใส่ปุ๋ยตามปกติ	ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ	ใส่ปุ๋ยตามปกติ	ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำ
ค่าสูบน้ำ	69.40	74.40	148.90	153.20
ค่าปุ๋ย	344.80	530.90	384	508.90
ค่าจ้างเก็บเกี่ยว	357	366.60	577.30	516.80
ค่าขนส่ง	85.80	85.40	190.50	178
อื่นๆ	27	47.50	119.40	118.50
ต้นทุนการผลิตรวม	928.70	1,141.40	1,420	1,479.40
ผลผลิตน้ำหนักแห้ง (กก./ไร่)	662.50	729.70	834.20	756.50
ต้นทุนการผลิตต่อน้ำหนักแห้ง(บาท/กก.)	1.40	1.56	1.70	1.96
ต้นทุนค่าปุ๋ยต่อน้ำหนักแห้ง (บาท/กก.)	0.52	0.73	0.46	0.67
ราคาจำหน่าย (บาท/กก.)	2.50-2.60	2.50-2.60	2.70-2.80	2.70-2.80
รายได้รวม	1,713.30	1,889.60	2,322	2,100.90
รายได้สุทธิ	783.70	885.40	902	654.80

1) กลุ่มฯหาดอาษา ต้นทุนการผลิตหญาแพงโกล่าแห้ง จากแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1,141.40 บาท/ไร่/รอบ สูงกว่าแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามปกติ 212.7 บาท/ไร่/รอบ โดยต้นทุนที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่จะมาจากค่าปุ๋ยที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เมื่อคำนวณเป็นต้นทุนการผลิตต่อผลผลิตน้ำหนักแห้ง 1 กิโลกรัม และต้นทุนค่าปุ๋ยต่อผลผลิตน้ำหนักแห้ง 1 กิโลกรัมแล้ว ก็ให้ผลเป็นไปในทำนองเดียวกับต้นทุนการผลิตรวม แต่เมื่อนำมาคำนวณรายได้สุทธิ ปรากฏว่าการใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำมีรายได้สุทธิเฉลี่ยสูงกว่าการใส่ปุ๋ยตามปกติ 101.7 บาท/ไร่/รอบ เนื่องจากแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำให้ผลผลิตน้ำหนักแห้งสูงกว่า จึงทำให้มีรายได้จากการจำหน่ายหญาแพงโกล่าแห้งสูงกว่าแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามปกติ

2) กลุ่มฯแพงโกล่า 11 ต้นทุนการผลิตหญาแพงโกล่าแห้งเมื่อใส่ปุ๋ยตามคำแนะนำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1,479.40 บาท/ไร่/รอบ ซึ่งสูงกว่าการใส่ปุ๋ยตามปกติเพียง 59.40 บาท/ไร่/รอบ แต่ผลผลิตน้ำหนักแห้งของหญาแพงโกล่าที่ได้กลับมีปริมาณน้อยกว่าการใส่ปุ๋ยตามปกติ จึงทำให้มีรายได้สุทธิจากการจำหน่ายหญาแพงโกล่าแห้งต่ำกว่าแปลงที่ใส่ปุ๋ยตามปกติ ทั้งนี้เมื่อคำนวณเป็นต้นทุนการผลิตและต้นทุนค่าปุ๋ยต่อผลผลิตน้ำหนักแห้ง 1 กิโลกรัม พบว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับต้นทุนการผลิตรวม เช่นเดียวกันกับกลุ่มฯหาดอาษา

อนึ่ง ในการซื้อขายหญาแพงโกล่าแห้งนั้น กลุ่ม/สหกรณ์ไม่ได้กำหนดราคาตามชั้นคุณภาพของหญา กล่าวคือ ทุกชั้นคุณภาพจำหน่ายในราคาเดียวกันถ้าไม่โดนฝนและมีสีเขียวสวย โดยที่ไม่ได้มีการนำเอาค่าโปรตีนหรือองค์ประกอบอื่นมาใช้ประกอบในการจัดชั้นคุณภาพหญาเลย จึงไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้เกษตรกรพัฒนาการผลิตหญาให้มีคุณภาพดีขึ้น

1.5 การยอมรับและข้อคิดเห็นของเกษตรกร

เมื่อโครงการสิ้นสุดได้ทำการสัมภาษณ์เกษตรกรผู้ร่วมโครงการจากกลุ่มฯหาดอาษา จังหวัดชัยนาท และกลุ่มฯแพงโกล่า 11 จังหวัดสิงห์บุรี รวม 6 ราย เพื่อทราบถึงการยอมรับและข้อคิดเห็นของเกษตรกรในการใส่ปุ๋ยโดยใช้ผลวิเคราะห์ดินเป็นเกณฑ์ เพื่อให้ดินมีธาตุอาหารพืชตามความต้องการของหญาแพงโกล่า พบว่า เกษตรกรทั้ง 6 ราย มีความพึงพอใจต่อผลผลิตและคุณภาพที่เพิ่มขึ้นจากการใส่ปุ๋ย แต่มีข้อคิดเห็นว่า หากตัดหญาที่อายุ 60-70 วัน จะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และถ้ามีการจัดชั้นคุณภาพตามปริมาณโปรตีนและมีการกำหนดราคาหญาแห้งตามคุณภาพที่เพิ่มขึ้นจะเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกษตรกรเอาใจใส่ในการใส่ปุ๋ยและการจัดการแปลงเพิ่มขึ้น ส่วนปัญหาที่พบ คือ ปุ๋ยเคมีมีราคาแพง ขาดเครื่องกลี่ยหญาแบบสะบัดผึ่ง และขาดแคลนแรงงานในการขนย้ายหญาแห้งจากแปลงขึ้นรถเพื่อไปเก็บที่โรงเก็บหญาแห้ง

จากการนำผลการทดลองปุ๋ยที่ได้ไปถ่ายทอดสู่เกษตรกรรายอื่นภายในกลุ่ม ตามโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการประเมินคุณภาพหญาแห้ง เมื่อวันที่ 10 - 11 มกราคม 2551 พบว่า เกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มให้การยอมรับว่าหญาแห้งที่ผลิตจากแปลงที่มีการให้น้ำใส่ปุ๋ยที่ถูกต้อง รวมทั้งมี

กระบวนการเก็บเกี่ยวผลผลิตที่ถูกวิธี เริ่มตั้งแต่การตัดหญ้าที่อายุไม่เกิน 50 วัน กลับกลับกองหญ้าวันละ 2 ครั้ง โดยใช้เครื่องกลียะบัดฝั งจะทำให้หญ้าแห้งเร็วมีสีเขียวอ่อน กลิ่นหอม เมื่อสัมผัสจะรู้สึกนุ่มมือ จัดได้ว่าเป็นหญ้าเกรดคุณภาพดีมาก ซึ่งเกษตรกรไม่เคยผลิตได้มาก่อน ทั้งนี้เกษตรกรมีความเห็นตรงกันว่าเขาสามารถผลิตหญ้าคุณภาพแบบนี้ได้ แต่เงื่อนไขของราคาต้องสูงขึ้นแตกต่างจากหญ้าที่เคยผลิตอยู่เดิม จึงจะสร้างแรงจูงใจให้แก่เกษตรกรได้

2. การทดลองใช้ปุ๋ยอินทรีย์ทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า

เป็นการศึกษา ถึงผลของการใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีที่มีต่อผลผลิตและคุณภาพของหญ้าแพงโกล่า ที่ดำเนินการในแปลงทดลองของศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท ซึ่งสภาพของดินในแปลงทดลองเป็นดินชุดราชบุรี มีลักษณะเนื้อดินชั้นบนเป็นดินร่วน (loam) ส่วนดินชั้นล่างเป็นดินร่วนปนดินเหนียว (clay loam) มีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4.18 ส่วนประกอบทางเคมีของปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ผลิตจากวัตถุดิบต่าง ๆ กัน

วัตถุดิบที่ใช้ผลิต ปุ๋ยน้ำชีวภาพ	pH	ส่วนประกอบทางเคมีของปุ๋ยน้ำชีวภาพ (%)		
		ไนโตรเจนรวม	ฟอสฟอรัสรวม	โพแทสเซียมรวม
1. เศษปลา	3.5	0.39	0.05	2.11
2. ฟืช	4.0	0.18	0.02	4.44
3. กากอาหารต่าง ๆ	6.6	0.07	0.04	2.12
4. ฟืชผักต่าง ๆ	3.7	0.12	0.01	2.19
5. เศษปลาและสับปะรด	3.8	0.69	0.24	4.51

หมายเหตุ : ไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ก่อนเริ่มดำเนินการได้ทำการสำรวจแหล่งผลิตปุ๋ยน้ำชีวภาพในพื้นที่จังหวัดชัยนาทพบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มเกษตรกรจะผลิตปุ๋ยน้ำชีวภาพใช้เองไม่ค่อยมีการจำหน่ายเหมือนปุ๋ยอินทรีย์ชนิดผงหรืออัดเม็ด จึงได้คัดเลือกแหล่งผลิตจำหน่ายที่น่าเชื่อถือได้ 4 แห่ง ทำการสุ่มเก็บตัวอย่างปุ๋ยน้ำชีวภาพจำนวน 5 ตัวอย่าง ส่งวิเคราะห์หาส่วนประกอบทางเคมีดังแสดงผลไว้ในตารางที่ 4.18 ซึ่งพบว่าปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ผลิตจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีฤทธิ์เป็นกรดจัด (pH 3.5 - 4) มีเพียงปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ทำมาจากกากอาหารต่าง ๆ เท่านั้น ที่เป็นกรดอย่างอ่อน (pH 6.6) และปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ทำมาจากพืชจะมีความเข้มข้นของไนโตรเจนรวมเพียง 0.07 - 0.18 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่ถ้าทำมาจากเศษปลาจะมีไนโตรเจนรวม 0.39 - 0.69 เปอร์เซ็นต์ ส่วนฟอสฟอรัสในปุ๋ยน้ำชีวภาพส่วนใหญ่มีอยู่น้อยมากเพียง 0.01 - 0.05 เปอร์เซ็นต์ แต่มีโพแทสเซียมรวมสูงถึง 2.11 - 4.51 เปอร์เซ็นต์

การทดลองนี้ได้เลือกใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ทำมาจากพืชผักต่าง ๆ เนื่องจากเป็นชนิดที่กลุ่มเกษตรกรมีการผลิตจำหน่ายค่อนข้างมาก ผลการวิเคราะห์ปุ๋ยน้ำชีวภาพดังกล่าวพบว่ามีค่าความเป็นกรด-ด่าง (pH) เฉลี่ย 3.7 มีความเข้มข้นของไนโตรเจนรวม ฟอสฟอรัสรวม และโพแทสเซียมรวม เท่ากับ 0.12, 0.01 และ 2.19 เปอร์เซ็นต์ จากการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากแปลงทดลอง ระหว่างเดือน มีนาคม 2550 - กุมภาพันธ์ 2551 สามารถสรุปผลการทดลองได้ดังนี้

2.1 สภาพภูมิอากาศ

ในปีที่เริ่มต้นทำการทดลอง (2550) มีฝนตกบ้างเล็กน้อยในเดือนมีนาคม - เมษายน และเข้าสู่ฤดูฝนค่อนข้างเร็ว มีฝนตกมากในเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน หลังจากนั้นฝนเริ่มทิ้งช่วงทำให้ปริมาณน้ำฝนในเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม ลดลง และมีฝนตกหนักในเดือนกันยายน - ตุลาคม โดยมีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 177-196 มิลลิเมตรต่อเดือน หลังจากนั้นจะสิ้นสุดฤดูฝน เห็นได้ว่าการกระจายของฝนไม่ดี มีฝนตกเกิน 120 มิลลิเมตร เพียง 4 เดือนเท่านั้น และจำนวนวันที่ฝนตกเกิน 10 วันเพียง 5 เดือน โดยภาพรวมมีปริมาณน้ำฝนรวมทั้งปีเพียง 795.6 มิลลิเมตรและจำนวนวันที่ฝนตกทั้งปีแค่ 94 วัน (ตารางที่ 4.19) การให้น้ำแปลงหญ้าจึงต้องอาศัยน้ำชลประทานเป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 4.19 ปริมาณน้ำฝนและจำนวนวันที่ฝนตกบริเวณพื้นที่ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท ในปี พ.ศ. 2550

เดือน	ปริมาณน้ำฝน (ม.ม./เดือน)	จำนวนวันที่ฝนตก (วัน)
มกราคม	-	-
กุมภาพันธ์	0.9	1
มีนาคม	7.1	1
เมษายน	40.8	7
พฤษภาคม	159.3	18
มิถุนายน	124.8	13
กรกฎาคม	50.7	9
สิงหาคม	35.5	14
กันยายน	177.4	15
ตุลาคม	196.2	13
พฤศจิกายน	2.9	3
ธันวาคม	-	-
รวม	795.6	94

ที่มา : สถานีอุตุนิยมวิทยาชัยนาท

2.2 คุณสมบัติทางเคมีของดินก่อนและหลังการทดลอง

ลักษณะของดินในแปลงทดลองเป็นดินชุดราชบุรี มีเนื้อดินชั้นบนเป็นดินร่วน (loam) ส่วนดินชั้นล่างเป็นดินร่วนปนดินเหนียว (clay loam) มีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างสูง ผลการวิเคราะห์ดินก่อนทดลองมีค่าความเป็นกรด-ด่าง (pH) เฉลี่ย 5.9 มีอินทรีย์วัตถุปานกลาง 1.8 % มีปริมาณฟอสฟอรัสที่เป็นประโยชน์ แคลเซียมและแมกนีเซียมที่แลกเปลี่ยนได้ อยู่ในเกณฑ์สูง 33.5 ppm, 2,315 ppm และ 305 ppm ตามลำดับ ส่วนโพแทสเซียมที่แลกเปลี่ยนได้มีอยู่ในระดับปานกลางคือ 83.5 ppm (ตารางที่ 4.20)

ตารางที่ 4.20 คุณสมบัติทางเคมีของดินก่อนและหลังปลูกหญ้าแพงโกล่า เมื่อใส่ปุ๋ยอินทรีย์น้ำและปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกัน

สิ่งทดลอง	ส่วนประกอบทางเคมีของดิน					
	pH	OM (%)	Avail. P (ppm)	Exch.K (ppm)	Exch.Ca (ppm)	Exch.Mg (ppm)
ดินก่อนการทดลอง	5.7-6.2	1.6-2.1	33-38	48-119	2126-2504	291-319
ดินหลังการทดลอง						
อัตราปุ๋ยเคมี						
ไม่ใส่ปุ๋ยเคมี	6.3	2.1	21.0	86.7	1,613	283
ใส่ปุ๋ยเคมี ½ ของอัตราแนะนำ	6.0	2.1	19.7	63.0	1,600	280
ใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ	6.1	2.0	16.0	60.0	1,613	290
อัตราปุ๋ยน้ำชีวภาพ						
ไม่ใส่ปุ๋ยน้ำฯ	6.2	2.0	19.3	66.7	1,573	283
ใส่ปุ๋ยน้ำฯ 120 ลิตร/ไร่	6.1	2.1	19.0	73.3	1,653	290
ใส่ปุ๋ยน้ำฯ 240 ลิตร/ไร่	6.1	2.0	18.3	70.0	1,600	280

หมายเหตุ : ไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

หลังการทดลองใส่ปุ๋ยเคมีอัตราที่แตกต่างกันเป็นเวลานาน 1 ปี ไม่มีผลทำให้คุณสมบัติทางเคมีส่วนใหญ่ของดินเปลี่ยนแปลง โดยมีค่า pH อยู่ระหว่าง 6.0 - 6.3 (เป็นกรดเล็กน้อย) ปริมาณอินทรีย์วัตถุ 2.0 - 2.1% (ปานกลาง) แคลเซียม 1,600 - 1,613 ppm (สูง) และแมกนีเซียม 280 - 290 ppm (สูง) ตามลำดับ ยกเว้นปริมาณฟอสฟอรัสที่เป็นประโยชน์ (Avai. P) และโพแทสเซียมที่แลกเปลี่ยนได้ (Exch.K) ในดิน เท่านั้น ที่มีแนวโน้มว่าจะลดลง ในแปลงที่ใส่ปุ๋ยเคมีเพิ่มขึ้น โดย Avai.P มีค่าเท่ากับ 21.0 19.7 และ 16.0 ppm ส่วน Exch.K มีค่าเท่ากับ 86.7 63.0 และ 60.0 ppm เมื่อไม่ใส่ปุ๋ยเคมี ใส่ปุ๋ยเคมี ½ ของอัตราแนะนำ และใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำตามลำดับ (ตารางที่ 4.20) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาข้อมูลจากตารางที่ 4.21 จะพบว่า การใส่ปุ๋ยเคมีอัตราดังกล่าว มีผลทำให้ผลผลิตน้ำหนักร้าง

ของหญ้าแพงโกล่าเพิ่มขึ้นถึงประมาณ 1.7 - 2.2 ต้นต่อไร่ต่อปี เมื่อเปรียบเทียบกับที่ไม่ได้ใส่ปุ๋ยเคมี ดังนั้นโอกาสที่ธาตุอาหารหลักซึ่งพืชต้องการในปริมาณมาก จะติดไปกับส่วนของดินและใบพืชที่มีการใส่ปุ๋ยเคมีย่อมเพิ่มมากขึ้นด้วย กอปรกับ ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ อาจมีธาตุฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมไม่เพียงพอสำหรับชดเชยส่วนที่พืชดูดจากดินขึ้นไปใช้ มีผลทำให้ปริมาณ Avai.P และ Exch.K ในดินมีแนวโน้มลดลง ส่วนการใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพอัตราแตกต่างกัน มีแนวโน้มว่าจะไม่มีผลกระทบต่อคุณสมบัติทางเคมีต่าง ๆ ของดิน เนื่องจากในปุ๋ยน้ำชีวภาพมีธาตุอาหารพืชอยู่น้อยมาก

2.3 การเจริญเติบโตของหญ้าแพงโกล่า

ผลการทดลองไม่พบปฏิกริยาสัมพันธ์ร่วมระหว่างปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีต่อการเจริญเติบโต ด้านความสูงและความหนาแน่นของต้นหรือจำนวนต้นต่อตารางเมตรของหญ้าแพงโกล่า (ตารางที่ 4.21) โดยหญ้าแพงโกล่าที่ใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ จะมีความสูงของต้นสูงที่สุด คือ 72.1 เซนติเมตร แตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) ขณะที่ความหนาแน่นของต้นหญ้าแพงโกล่าไม่แตกต่างกันทางสถิติโดยมีค่าอยู่ระหว่าง 2,919 - 3,261 ต้นต่อตารางเมตร ส่วนการใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ ไม่มีผลต่อทั้งความสูงและความหนาแน่นของต้นหญ้าแพงโกล่า

ตารางที่ 4.21 ผลผลิตน้ำหนักแห้ง ความสูงของต้น จำนวนต้นต่อกอ และสัดส่วนของใบต่อต้นของหญ้าแพงโกล่า เมื่อใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกัน

สิ่งทดลอง	ความสูงของต้น (ซม.)	จำนวนต้นต่อ ตร.ม.	สัดส่วนของ ใบ/ต้น	ผลผลิต นน.แห้ง (กก./ไร่/ปี)
อัตราปุ๋ยเคมี				
ไม่ใส่ปุ๋ยเคมี	59.0 ^c	2,919	1.36 ^a	3,483 ^c
ใส่ปุ๋ยเคมี ½ ของอัตราแนะนำ	66.8 ^b	3,133	1.24 ^{ab}	5,198 ^b
ใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ	72.1 ^a	3,261	1.18 ^b	5,671 ^a
อัตราปุ๋ยน้ำชีวภาพ				
ไม่ใส่ปุ๋ยน้ำ	66.2	3,175	1.26	4,853
ใส่ปุ๋ยน้ำ 120 ลิตร/ไร่	66.8	3,101	1.28	4,728
ใส่ปุ๋ยน้ำ 240 ลิตร/ไร่	64.9	3,038	1.24	4,771
อัตราปุ๋ยเคมี x อัตราปุ๋ยน้ำ	NS	NS	NS	NS
C.V. (%)	4.1	11.6	14.0	9.4

หมายเหตุ - ตัวเลขที่กำกับด้วยอักษรต่างชนิดกันในแนวตั้ง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวิธี DMRT ($P < 0.05$)
- NS ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P > 0.05$)

2.4 สัดส่วนของใบต่อนต้นของหญ้าแพงโกล่า

ผลการทดลองไม่พบปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีต่อสัดส่วนของใบต่อนต้นของหญ้าแพงโกล่า เช่นเดียวกับลักษณะการเจริญเติบโตอื่น แต่การใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ มีผลทำให้สัดส่วนของใบต่อนต้นของหญ้าแพงโกล่าลดลงจากการที่ไม่ได้ใส่ปุ๋ยเคมีอย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.05$) แต่ไม่แตกต่างจากที่ใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ แสดงให้เห็นว่าการใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ จะช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโตในส่วนของต้นมากกว่าใบ แต่การใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพ ไม่มีผลทำให้สัดส่วนของใบต่อนต้นหญ้าแพงโกล่าเปลี่ยนแปลงโดยมีค่าอยู่ระหว่าง 1.24 - 1.28 (ตารางที่ 4.21)

2.5 ผลผลิตน้ำหนักรากแห้งของหญ้าแพงโกล่า

ไม่พบว่าปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีต่อผลผลิตน้ำหนักรากแห้งของหญ้าแพงโกล่า เช่นเดียวกับการเจริญเติบโตทางด้านความสูงและความหนาแน่นของต้นหญ้าแพงโกล่า ทั้งนี้ ผลผลิตน้ำหนักรากแห้งของหญ้าแพงโกล่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทำนองเดียวกันกับความสูงของต้น โดยผลผลิตน้ำหนักรากแห้งของหญ้าแพงโกล่าจะมีค่าสูงที่สุด คือ 5,671 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี เมื่อใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ รองลงมาคือใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ (5,198 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี) ส่วนหญ้าแพงโกล่าที่ไม่ใส่ปุ๋ยเคมีจะให้ผลผลิตน้ำหนักรากแห้งต่ำสุด 3,483 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามลำดับ ($P < 0.05$) ซึ่งสอดคล้องกับการทดลองในหญ้ารัฐจี (จิริรัตน์ และคณะ, 2526) และหญ้าซิกแนลเลื้อย (วิรัช และคณะ, 2541 ข) ที่พบว่าผลผลิตน้ำหนักรากแห้งเพิ่มขึ้นเมื่อใส่ปุ๋ยเคมีที่มีธาตุอาหารหลักทั้ง 3 ธาตุ คือ ไนโตรเจน ฟอสฟอรัส และโพแทสเซียม เป็นส่วนประกอบ และสอดคล้องกับสายพันธ์และคณะ (2542 ก และ 2542 ข) ที่พบว่าการใส่ปุ๋ยไนโตรเจนอัตราสูงขึ้น มีผลทำให้ผลผลิตของหญ้าซีพีแพงโกล่าเพิ่มขึ้น เนื่องจากไนโตรเจนเป็นธาตุอาหารพืชที่มีส่วนสำคัญในการเพิ่มผลผลิตของหญ้าชนิดต่าง ๆ (เกียรติศักดิ์ และคณะ, 2545 ; ชิตและคณะ, 2547 ; ชิตและคณะ, 2539 ; วิรัชและคณะ, 2541 ก) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการทยอยแบ่งใส่ปุ๋ยไนโตรเจนบ่อยครั้งขึ้น จะช่วยเพิ่มผลผลิตน้ำหนักรากแห้งของหญ้าซีพีแพงโกล่า (สายพันธ์ และคณะ, 2542 ข) และหญ้าเนเปียร์แคระ (ชิต และคณะ, 2547) อาจจะเป็นเพราะว่าปุ๋ยไนโตรเจนเคลื่อนย้ายในดินได้ง่าย บางส่วนอาจจะถูกชะล้างหรือสูญหายไปในรูปแบบของแก๊สโดยขบวนการทางชีวเคมี (Whiteman, 1980) การทยอยใส่ปุ๋ยไนโตรเจนจึงมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากปุ๋ยไนโตรเจนให้สูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ไนโตรเจนแล้วยังมีธาตุอาหารหลักที่จำเป็นต่อการเจริญเติบโตของพืช และพืชต้องการในปริมาณมาก ดังจะเห็นได้จากรายงานของ Ademosum (1973) ที่ว่าธาตุฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมจะเป็นตัวจำกัดการเจริญเติบโตและผลผลิตของพืชต่าง ๆ ถ้าใส่ปุ๋ยไนโตรเจนอัตราสูงกว่า 7.2 กิโลกรัม N ต่อไร่ต่อปี

สำหรับการใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพไม่มีผลทำให้ผลผลิตน้ำหนักรากแห้งของหญ้าแพงโกล่าเปลี่ยนแปลงโดยมีค่าอยู่ระหว่าง 4,728 - 4,853 กิโลกรัมต่อไร่ต่อปี

2.6 ส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าแพงโกล่า

ส่วนประกอบทางเคมีต่าง ๆ ของหญ้าแพงโกล่าแสดงไว้ในตารางที่ 4.22 จะเห็นได้ว่าไม่มีปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีต่อส่วนประกอบทางเคมีต่าง ๆ เช่น เปอร์เซ็นต์วัตถุแห้ง โปรตีน ADF NDF ฟอสฟอรัส โปแทสเซียม และแคลเซียมในหญ้าแพงโกล่า ($P < 0.05$) และพบว่าการใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพไม่มีผลต่อส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าแพงโกล่าทุกรายการที่ทำการศึกษา เนื่องจากปุ๋ยน้ำชีวภาพมีปริมาณธาตุอาหารพืชส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำมาก ส่วนการใส่ปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกันจะมีผลกระทบต่อส่วนประกอบทางเคมีต่าง ๆ ของหญ้าแพงโกล่า ดังนี้

1) เปอร์เซ็นต์วัตถุแห้ง

การใส่ปุ๋ยเคมีมีผลทำให้เปอร์เซ็นต์วัตถุแห้งของหญ้าแพงโกล่าลดลง โดยหญ้าแพงโกล่าที่ไม่ได้ใส่ปุ๋ยเคมี ใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ และใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ มีค่าวัตถุแห้ง 23.29 21.24 และ 20.68 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$)

2) โปรตีน

การใส่ปุ๋ยเคมีมีผลทำให้ความเข้มข้นของโปรตีนในหญ้าแพงโกล่าเพิ่มขึ้นตามลำดับ จาก 5.5 เปอร์เซ็นต์ (ไม่ได้ใส่ปุ๋ยเคมี) เป็น 6.7 และ 7.9 เปอร์เซ็นต์ เมื่อใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ และใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ ($P < 0.05$) ทั้งนี้ โปรตีนในหญ้าที่เพิ่มขึ้น น่าจะเป็นผลมาจากการใส่ปุ๋ยไนโตรเจน เนื่องจากการใส่ปุ๋ยเคมีในแต่ละรอบการตัดนั้น จะใช้ปุ๋ยผสมสูตร 15-15-15 ใส่หลังตัดหญ้า และใส่ปุ๋ยไนโตรเจน (ยูเรีย) อีกครั้งหนึ่ง ภายหลังจากให้น้ำครั้งต่อไป ซึ่งจากรายงานของสายันท์ และคณะ (2542 ก และ ข) พบว่าโปรตีนในหญ้าซีพีแพงโกล่าเพิ่มขึ้นเมื่อใส่ปุ๋ยไนโตรเจนอัตราสูงขึ้น และได้ผลเช่นเดียวกันกับในหญ้าเนเปียร์แคระ (เกียรติศักดิ์ และคณะ, 2545 ; ชิต และคณะ, 2547) โปรตีนในหญ้างังกล่าวจะเพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัด ถ้ามีการทยอยใส่ปุ๋ยไนโตรเจน ส่วนฟอสฟอรัสและโปแทสเซียม (ในปุ๋ยผสมสูตร 15-15-15) ไม่น่าจะมีผลต่อเปอร์เซ็นต์โปรตีนในหญ้าแพงโกล่า เช่นเดียวกับหญ้าอาหารสัตว์เขตร้อนอื่น ๆ เช่น หญ้ารูซี่ (กานดา และคณะ, 2545) และหญ้าอะคราดีม (จรัญโรจน์ และคณะ, 2547)

3) ฟอสฟอรัส

การใส่ปุ๋ยเคมีมีผลทำให้ความเข้มข้นของฟอสฟอรัสในหญ้าแพงโกล่าลดลง จาก 0.35 เปอร์เซ็นต์ (ไม่ได้ใส่ปุ๋ยเคมี) เหลือ 0.31 และ 0.29 เปอร์เซ็นต์ เมื่อใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ และใส่ตามอัตราแนะนำตามลำดับ ($P < 0.05$) อาจจะเป็นเนื่องจากอิทธิพลของไนโตรเจน ซึ่งในแต่ละรอบการตัดมีการใส่ทั้งปุ๋ยผสมที่มีไนโตรเจนเป็นส่วนประกอบ และใส่ปุ๋ยยูเรียอีกครั้งหนึ่งด้วย ทั้งนี้จากการศึกษาของสายันท์และคณะ (2542 ก) ก็ได้ผลเช่นกัน กล่าวคือ ฟอสฟอรัสในหญ้าแพงโกล่าลดลงเมื่อใส่ปุ๋ยไนโตรเจนเพิ่มขึ้น และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับในหญ้าขน (ประเสริฐ, 2534) และหญ้าเนเปียร์แคระ (เกียรติศักดิ์ และคณะ, 2545 ; ชิต และคณะ, 2547) และเมื่อพิจารณาผลวิเคราะห์ดินหลังการทดลอง (ตารางที่ 4.20) ปรากฏว่า การใส่ปุ๋ยเคมีอัตราสูงขึ้นทำให้ได้ผลผลิตหญ้าสูงขึ้น

(ตารางที่ 4.21) จึงมีการดึงธาตุอาหารจากดินไปใช้ในการเจริญเติบโตของหญ้าเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ Avail. P ในดินลดลง และฟอสฟอรัสในหญ้าแพงโกล่าลดลงด้วย เช่นเดียวกับการทดลองในหญ้าอื่น ๆ (กานดา และคณะ, 2545 ; จรูญโรจน์ และคณะ, 2547 ; วิรัช และคณะ, 2541 ก.)

4) โปแทสเซียม และแคลเซียม

หญ้าแพงโกล่าที่ใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำและใส่ตามอัตราแนะนำมีความเข้มข้นของ โปแทสเซียมและแคลเซียมใกล้เคียงกัน คืออยู่ระหว่าง 1.48 - 1.50 เปอร์เซ็นต์ และ 0.29 - 0.29 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้การใส่ปุ๋ยเคมีทั้งสองระดับ มีผลทำให้ความเข้มข้นของ K ในหญ้าแพงโกล่าเพิ่มขึ้น แต่แคลเซียมลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับหญ้าที่ไม่ได้ใส่ปุ๋ยเคมี ($P < 0.05$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอิทธิพลของโปแทสเซียมที่เป็นส่วนประกอบอยู่ในปุ๋ยผสม ซึ่งสอดคล้องกับการทดลองของจรูญโรจน์ และคณะ (2547) ที่โปแทสเซียมในหญ้าเพิ่มขึ้นส่วนแคลเซียมเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน เมื่อใส่ปุ๋ยโปแทสเซียมอัตราสูงขึ้น

5) เชื้อใย ADF และ NDF

การใส่ปุ๋ยเคมีมีผลทำให้เชื้อใย ADF เพิ่มขึ้นจาก 36.1 เปอร์เซ็นต์ (ไม่ใส่ปุ๋ยเคมี) เป็น 37.7 และ 38.8 เปอร์เซ็นต์ เมื่อใส่ปุ๋ยเคมี $\frac{1}{2}$ ของอัตราแนะนำ และใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำตามลำดับ ($P < 0.05$) ส่วนเชื้อใย NDF ไม่เปลี่ยนแปลง เมื่อใส่ปุ๋ยเคมีโดยมีค่าอยู่ระหว่าง 64.6 - 65.1 เปอร์เซ็นต์ ตารางที่ 4.22 ส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าแพงโกล่าเมื่อใส่ปุ๋ยอินทรีย์น้ำและปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกัน

สิ่งทดลอง	DM (%)	ส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าแพงโกล่า(% โดยวัตถุแห้ง)					
		CP	ADF	NDF	P	K	Ca
อัตราปุ๋ยเคมี							
ไม่ใส่ปุ๋ยเคมี	23.29	5.5 ^c	36.1 ^c	64.6	0.35 ^a	1.34 ^b	0.31 ^a
ใส่ปุ๋ยเคมี ½ ของอัตราแนะนำ	21.24	6.7 ^b	37.7 ^b	64.9	0.31 ^b	1.48 ^a	0.29 ^b
ใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราแนะนำ	20.68	7.9 ^a	38.8 ^a	65.1	0.29 ^c	1.50 ^a	0.29 ^b
อัตราปุ๋ยน้ำชีวภาพ							
ไม่ใส่ปุ๋ยน้ำฯ	21.58	6.6	37.6	65.1	0.31	1.42	0.29
ใส่ปุ๋ยน้ำฯ 120 ลิตร/ไร่	21.67	6.8	37.3	64.7	0.31	1.41	0.29
ใส่ปุ๋ยน้ำฯ 240 ลิตร/ไร่	21.96	6.8	37.6	65.0	0.32	1.49	0.30
อัตราปุ๋ยเคมี x อัตราปุ๋ยน้ำฯ	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
CV. (%)	5.6	5.8	2.1	0.9	6.3	10.4	3.6

หมายเหตุ - ตัวเลขที่กำกับด้วยอักษรต่างชนิดกันในแนวดิ่ง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวิธี DMRT ($P < 0.05$)
- NS ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P > 0.05$)

2.7 ต้นทุนค่าปุ๋ยในการผลิตหญ้า

เมื่อนำข้อมูลผลผลิตหญ้าแห้งที่ได้จากการทดลองใส่ปุ๋ยเคมีและปุ๋ยน้ำชีวภาพอัตราต่างๆ มาคำนวณหาต้นทุนค่าปุ๋ยต่อผลผลิตหญ้าแห้งที่ได้ ปรากฏว่าการใส่ปุ๋ยเคมีเพียงอย่างเดียวจะมีต้นทุนต่อการผลิตหญ้าแห้ง 1 กิโลกรัมต่ำกว่าการใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพร่วมด้วย โดยที่การใส่ปุ๋ยเคมีตามอัตราที่แนะนำแม้จะให้ผลผลิตน้ำหนักแห้งสูงสุดคือ 5,863 กิโลกรัม/ไร่/ปี แต่เมื่อคิดเป็นต้นทุนค่าปุ๋ยต่อผลผลิตน้ำหนักแห้ง 1 กิโลกรัมแล้ว พบว่าสูงกว่าการใส่ปุ๋ยเคมีเพียงครั้งหนึ่งของอัตราที่แนะนำ โดยมีต้นทุนค่าปุ๋ยเท่ากับ 0.44 และ 0.25 บาท/กิโลกรัมตามลำดับ ส่วนการใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพทุกอัตราจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้นมาก (ตารางที่ 4.23) เนื่องจากปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ซื้อมาใช้มีราคาแพงและต้องใช้ในปริมาณมาก อีกทั้งยังไม่เห็นผลในการทำให้ผลผลิตหญ้าเพิ่มขึ้นภายในระยะเวลาอันสั้นจึงไม่เหมาะที่จะซื้อมาใช้ โดยทั่วไปแล้วจะแนะนำให้เกษตรกรซื้อเฉพาะหัวเชื้อจุลินทรีย์มาทำการหมักปุ๋ยน้ำชีวภาพใช้เอง ซึ่งจะทำให้ต้นทุนปุ๋ยน้ำชีวภาพลดต่ำลงมาก

ตารางที่ 4.23 ต้นทุนค่าปุ๋ยต่อหญ้าแห้ง 1 กิโลกรัมเมื่อใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีอัตราแตกต่างกัน

หน่วย : บาท/กิโลกรัม

อัตราปุ๋ยน้ำชีวภาพ	อัตราปุ๋ยเคมี			เฉลี่ย
	ไม่ใส่	ใส่ ½ ของอัตราแนะนำ	ใส่ตามอัตราแนะนำ	
ไม่ใส่	-	0.25	0.44	0.23
ใส่ 120 ลิตร/ไร่	7.29	5.18	4.96	5.81
ใส่ 240 ลิตร/ไร่	14.50	9.76	9.56	11.28
เฉลี่ย	7.26	5.06	4.99	5.77

หมายเหตุ : ราคาปุ๋ยยูเรีย 10 บาท/กก. ปุ๋ยสูตร 15-15-15 ราคา 11.60 บาท/กก. และปุ๋ยน้ำชีวภาพ 35 บาท/ลิตร

อย่างไรก็ตาม เมื่อคำนึงถึงสภาวะราคาปุ๋ยเคมีที่มีทิศทางขยับสูงขึ้นในอนาคต จะส่งผลทำให้ต้นทุนการผลิตหญ้าสูงตามไปด้วย ดังนั้น การใส่ปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ผลิตขึ้นใช้เองน่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งในการลดต้นทุนค่าปุ๋ยให้แก่เกษตรกรได้ แต่เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพยังค่อนข้างหลากหลาย ตั้งแต่วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต สภาพแวดล้อมในการใช้ที่แตกต่างกัน ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพไม่แน่นอน โดยเฉพาะการทดลองนี้ทำการทดลองในพื้นที่ดินเหนียวที่มีความอุดมสมบูรณ์ค่อนข้างสูงอาจจะใช้ไม่ได้ผล แต่ในกรณีของดินทรายที่มีอินทรีย์วัตถุต่ำและมีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ การใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพอาจจะช่วยเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของพืชอาหารสัตว์ได้ เนื่องจากปุ๋ยน้ำชีวภาพมีปริมาณธาตุอาหารรองและธาตุอาหารเสริมที่จำเป็นต่อการเจริญเติบโตของพืช แต่พืชต้องการในปริมาณน้อยอยู่ด้วย จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมอีกโดยใช้ระยะเวลาทดลองมากกว่า

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง สร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่ ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าโดยมีการจัดการธาตุอาหารให้เหมาะสม จะนำไปสู่ความยั่งยืนของอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย และจะทำให้เกิดการขยายเครือข่ายกลุ่มได้เองโดยไม่ต้องรอความช่วยเหลือจากภาครัฐนั้น ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าไม่เป็นจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากยังไม่สามารถดำเนินการพัฒนากลุ่มเกษตรกรเป้าหมายให้มีความเข้มแข็งและสร้างเป็นต้นแบบการบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทำให้ยังไม่พัฒนาไปถึงการขยายเครือข่าย แม้ว่าจะประสบความสำเร็จในส่วนของพัฒนาคุณภาพหญ้า โดยทำให้เกษตรกรให้การยอมรับและสามารถยกระดับการผลิตหญ้าแห้งที่มีคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิมก็ตาม แต่ยังคงต้องการการพัฒนากลุ่มต่อเนื่องไปอีกระยะหนึ่ง จนกว่ากลุ่มจะเกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นร่วมกันได้เองโดยไม่ต้องรอความช่วยเหลือจากภาครัฐ จึงจะแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความยั่งยืนของอาชีพนั้น พอจะกล่าวได้ว่ามีโอกาสเป็นไปได้สูง เพราะถึงแม้จะมีปัจจัยแวดล้อมอื่นเข้ามาส่งผลกระทบ โดยเฉพาะจาก 2 ประเด็นหลักที่สำคัญคือ ราคาข้าวขยับตัวสูงขึ้นมาจากเกวียนละ 8,000 บาทในปี 2550 เป็น 13,000 บาทในปัจจุบัน (กรกฎาคม 2551) และความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศที่ฤดูกาลเริ่มเปลี่ยนไปในปี 2551 พบว่าเข้าสู่ฤดูฝนเร็วกว่าปกติ และมีฝนตกอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปลายเดือนพฤษภาคมจนถึงเดือนกรกฎาคม ทำให้เกษตรกรไม่สามารถตัดหญ้าได้และเสียโอกาสที่จะได้เงินไป 1 รอบการผลิต ปัจจัยเหล่านี้เอื้อต่อการจูงใจให้เกษตรกรรื้อแปลงหญ้าทิ้งและหันไปปลูกข้าวก่อนข้างสูง แต่ข้อเท็จจริงจากการสำรวจแปลงหญ้าล่าสุดของศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท ณ เดือนกรกฎาคม 2551 ปรากฏว่าทั้ง 2 กลุ่มมีเกษตรกรเพียง 7 รายที่รื้อแปลงหญ้าทิ้งไปรวม 121 ไร่ โดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มฯแพงโกล่า 11 ที่รื้อไปมากถึง 103 ไร่ ซึ่งเกษตรกรได้ให้เหตุผลว่าสภาพแปลงไม่เรียบและมีปัญหาขุยไส้เดือน จึงเปลี่ยนไปปลูกข้าวก่อน หลังเก็บเกี่ยวแล้วก็จะกลับมาปลูกหญ้าใหม่ ขณะเดียวกันทั้ง 2 กลุ่มยังได้เตรียมการที่จะผลิตหญ้าแห้งคุณภาพดีโดยการจัดหาเครื่องเกลี่ยสับคั้งเข้ามาไว้ใช้ในกลุ่ม เป็นการแสดงให้เห็นว่าเกษตรกรที่เหลืออยู่พร้อมที่จะทำอาชีพนี้ต่อไป ซึ่งสิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่สำคัญคือความต้องการของตลาดที่มีแนวโน้มสูงเพิ่มขึ้น ทั้งในส่วนของฟาร์มม้า โคเนื้อ และโคนม

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งในภาคสนามแบบเกษตรกรรมมีส่วนร่วม และการเก็บข้อมูลในแปลงทดลอง ประกอบด้วย 3 กิจกรรมคือ การพัฒนากลุ่มอาชีพ ผู้ผลิตหญ้าไปสู่ความยั่งยืน การถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าเกษตรกร และการทดลองใช้ปุ๋ยอินทรีย์ทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า ผลการดำเนินการสรุปได้ดังนี้

1. ผลการประเมินสถานภาพกลุ่มเกษตรกรที่มีอาชีพผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบนและจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่ากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชัยนาทส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการบริหารจัดการกลุ่ม การบริหารเครื่องจักร และความไม่โปร่งใส กลุ่มฯบ้านสระ จังหวัดสุพรรณบุรีเป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็งที่สุด รองลงมาคือสหกรณ์ฯศรีปทุม จังหวัดสระบุรี ที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ และระบบการทำบัญชีที่โปร่งใส

2. ผลการพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกร ยังไม่สามารถสร้างเป็นกลุ่มต้นแบบที่มีความเข้มแข็งได้ แต่พบว่ามีทิศทางการบริหารจัดการกลุ่มและเครื่องจักรเป็นระบบดีขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้น มีการคัดกรองสมาชิกที่ไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มออก จุดอ่อนที่ยังต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการมีส่วนร่วมของสมาชิก เครือข่ายการทำงาน การประชาสัมพันธ์ และการติดตามประเมินผล

3. ผลการถ่ายทอดเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าของเกษตรกร สามารถสร้างความเข้าใจถึงวิธีการดูแลให้น้ำ ใส่ปุ๋ย และการเก็บเกี่ยวที่ถูกต้อง ที่ทำให้ได้หญ้าแห้งที่มีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของเกษตรกรว่าสามารถผลิตได้จริง แต่เงื่อนไขที่เป็นแรงจูงใจในการผลิตขึ้นอยู่กับราคาที่เป็นธรรมตามเกรดคุณภาพหญ้า กลุ่มฯหาดอาษา สามารถผลิตหญ้าแห้งได้เพิ่มขึ้น 67.2 กิโลกรัม/ไร่ มีค่าเฉลี่ยของโปรตีนในหญ้าสูงขึ้น 1.2 เปอร์เซ็นต์ และได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น 101.70 บาท/ไร่ ส่วนกลุ่มฯแพงโกล่า11 มีปัญหาเรื่องสภาพแปลงทดลองที่ไม่เรียบทำให้ไม่เห็นผลที่ดีขึ้น

4. ผลการทดลองใช้ปุ๋ยน้ำชีวภาพที่ผลิตจากพืชผักต่างๆ ทดแทนปุ๋ยเคมีในแปลงหญ้าแพงโกล่า พบว่า ไม่มีผลทำให้คุณสมบัติทางเคมีของดินเปลี่ยนแปลง ไม่มีผลต่อผลผลิตและคุณภาพของหญ้า แต่กลับทำให้ต้นทุนค่าปุ๋ยต่อการผลิตหญ้าสูงเพิ่มขึ้น การใส่ปุ๋ยเคมีในอัตราที่แนะนำ ทำให้ได้ผลผลิตน้ำหนักรวมแห้งสูงสุดเฉลี่ย 5,671 กิโลกรัม/ไร่/ปี และมีค่าโปรตีนสูงสุดเฉลี่ย 7.9 เปอร์เซ็นต์ การทดลองนี้ไม่พบว่ามีปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยเคมีที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของหญ้า ผลผลิตน้ำหนักรวมแห้ง และส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าแพงโกล่า

5. ผลการศึกษาครั้งนี้ไม่เป็นจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าโดยมีการจัดการธาตุอาหารให้เหมาะสม จะทำให้หญ้าแพงโกล่าที่ผลิตได้มีคุณภาพดีขึ้น และนำไปสู่ความยั่งยืนของอาชีพการผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่าย เนื่องจากสามารถพัฒนาคุณภาพแปลงหญ้าและการผลิตหญ้าแพงโกล่าแห่งคุณภาพดีเท่านั้น แต่ยังไม่สามารถพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลา และต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2 ข้อเสนอแนะ

การผลิตหญ้าแพงโกล่าจำหน่ายเป็นอาชีพทางเลือกหนึ่งที่มีอนาคต และยังพอเห็นโอกาสที่จะขยายผลออกไปได้อีกมาก เนื่องจากตลาดยังมีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและเกษตรกรส่วนหนึ่งก็ยังรักในอาชีพนี้อยู่ แต่การที่จะทำให้อาชีพนี้มีความมั่นคง เกษตรกรต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม และสร้างเครือข่ายในการพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้สามารถผลิตหญ้าที่มีคุณภาพดีและสม่ำเสมอ รวมทั้งมีสินค้าส่งลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการที่จะก้าวเดินไปสู่จุดนี้ได้ มีปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ระดับนโยบาย ควรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการสร้างค่านิยมและวินัยให้แก่เกษตรกร สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มและต้องนำไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น ในการสนับสนุนหรือการให้ความช่วยเหลือต่างๆ ต้องมีความแตกต่างกันระหว่างเกษตรกรที่รวมกลุ่มผลิตกับเกษตรกรที่ผลิตเป็นรายเดี่ยว ควรมีการสนับสนุนเงินทุนแก่กลุ่มการผลิตให้สามารถทำธุรกิจได้ครบวงจร ตั้งแต่การผลิตจนถึงการจัดจำหน่าย ควรมีการให้รางวัลแก่คนที่อยู่ในกฎกติกาเพื่อสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ มิใช่ทุกคนได้รับความช่วยเหลืออย่างเสมอภาคเท่ากันหมดเช่นทุกวันนี้

2. ระดับปฏิบัติในพื้นที่ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมอาชีพและพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่ม ต้องเข้าไปดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเข้มงวดและต่อเนื่อง เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่เกษตรกรได้ทันการณ์ รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อเกษตรกรแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของเกษตรกร สำหรับกลุ่มที่มีการทำธุรกิจจะต้องเน้นเป็นพิเศษในเรื่องของการจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง โปร่งใส นอกจากนี้ควรมีแผนการวิจัยพัฒนาเพื่อสนับสนุนเกษตรกรในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีฐานข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยสำหรับส่งข่าวให้กลุ่มเกษตรกรใช้วางแผนการผลิต และที่สำคัญคือควรมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ เพื่อปรับแนวทางการพัฒนากลุ่มให้เกิดการยกระดับการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

บรรณานุกรม

กรมปศุสัตว์. 2551 ก. สถิตินำเข้า-ส่งออกสินค้าปศุสัตว์ปี 2550. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.dld.go.th/ict/yearly/yearly50/imex50.html> (พฤษภาคม, 2551)

กรมปศุสัตว์. 2551 ข. ข้อมูลจำนวนสัตว์ในประเทศไทย ปี 2550. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.dld.go.th/ict/yearly/yearly50/stock50.html> (พฤษภาคม, 2551)

กรมปศุสัตว์. 2551 ค. สถิติพื้นที่ปลูกหญ้า/พืชอาหารสัตว์และทุ่งหญ้าสาธารณะ. [ระบบออนไลน์].

แหล่งที่มา : http://www.dld.go.th/nutrition/data_stat/data_stat.htm (พฤษภาคม, 2551)

กรมพัฒนาที่ดิน. 2551. ระบบฐานข้อมูลกลุ่มชุดดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ . [ระบบ

ออนไลน์]. แหล่งที่มา : www.gissite3.ddd.go.th (พฤษภาคม, 2551)

กรณีศึกษา ชมดี. 2524. การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณี
โครงการสารภี ตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท สาขาการจัดการสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. 2551. ยุทธศาสตร์. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.moac.go.th/builder/moac02/inside.php?link=page&c=205&sub=10>

(พฤษภาคม, 2551)

กองอาหารสัตว์. 2551. ราคาจำหน่ายเสบียงสัตว์ของกรมปศุสัตว์ : โครงการนาหญ้า. [ระบบ

ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.dld.go.th/nutrition/naya_project/naya_frame.htm

(พฤษภาคม, 2551)

กัญญา วรรณะ. 2546. ป้ายเคมี. ฐานข้อมูลท้องถิ่น สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://lib.kru.ac.th/rLocal/print.php?story=03/08/19/2651791> (พฤษภาคม, 2551)

กานดา นาคมณี ศศิธร ถิ่นนคร วิรัช สุขสราญ และวารุณี พานิชผล. 2545. อิทธิพลของปุ๋ย
ฟอสฟอรัส และโพแทสเซียมที่มีต่อผลผลิตและส่วนประกอบทางเคมีของหญ้ารัฐ (1)
ชุดดินปากช่อง. หน้า 175 - 191. ใน : รายงานผลงานวิจัยกองอาหารสัตว์ประจำปี 2545.
กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กรุงเทพฯ.

กิตติ ลิ้มศิริวงษ์. 2532. การติดตามผลการฝึกอบรมการเลี้ยงสุกร ณ ศูนย์วิจัยและฝึกอบรมการเลี้ยง
สุกรแห่งชาติในเขตจังหวัดภาคกลาง. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

เกียรติศักดิ์ กล้าแอม สุมน โพธิ์จันทร์ และปัญญา ธรรมศาล. 2545. ผลของอัตราปุ๋ยและระยะเวลา
การใส่ปุ๋ยในโตรเจนที่มีต่อผลผลิตและส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าเนเปียร์แคระใน
พื้นที่จังหวัดสระแก้ว. หน้า 159 - 174. ใน : รายงานผลงานวิจัยกองอาหารสัตว์ประจำปี
2545. กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กรุงเทพฯ.

คีสิน กุศลานุกาพ. 2538. นักคิดแนวทฤษฎีการบริหารจัดการ. คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

จรรยาโรจน์ จันทศิริ วิรัช สุขสราญ และสมศักดิ์ เกาทอง. 2547. การศึกษาวิจัยการจัดการเพิ่ม
ผลผลิตพืชอาหารสัตว์ในพื้นที่ดินเสื่อมโทรม ตำบลเขาชะงุ้ม (2) การตอบสนองต่อปุ๋ย
ฟอสฟอรัสและโพแทสเซียมของพืชอาหารสัตว์ในพื้นที่ดินเสื่อมโทรม. หน้า 103 - 126.
ใน : รายงานผลงานวิจัยกองอาหารสัตว์ประจำปี 2545. กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตร
และสหกรณ์, กรุงเทพฯ.

จุรีรัตน์ สัจจิพานนท์ เกลิมเกียรติ วาญนิจ และปรัชญา ปรัชญลักษณ์ และชาญชัย มณีคุณ. 2526.
อัตราปุ๋ยที่เหมาะสมกับหญ้ารัฐที่จังหวัดชุมพร. หน้า 73 - 95. ใน : รายงานผลงานวิจัย
สาขาผลิตปศุสัตว์ ประจำปี 2526. กองอาหารสัตว์ กรมปศุสัตว์, กรุงเทพฯ.

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง. 2524. การระดมประชาชนเพื่อการพัฒนาชนบท. ใน: การบริหารงานพัฒนา
ชนบท. จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ : บรรณาธิการ. สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,
กรุงเทพมหานคร.

เฉลิมพล แซมเพชร และคณะ. 2549. การพัฒนาความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการปลูกหญ้าเป็นอาชีพทางเลือกเกษตรกรในจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่. ใน: รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย สำนักงาน ภาคเหนือ.

ชิต ยุทธวรวิทย์ จุริรัตน์ สัจจิตานนท์ เกียรติศักดิ์ กล้าแอม และพุลศรี สุกระรุจิ. 2539. ความถี่ของการตัด และอัตราปุ๋ยไนโตรเจนที่มีต่อผลผลิต และส่วนประกอบทางเคมีของหญ้ากินนีสีม่วง. หน้า 83 - 89. ใน : รายงานผลงานวิจัยประจำปี 2538. กองอาหารสัตว์ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กรุงเทพฯ.

ชิต ยุทธวรวิทย์ วิรัช สุขสราญ และสมศักดิ์ เกาทอง. 2547. ผลของอัตราปุ๋ยและระยะเวลาการใส่ปุ๋ยไนโตรเจนที่มีต่อผลผลิตและส่วนประกอบทางเคมีของหญ้าเนเปียร์แควในชุดดินหุบกะพง. หน้า 79 - 102. ใน : รายงานผลงานวิจัยกองอาหารสัตว์ประจำปี 2547. กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กรุงเทพฯ.

ถวิล ชาราโกชน. 2532. จิตวิทยาสังคมไทย. สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, กรุงเทพมหานคร.

นพวรรณ ชมชัย จินตนาเวชมี วรรณ อ่างทอง วิวัฒน์ ไชยชะอุ่ม สมเพชร ดุ้ยคัมภีร์ สมชาย ครามานนท์ จันทกานต์ อรณันท์ ประสิทธิ์ โพธิ์ยี่ และเกียรติพงศ์ เฟื่องฟูง. 2549. การพัฒนาการผลิตหญ้าแพงโกล่าเป็นอาชีพทางเลือกใหม่ของเกษตรกรจังหวัดชัยนาท. ใน : รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ ชุดโครงการอาชีพทางเลือกสำหรับเกษตรกร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. 207 หน้า.

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์. 2527. กลวิธีแนวทางวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนาชุมชน. ใน: การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. ทวีทอง พงษ์วิวัฒน์ : บรรณาธิการ. โสการพิมพ์, กรุงเทพมหานคร. 117 หน้า.

ประเสริฐ บุญพิทักษ์กิจ. 2534. อิทธิพลของชนิดปุ๋ยและไนโตรเจนที่มีต่อผลผลิตและองค์ประกอบทางเคมีของหญ้ากินนีและหญ้าขนที่ปลูกบนชุดดินกำแพงแสนในสภาพไร่นาวิทยานิพนธ์ปริญญาโท. ภาควิชาปฐพีวิทยา คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

พงกะพรรณ ตะกลมทอง. 2550. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM.) : เอกสารวิชาการ. นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

พัฒน์ บุญยรัตน์พันธ์. 2525. แนวทางการดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชน. กองฝึกอบรม กรมการพัฒนาชุมชน, กรุงเทพมหานคร.

พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์. 2528. จิตวิทยาสังคมร่วมสมัย : โครงการตำรา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ร่วมกับบริษัทสยามศึกษา, กรุงเทพฯ.

ไพรัตน์ เจริญรินทร์. 2527. นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจุบัน. ใน: การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. ทวีทอง พงษ์วิวัฒน์ : บรรณาธิการ. โสภการพิมพ์, กรุงเทพมหานคร.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2535. พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา. อักษรเจริญทัศน์, กรุงเทพมหานคร.

วิรัช สุขสรานู จีรพัฒน์ วงศ์พัฒน์ และเถลิงศักดิ์ โนนทวงศ์. 2541 ก. การตอบสนองต่อปุ๋ยในโตรเจนและฟอสฟอรัสของหญ้ากินนีสีม่วงในชุดดินอุบลบริเวณทุ่งกุลาร้องไห้. หน้า 99 -117. ใน : รายงานผลงานวิจัย ประจำปี 2540. กองอาหารสัตว์ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กรุงเทพฯ.

วิรัช สุขสรานู อธิพิพล เผ่าไพศาล และเฉลียว ศรีชู. 2541 ข. การตอบสนองต่อปุ๋ยพืชสดและปุ๋ยเคมีของหญ้าชิกเนลเลื้อยในชุดดินอุบลบริเวณทุ่งกุลาร้องไห้. หน้า 150 - 163. ใน : รายงานผลงานวิจัยประจำปี 2540. กองอาหารสัตว์ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กรุงเทพฯ.

สมเกียรติ สุวรรณศิริ. 2547. ปุ๋ยน้ำชีวภาพหรือน้ำสกัดชีวภาพและการประยุกต์ใช้ในกลุ่มจุลินทรีย์ที่มีประสิทธิภาพ (อีเอ็ม) (ด้านการเกษตรและสิ่งแวดล้อม). สถานีวิจัยเกษตรเขตชลประทาน ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 17 หน้า.

สาขันธ์ ทัดศรี นิพนธ์ ภาชนะวรรณ นิรันดร์ บำรุง และหยาง เจิ้งไฉ. 2542 ก. ผลผลิตและคุณภาพของหญ้าซีพีแพงโกล่าภายใต้สภาพการจัดการแตกต่างกัน II) ผลกระทบของการใช้ปุ๋ยไนโตรเจนและความถี่ของการตัด. ว.เกษตรศาสตร์ (วิทย์.) ปีที่ 33 : 21 - 32.

สาขันธ์ ทัดศรี นิรันดร์ บำรุง และหยาง เจิ้งไฉ. 2542 ข. ผลผลิตและคุณภาพของหญ้าซีพีแพงโกล่าภายใต้สภาพการจัดการแตกต่างกัน III ผลกระทบของการแบ่งใส่ปุ๋ยไนโตรเจน. ว.เกษตรศาสตร์ (วิทย์.) ปีที่ 33 : 303 - 309.

สุทิน คล้ายมนต์, 2541. คำแนะนำการใช้ปุ๋ยพืชไร่อย่างมีประสิทธิภาพ. กองปฐพีวิทยา กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, กรุงเทพฯ. 37 หน้า.

สุเทพ ทองแพ. 2547. ดิน-ปุ๋ย-น้ำ เพื่อการเกษตร : เอกสารประกอบการอบรม. ภาควิชาพืชสวน คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ. 54 หน้า.

สุรพงษ์ ปนากุล. 2530. หลักการพัฒนาและการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา. สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, กรุงเทพมหานคร.

เสนาะ ดิยาว. 2543. การบริหารกลยุทธ์. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

อคิน รพีพัฒน์. 2527. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาชนบทในสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทยในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์ : บรรณาธิการ. ศักดิ์โสการพิมพ์, กรุงเทพฯ.

Ademosun, A.A. 1973. A review of research on the evaluation of herbage crops and natural grassland in Nigeria. Trop.Grassl. 7 : 285-296.

AOAC. 1965. Official Methods of Analysis. 10th Ed. Benjamin Franklin Station. Washington, D.C. 20044. U.S.A. 957 pp.

AOAC (Association of Official Analytical Chemists). 2000. Official Methods Of Analysis. 17th Ed. AOAC International, USA.

AOAC. 1995. Official Methods of Analysis. 16th Ed. (Volume 1). AOAC International, Verginia, USA.

Boissevain, Jeremy and J. Clyde Mitchell. 1973. Network Analysis: Studies in Human Interaction. Netherlands: Mouton & Co.

Burke, Adam. 1999. Communications & Development: a practical guide. London: Social Development Division, Department for International Development.

Perkin Elmer. 1982. Analytical Methods for Atomic Absorption Spectrophotometer. Perkin Elmer Corp. Norwalk. C.T. 66856, U.S.A.

Starkey, Paul. 1997. Networking for Development, IFRTD (The International Forum for Rural Transport and Development).

Undersander, D., D.R. Martens and N. Thiex. 1993. 5.1 Determination of amylase neutral detergent fiber by refluxing. National Forage testing Association. [Online]. Available : http://www.foragetesting.org/lab_procedure/sectionC/5/part5.1.htm (2008, August 12).

Whiteman, P.C. 1980. Tropical Pasture Science. Oxford University Press. Walton Street, New York. 322 pp.

ภาคผนวก ก

แผนงาน/โครงการที่ดำเนินการในการพัฒนากลุ่มเกษตรกร

1) โครงการ การประชุมเสวนา กลุ่มอาชีพนาหญา จากอดีต ปัจจุบัน อนาคต

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	เกษตรกรเริ่มทำอาชีพนาหญามาตั้งแต่ปี 2545 โดยรวมกันทำเป็นกลุ่มอาชีพที่มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล มีทั้งกลุ่มขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ซึ่งผลการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป จึงได้จัดประชุมเสวนาเพื่อสะท้อนภาพของกลุ่มที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ให้เกษตรกรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนากลุ่มในอนาคต
วัตถุประสงค์	เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการพัฒนาอาชีพนาหญาของกลุ่มให้มีความมั่นคงและก้าวหน้า
วิธีการ	จัดเวทีเสวนา ให้แต่ละกลุ่มแลกเปลี่ยนทัศนคติสถานภาพของกลุ่มในปัจจุบัน
ผู้เข้าร่วม	กลุ่มเกษตรกรนาหญาจังหวัดชัยนาท 9 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรนาหญาจังหวัดสุพรรณบุรี 1 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรนาหญาจังหวัดสิงห์บุรี 1 กลุ่ม กลุ่มเกษตรกรนาหญาจังหวัดสระบุรี 1 กลุ่ม รวม 91 คน
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- นำเสนอภาพรวมการทำอาชีพนาหญาของเกษตรกร ตั้งแต่เริ่มต้นมาจนถึงปัจจุบัน - ประชุมเสวนากลุ่มย่อย เพื่อสะท้อนภาพการบริหารกลุ่มและให้เกษตรกรร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา
ระยะเวลา	วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550
สถานที่ดำเนินการ	ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	เกษตรกรได้รู้สถานภาพและปัญหาของกลุ่มตนเอง และได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากกลุ่มอื่น เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง

2) โครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	อาชีพนาหญาจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะกลุ่มอาชีพที่มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งต้องอาศัยทีมงานที่เข้มแข็ง
วัตถุประสงค์	เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทำให้ผู้เข้าร่วมอบรมเกิดการพัฒนาตนเอง เกิดพลังศรัทธาในการทำงานและสามารถกลับมาถ่ายทอดให้กับผู้ร่วมงานได้
วิธีการ	เข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันฝึกอบรมผู้นำ มูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
ผู้เข้าร่วม	เกษตรกรผู้นำกลุ่มและเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่ม จำนวน 31 คน
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	ฝึกอบรมตามหลักสูตร มูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง
ระยะเวลา	วันที่ 20 - 23 กุมภาพันธ์ 2550
สถานที่ดำเนินการ	สถาบันฝึกอบรมผู้นำ มูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง อ.เมือง จ.กาญจนบุรี
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการสร้างจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนรวม และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

3) แผนงานบูรณาการความร่วมมือกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	อาชีพนาหญาจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะกลุ่มอาชีพที่มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งต้องอาศัยทีมงานที่เข้มแข็ง ความร่วมมือของสมาชิกและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
วัตถุประสงค์	เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการวางแผนทางพัฒนากลุ่ม
วิธีการ	- นำเรียนโครงการพัฒนากลุ่มเกษตรกรแกร่งผู้ว่าราชการจังหวัด - เชิญประชุมเกษตรกรและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง โดยเรียนเชิญรองผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานที่ประชุม
ผู้เข้าร่วม	คณะกรรมการและเกษตรกรผู้นำ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	นำเสนอความเป็นมา และรายละเอียดแผนการพัฒนากลุ่ม เพื่อขอความเห็นชอบและความร่วมมือในการดำเนินการจากที่ประชุม
ระยะเวลา	- วันที่ 5 เมษายน 2550 - วันที่ 24 เมษายน 2550
สถานที่ดำเนินการ	- ห้องประชุมอำเภอค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี - ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลหาดอาษา จ.ชัยนาท
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ได้รับความร่วมมือจากเกษตรกรและการสนับสนุนจากส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากลุ่มร่วมกัน

4) โครงการฝึกอบรมดินและปุ๋ย

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	การจัดการแปลงหญ้าให้ได้ผลผลิตและคุณภาพที่ดี จำเป็นต้องมีการดูแลเรื่องให้น้ำและใส่ปุ๋ยให้พอเหมาะแก่ความต้องการ ในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเกษตรกรยังไม่ค่อยใส่ใจในเรื่องนี้มากนัก
วัตถุประสงค์	เพื่อให้เกษตรกรได้เรียนรู้วิธีตรวจคุณภาพดินและการใช้ปุ๋ยที่เหมาะสม
วิธีการ	จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับเกษตรกร
ผู้เข้าร่วม	- เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา จ.ชัยนาท - เกษตรกรกลุ่มฯแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- อบรมการเก็บตัวอย่างดินให้แก่เกษตรกร - เชิญวิทยากรจากภาควิชาปฐพีวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ดร.สุเทพ ทองแพ) มาให้ความรู้เรื่องธาตุอาหารในดินและการใส่ปุ๋ยที่เหมาะสม รวมทั้งฝึกให้เจ้าหน้าที่และเกษตรกรตรวจคุณภาพดินโดยใช้ชุด test kit และให้คำปรึกษาแนะนำการใส่ปุ๋ย
ระยะเวลา	- วันที่ 9 เมษายน 2550 - วันที่ 10 เมษายน 2550
สถานที่ดำเนินการ	- ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลหาดอาษา อ.สรรพยา จ.ชัยนาท - ที่ทำการกลุ่มฯแพงโกล่า 11 อ.ค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	เกษตรกรได้รับความรู้เรื่องการตรวจคุณภาพดิน และการเลือกใส่ปุ๋ยให้เหมาะสมกับพื้นที่ของตนเอง

5) โครงการศึกษาดูงานการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรนาห้วยที่ประสบผลสำเร็จ

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	อาชีพนาห้วยจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะกลุ่มอาชีพที่มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งต้องอาศัยทีมงานที่เข้มแข็ง และความร่วมมือของสมาชิก
วัตถุประสงค์	เพื่อให้คณะกรรมการและเกษตรกรผู้นำได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงจากกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในอาชีพนาห้วย
วิธีการ	พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
ผู้เข้าร่วม	- คณะกรรมการและเกษตรกรผู้นำกลุ่มฯแพงโกล่า 11 - คณะกรรมการและเกษตรกรผู้นำกลุ่มฯหาดอาษา
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- คัดเลือกกลุ่มที่เหมาะสมเป็นแหล่งศึกษาดูงาน ซึ่งได้แก่กลุ่มฯบ้านสระติดต่อประสานงาน และชี้แจงวัตถุประสงค์ - พาเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายไปศึกษาดูงาน โดยฟังบรรยายสรุปจากประธานกลุ่มฯ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เกษตรกรได้ซักถามรายละเอียดการทำงานแต่ละด้านจากประธานและคณะกรรมการกลุ่มฯบ้านสระ
ระยะเวลา	- วันที่ 25 เมษายน 2550 - วันที่ 30 เมษายน 2550
สถานที่ดำเนินการ	ที่ทำการกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์บ้านสระ อ.สามชุก จ.สุพรรณบุรี
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	คณะกรรมการได้เข้าใจบทบาทหน้าที่การทำงานเป็นกลุ่มและการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับอาชีพนาห้วย

6) โครงการฝึกอบรมการใช้เครื่องจักรกลในการผลิตหญ้าแพงโกล่าแห้ง

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	เครื่องจักรกลการเกษตรในการเก็บเกี่ยวผลผลิตและทำเป็นหญ้าแพงโกล่าแห้งอัดฟ่อน เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของอาชีพนาห้วย เนื่องจากเครื่องจักรแต่ละชนิดมีราคาแพงจึงจำเป็นต้องมีการซื้อมาใช้เป็นส่วนรวมของกลุ่ม ความสำเร็จของการผลิตหญ้าแห้งคุณภาพดีจะอยู่ที่การบำรุงรักษา การใช้งาน และการบริหารเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกษตรกรต้องตระหนักและให้ความร่วมมือแก่กลุ่ม

วัตถุประสงค์	เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในด้านการบริหารจัดการเครื่องจักรในการผลิตหญ้าแพงโกล่าแห้งอัดฟ่อน
วิธีการ	จัดฝึกอบรมให้แก่สมาชิก คณะกรรมการกลุ่ม และพนักงานขับเครื่องจักรของกลุ่ม
ผู้เข้าร่วม	- สมาชิก คณะกรรมการกลุ่ม และพนักงานขับเครื่องจักรของกลุ่มฯ แพงโกล่า 11 - สมาชิก คณะกรรมการกลุ่ม และพนักงานขับเครื่องจักรของกลุ่มฯ หาดอาษา
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	เชิญวิทยากรจากภาควิชาเกษตรกลวิธาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน (ผศ.บพิตร ตั้งวงศ์กิจ) บรรยายความสำคัญของการใช้และการบริหารจัดการเครื่องจักรกล วิเคราะห์การใช้เครื่องจักรร่วมกับเกษตรกรโดยการสอบถามการจัดการภายในกลุ่ม ทำแผนการจัดระบบการจัดคิวตัดหญ้าและการจัดพื้นที่ให้เหมาะสมเพื่อประหยัดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายของกลุ่ม
ระยะเวลา	- วันพุธที่ 9 พฤษภาคม 2550 - วันพุธที่ 10 พฤษภาคม 2550
สถานที่ดำเนินการ	- ศาลากลางหมู่บ้าน ต.บางระจัน อ.ค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี - ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลหาดอาษา อ.สรรพยา จ.ชัยนาท
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	กลุ่มสามารถบริหารจัดการเครื่องจักรกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำบัญชีกลุ่มและบัญชีครัวเรือน

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	การจัดทำบัญชีรับจ่าย จะช่วยให้รู้ว่ากิจการของกลุ่ม หรืออาชีพที่เกษตรกรทำอยู่นั้น มีกำไรหรือขาดทุน รวมทั้งสามารถนำไปสู่การวางแผนลดรายจ่ายได้ต่อไป
วัตถุประสงค์	เพื่อให้เกษตรกรรู้จักการจัดทำบัญชีกลุ่มและเรียนรู้การจัดทำบัญชีครัวเรือน
วิธีการ	จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

ผู้เข้าร่วม	- เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา จ.ชัยนาท - เกษตรกรกลุ่มฯแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	เชิญวิทยากรจากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์มาบรรยายความสำคัญของการจัดทำบัญชีกลุ่ม และสอนให้เกษตรกรฝึกจัดทำบัญชีครัวเรือนด้วยตนเองตามแบบบันทึกบัญชีครัวเรือนของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์
ระยะเวลา	- วันที่ 5 มิถุนายน 2550 - วันที่ 12 มิถุนายน 2550
สถานที่ดำเนินการ	- ศาลากลางหมู่บ้าน ต.บางระจัน อ.ค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี - ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลหาดอาษา อ.สรรพยา จ.ชัยนาท
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	เกษตรกรได้ตระหนักและเรียนรู้ถึงวิธีการจัดทำบัญชีครัวเรือน ซึ่งจะทำให้รับรู้ถึงรายได้จากการประกอบอาชีพและรายจ่ายของครัวเรือน

8) โครงการฝึกอบรมการสร้างตลาดและการประชาสัมพันธ์สินค้า

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	สินค้าหญาแพงโกล่าเป็นสินค้าเกษตรที่ค่อนข้างใหม่และยังไม่แพร่หลาย จึงมีความจำเป็นที่กลุ่มเกษตรกรต้องเรียนรู้ช่องทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อสามารถจำหน่ายสินค้าโดยตรงสู่ผู้ซื้อ และนำความต้องการซื้อมาใช้วางแผนการผลิตให้สอดคล้องกันเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่อาชีพ
วัตถุประสงค์	เพื่อสร้างการเรียนรู้ด้านการตลาด การรวบรวมผลผลิตหญาแพงโกล่าและช่องทางการประชาสัมพันธ์สินค้าสู่ตลาด รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
วิธีการ	จัดฝึกอบรม
ผู้เข้าร่วม	- เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา จ.ชัยนาท - เกษตรกรกลุ่มฯแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	เชิญวิทยากรที่ประสบความสำเร็จในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจรวบรวมผลผลิตและจำหน่ายแคนตาลูป ณ ศูนย์รวมและคัดสินค้าตลาดไท (คุณสุวิทย์ ไตรโชค) บรรยายประสบการณ์การสร้างตลาด การบริหาร

จัดการเครือข่ายผู้ผลิตแคนตาลูป และการประชาสัมพันธ์สินค้า ให้แก่เกษตรกรนาห้วย

ระยะเวลา	- วันที่ 4 กรกฎาคม 2550
สถานที่ดำเนินการ	- ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลหาดอาษา อ.สรรพยา จ.ชัยนาท - ห้องประชุมโรงพยาบาลค่ายบางระจัน อ.ค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	เกษตรกรได้นำความรู้มาปรับใช้ในการรักษาตลาดลูกค้าเดิมและหา ลูกค้าใหม่

9) โครงการศึกษาดูงานตลาดหญ้าแพงโกล่า

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	สินค้าหญ้าแพงโกล่าเป็นสินค้าเกษตรที่ค่อนข้างใหม่และยังไม่แพร่หลาย จึงมีความจำเป็นที่กลุ่มเกษตรกรต้องเรียนรู้ช่องทางการตลาดรวมทั้งรับฟังแนวคิดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการใช้หญ้าแพงโกล่าจากลูกค้าที่ซื้อหญ้าไปใช้ เพื่อนำความต้องการของลูกค้ามาใช้วางแผนการผลิตให้สอดคล้องกันเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่อาชีพ
วัตถุประสงค์	.เพื่อให้เกษตรกรปรับปรุงสินค้าให้ได้ตามความต้องการของผู้ซื้อ และสร้างความมั่นใจด้านการตลาดให้แก่เกษตรกร
วิธีการ	พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
ผู้เข้าร่วม	- เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา และคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์-ชัยนาท จำกัด จ.ชัยนาท - เกษตรกรกลุ่มฯแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- ประสานงาน เพื่อคัดเลือกสถานที่ดูงาน - พาเกษตรกรไปศึกษาดูงาน 2 แห่ง คือ 1) ฟาร์มม้าฟอเรสต์สตัด จ.นครราชสีมา 2) ฟาร์มโคนม จ.ลพบุรี - คุณกวิณ วรวิณ ผู้จัดการฟาร์มม้าฟอเรสต์สตัด และคุณกำป็น เอื้อโกศัย เจ้าของฟาร์มโคนม บรรยายประสบการณ์ในการซื้อหญ้าแพงโกล่าใช้ในฟาร์ม และความต้องการใช้หญ้า
ระยะเวลา	- วันที่ 17 กันยายน 2550

สถานที่ดำเนินการ	- ฟาร์มม้าฟอเรสต์สตัด จ.นครราชสีมา - ฟาร์มโคนม จ.ลพบุรี
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	เกษตรกรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ซื้อหญ้า และพัฒนาคุณภาพหญ้าแพงโกล่าของเกษตรกรให้มีคุณภาพตามความต้องการของผู้ซื้อ

10) โครงการศึกษาดูงานการพัฒนาเครื่องจักรกลในการเก็บเกี่ยวผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรนาหญ้า

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	อาชีพนาหญ้าจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะกลุ่มอาชีพที่มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งต้องอาศัยทีมงานที่เข้มแข็ง และความร่วมมือของสมาชิก สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญคือเครื่องจักรกลในการเก็บเกี่ยวผลผลิต ซึ่งมีราคาแพง ต้องสั่งซื้อมาจากต่างประเทศ และค่าซ่อมบำรุงสูง การพัฒนาเครื่องจักรขนาดเล็กที่มีราคาถูกจะช่วยให้เกษตรกรสามารถซื้อมาใช้ส่วนตัว หรือรวมกันใช้ไม่เกียติร่ายซึ่งง่ายต่อการดูแลและวางแผนการใช้งานร่วมกัน
วัตถุประสงค์	เพื่อให้คณะกรรมการและเกษตรกรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารจัดการกลุ่มกับกลุ่มนาหญ้าอื่น และได้เรียนรู้แนวคิดในการพัฒนาเครื่องจักรขนาดเล็กในการผลิตหญ้าแพงโกล่า
วิธีการ	พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
ผู้เข้าร่วม	- เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา และคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ ชัยนาท จำกัด จ.ชัยนาท - เกษตรกรกลุ่มฯแพงโกล่า11 จ.สิงห์บุรี
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- คัดเลือกกลุ่มที่เหมาะสมเป็นแหล่งศึกษาดูงาน ซึ่งได้แก่กลุ่มฯหนองแม่แตง ติดต่อประสานงาน และชี้แจงวัตถุประสงค์ - พาเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายไปศึกษาดูงาน โดยฟังบรรยายสรุปจากประธานกลุ่มฯ พร้อมเปิดโอกาสให้เกษตรกรได้ซักถามรายละเอียดการทำงานแต่ละด้านจากประธานและคณะกรรมการกลุ่มฯหนองแม่แตง - ดูการสาธิตการใช้เครื่องจักรขนาดเล็กในการตัดหญ้า
ระยะเวลา	วันที่ 6 พฤศจิกายน 2550
สถานที่ดำเนินการ	ที่ทำการกลุ่มเกษตรกรนาหญ้าแพงโกล่าหนองแม่แตง อ.ไทรงาม จ.กำแพงเพชร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คณะกรรมการและสมาชิกได้มีโอกาสรับรู้ประสบการณ์ในการพัฒนา กลุ่ม แนวคิดในการช่วยเหลือให้กลุ่มอยู่รอดโดยการพัฒนาเครื่องจักร ขนาดเล็กขึ้นใช้เอง แทนการขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ

11) โครงการเยี่ยมกลุ่มเกษตรกรผลิตหญ้าแพงโกล่าจังหวัดชัยนาท

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย และสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด
หลักการและเหตุผล	จังหวัดชัยนาทมีกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตหญ้า 9 กลุ่มกระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆ มีบทบาทในการผลิตหญ้าส่งให้สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด ทำหน้าที่ในการจำหน่ายหญ้า ดังนั้นจึงจำเป็นที่กลุ่มและสหกรณ์ต้องประสานงานเพื่อวางแผนการผลิตและการจำหน่าย รวมทั้งร่วมกันแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร
วัตถุประสงค์	เพื่อรับรู้และรับฟังปัญหาของเกษตรกรแต่ละกลุ่ม
วิธีการ	ทีมวิจัยร่วมกับคณะกรรมการสหกรณ์ออกเยี่ยมกลุ่มต่างๆ รับฟังปัญหา และตอบข้อซักถามของเกษตรกร และดูสต็อกหญ้าในโรงเก็บของกลุ่ม
ผู้เข้าร่วม	คณะกรรมการและสมาชิก กลุ่มฯหางน้ำสาคร กลุ่มฯตลุก กลุ่มฯหาดอาษา กลุ่มฯหนองน้อย กลุ่มฯ หนองแซง กลุ่มฯวังหมัน กลุ่มฯหนองมะโมง กลุ่มฯนางลือ และกลุ่มฯวังตะเคียน จังหวัดชัยนาท
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- ทำตารางนัดหมายเกษตรกรกลุ่มต่างๆ - ออกตรวจเยี่ยมตามกลุ่ม พบเกษตรกรและรับฟังปัญหา หาวิธีแนวทางแก้ไขร่วมกัน - ดูหญ้าแห้งในโรงเก็บ ตรวจสอบแปลงหญ้าเกษตรกร และแนะวิธีการปรับปรุงคุณภาพหญ้า
ระยะเวลา	วันที่ 4-7 ธันวาคม 2550
สถานที่ดำเนินการ	ที่ทำการกลุ่มฯหางน้ำสาคร กลุ่มฯตลุก กลุ่มฯหาดอาษา กลุ่มฯหนองน้อย กลุ่มฯ หนองแซง กลุ่มฯวังหมัน กลุ่มฯหนองมะโมง กลุ่มฯนางลือ และกลุ่มฯวังตะเคียน
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	สร้างความเชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์ฯ และกลุ่มการผลิต ให้มีโอกาสร่วมฟังปัญหาซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปปรับแก้ไขการบริหารจัดการให้ดีขึ้น

(หมายเหตุ : โครงการนี้ดำเนินการเฉพาะจังหวัดชัยนาท เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรไม่ได้บริหารแบบเบ็ดเสร็จทั้งการผลิตและการจำหน่าย ซึ่งต่างจากกลุ่มฯแพงโกเล่า 11 ดังนั้นแนวทางพัฒนากลุ่มจึงต้องมีโครงการที่เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มกับสหกรณ์ด้วย)

12) โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการประเมินคุณภาพหญ้าแห้ง

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	คุณภาพของหญ้าแพงโกเล่าแห้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ การดูแลให้น้ำใส่ปุ๋ยแปลงหญ้า และขบวนการเก็บเกี่ยวทำเป็นหญ้าแห้งอัดฟ่อนในช่วงเวลาที่เหมาะสม ซึ่งแต่เดิมเกษตรกรไม่ค่อยใส่ใจทั้งในเรื่องการใส่ปุ๋ยและการตัดหญ้าตามอายุที่เหมาะสม รวมทั้งการเกลี่ยเพื่อให้หญ้าแห้งเร็ว ทำให้หญ้าแห้งที่ได้มีคุณภาพแปรปรวนมาก
วัตถุประสงค์	เพื่อให้เกษตรกรได้รับรู้ถึงวิธีการผลิตหญ้าแห้งคุณภาพดี และสามารถจัดการคุณภาพหญ้าได้
วิธีการ	จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
ผู้เข้าร่วม	- เกษตรกรกลุ่มฯแพงโกเล่า 11 จ.สิงห์บุรี - เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา และคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์-ชัยนาท จำกัด จ.ชัยนาท
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- ประมวลผลข้อมูลผลผลิต และผลตอบแทนที่ได้จากการทดลองเรื่องปุ๋ยในแปลงหญ้าเกษตรกร นำมาถ่ายทอดสู่เกษตรกรรายอื่น - ให้เกษตรกรได้แลกเปลี่ยนและสอบถามข้อมูลซึ่งกันและกัน - วิทยากรจากกองอาหารสัตว์ (คุณจันทกานต์ อรณันท์) บรรยายเรื่องมาตรฐานและการแบ่งเกรดคุณภาพหญ้า - ฝึกปฏิบัติการแบ่งเกรดคุณภาพหญ้า พร้อมทั้งให้ดูตัวอย่างหญ้าแห้งที่ได้จากแปลงทดลองปุ๋ยของเกษตรกรด้วย
ระยะเวลา	- วันที่ 10 มกราคม 2551 - วันที่ 11 มกราคม 2551
สถานที่ดำเนินการ	- ห้องประชุมโรงพยาบาลค่ายบางระจัน อ.ค่ายบางระจัน จ.สิงห์บุรี - ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลหาดอาษา อ.สรรพยา จ.ชัยนาท
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	สร้างความมั่นใจให้แก่เกษตรกรในการผลิตหญ้าคุณภาพดี และทุกคนได้รับรู้ถึงการแบ่งเกรดหญ้า เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนในการกำหนดราคาหญ้าตามเกรดต่อไปในอนาคต

13) โครงการศึกษาดูงานการบริหารจัดการกลุ่มแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จระดับประเทศ

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	อาชีพนาห้วยจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะกลุ่มอาชีพที่มีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งต้องอาศัยทีมงานที่เข้มแข็ง และความร่วมมือของสมาชิก
วัตถุประสงค์	เพื่อให้คณะกรรมการและเกษตรกรผู้นำได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์จริงจากกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่ม และการเชื่อมโยงเครือข่าย
วิธีการ	พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
ผู้เข้าร่วม	- เกษตรกรกลุ่มฯแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี - เกษตรกรกลุ่มฯหาดอาษา และคณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ ชัยนาท จำกัด จ.ชัยนาท
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- คัดเลือกกลุ่มที่เหมาะสมเป็นแหล่งศึกษาดูงาน ซึ่งได้แก่กลุ่มฯบ้านหนองกลางดง ติดต่อประสานงานและชี้แจงวัตถุประสงค์ - พาเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายไปศึกษาดูงาน โดยฟังบรรยายสรุปแนวคิดการบริหารจัดการกลุ่มและการเชื่อมโยงเครือข่ายจากประธานกลุ่มฯ (นายโชคชัย ลิ้มประดิษฐ์) เริ่มจาก - ประสบการณ์ความเป็นมาของชุมชน - กระบวนการทำแผนชุมชน - การปรับรูปแบบการบริหาร - การมีส่วนร่วมของลูกบ้าน - การสร้างตัวแทนจากฐานสู่รุ่น - การสร้างรูปแบบที่จะพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็ง
ระยะเวลา	วันที่ 16 มีนาคม 2551
สถานที่ดำเนินการ	กลุ่มเกษตรกรบ้านหนองกลางดง ต.ศิลาลอย อ.สามร้อยยอด จ.ประจวบคีรีขันธ์
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	นำรูปแบบการบริหารมาใช้กับกลุ่มเกษตรกรนาห้วยแพงโกล่าเพื่อพัฒนาไปสู่กลุ่มที่เข้มแข็งต่อไป

14) โครงการ การประชุมเสวนา “อาชีพนาหญาับการพัฒนาสู่อนาคตที่ยั่งยืน”

เจ้าของโครงการ	ทีมวิจัย
หลักการและเหตุผล	ตลาดมีความต้องการหญาับคุณภาพดีเพิ่มขึ้น ในการที่จะผลิตหญาับคุณภาพดีนั้น ต้องมีองค์ประกอบคือ เกษตรกรมีความรู้ในการดูแลแปลงหญาับ กลุ่มมีความสามารถในการบริหารจัดการเครื่องจักรในการเก็บเกี่ยวผลผลิต และเกษตรกรได้รับความเป็นธรรมในการรับซื้อหญาับตามเกรดคุณภาพ ซึ่งในจังหวัดชัยนาทนั้น กลุ่มต่างๆ ทำหน้าที่ผลิตอย่างเดียว โดยมีสหกรณ์ผลิตเสปียงสัตว์มาทำหน้าที่ซื้อขายผลผลิตให้แก่กลุ่ม ดังนั้นในการพัฒนาคุณภาพหญาับให้เป็นที่ไปตามความต้องการของตลาด ซึ่งจะนำมาสู่ความยั่งยืนของผู้ผลิต จะต้องวางแผนร่วมกันทั้งกลุ่มและสหกรณ์
วัตถุประสงค์	เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการวางแผนทางพัฒนาการผลิตหญาับ
วิธีการ	จัดประชุมเสวนา
ผู้เข้าร่วม	- คณะกรรมการสหกรณ์ผลิตเสปียงสัตว์ชัยนาท จำกัด - คณะกรรมการและเกษตรกรผู้นำจากทุกกลุ่มในจังหวัดชัยนาท - เจ้าหน้าที่จากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดชัยนาท
ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติ	- นำเสนอภาพรวมการพัฒนากลุ่มต้นแบบ รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มที่เข้มแข็ง การพัฒนาคุณภาพหญาับแพงโกล่า และสภาพปัญหาของกลุ่มอาชีพผู้ผลิตหญาับในจังหวัดชัยนาท - เปิดเวทีให้เกษตรกรแสดงความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวทางพัฒนาการผลิตหญาับที่มีคุณภาพดี
ระยะเวลา	วันที่ 21 เมษายน 2551
สถานที่ดำเนินการ	ห้องประชุมศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาท
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	กลุ่มเกษตรกรนาหญาับแพงโกล่าในจังหวัดชัยนาทได้เรียนรู้แนวทางการพัฒนาคุณภาพหญาับ รวมทั้งได้วางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกันกับสหกรณ์ผลิตเสปียงสัตว์ชัยนาท จำกัด

(หมายเหตุ : โครงการนี้ดำเนินการเฉพาะจังหวัดชัยนาท เนื่องจากจังหวัดชัยนาทมีกลุ่มการผลิตหลายกลุ่ม และทุกกลุ่มไม่ได้บริหารแบบเบ็ดเสร็จภายในกลุ่ม ทั้งด้านการผลิตและการตลาด การวางแผนจึงต้องทำร่วมกัน)

ภาคผนวก ข

บทสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมอาชีพนาหญ้า



บทสัมภาษณ์

นายวิชัย ศรีขวัญ

ผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท

(ปี 2544 – 2547)

.....จากการศึกษาผลกระทบจากสภาวะภัยแล้งและน้ำท่วม โรคพืช โรคสัตว์ และ ปัญหาด้านราคาพืชผลทางการเกษตรในจังหวัดชัยนาท พบว่าปัญหาแต่ละพื้นที่แตกต่างกันไป คณะทำงานจึงเสนอแนวทางที่จะแก้ปัญหาโดยการปลูกพืชที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ที่เป็นพื้นที่แห้งแล้งหรือน้ำท่วม มีพืชชนิดใดที่สามารถปลูกทดแทนการทำนาข้าวหรือพืชไร่ และได้พบว่าหญ้าอาหารสัตว์เป็นพืชที่สามารถส่งเสริมให้ปลูกทดแทนได้ จึงได้มอบหมายให้ให้ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์ชัยนาทเป็นผู้ส่งเสริมการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์ และได้มีการศึกษาเป็นระบบเพื่อให้เกษตรกรเกิดความมั่นใจหลังจากเพาะปลูกแล้ว ไม่เสียหายหรือมีตลาดรองรับที่แน่นอน จึงได้จัดศึกษาดูงานเพื่อให้เกษตรกรได้เห็นว่าจะสามารถปลูกได้ในพื้นที่อย่างไร รวมทั้งระบบการปลูก การจำหน่าย และได้จัดประชุมผู้ที่สนใจที่จะปลูกโดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการปลูกหญ้ามาชี้แจงการปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์จำหน่ายและมีการแสดงความเห็นระหว่างผู้ปลูกหญ้ากับผู้ซื้อหญ้าเลี้ยงสัตว์ จากนั้นก็ได้จัดทำแนวคิดตั้งแต่การเรียนรู้ โดยให้เกษตรกรได้เรียนรู้เพิ่มเติมในขั้นตอนการปลูก การดูแลรักษา การรวมกลุ่มผู้ปลูกหญ้า การดูแลด้านการผลิต และการตลาดควรจัดทำอย่างไร จากการศึกษพบว่าประเทศไทยมีความต้องการพืชอาหารสัตว์อยู่มากสำหรับการเลี้ยงโคนมและโคเนื้อจำนวนมาก หลังจากนั้นก็ได้มีการขยายพื้นที่การปลูกหญ้าไปหลายจังหวัดอย่างรวดเร็ว จากการพบปะกับเกษตรกรที่เลี้ยงโคในจังหวัดลพบุรีและสระบุรี ได้มีการใช้หญ้าเลี้ยงสัตว์กันมากขึ้น ที่เป็นห่วงคือราคาหญ้าต้องเป็นธรรมกับเกษตรกรทั้งสองฝ่าย.....

(คัดมาบางส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2550 และถูกนำไปเผยแพร่ในการประชุมเสวนาเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550 ณ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 13)



บทสัมภาษณ์

นายชุมพร พลรักษ์

ผู้ว่าราชการจังหวัดสระบุรี

(ปี 2548 – 2549)

.....พื้นที่ที่ส่งเสริมอยู่ที่อำเภอหนองโดน จังหวัดสระบุรี เป็นพื้นที่จัดการปฏิรูปที่ดินที่สมบูรณ์ที่สุด 2 ปี ทำนาได้ 5 ครั้ง จากการที่ได้พบกับเกษตรกรถึงแม้ว่า 2 ปี ทำนาได้ 5 ครั้ง แต่รายได้กลับไม่ดีขึ้นเลยจึงกลับไปคิดว่าทำอะไรที่จะทำให้เขาได้รายได้เพิ่มขึ้น โดยมองดูว่าพืชอะไรที่สามารถทำรายได้ให้กับเกษตรกร ไม่เช่นนั้นชาวนาก็จะอยู่อย่างนั้นตลอด ก็มองดูว่าพืชอะไรที่สามารถทำรายได้เร็วและลงทุนไม่มาก เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นให้เกษตรกร หลังจากนั้นก็ได้มีโอกาสไปที่มวกเหล็ก ไปพบกับกลุ่มที่เลี้ยงโคนม ทำไมจึงเกิดปัญหาเท่านั้นทั้ง บางที่น้ำนมขาดแคลน หลังจากได้พูดคุยก็ได้รู้ว่าสิ่งที่คนเลี้ยงโคนมต้องการมากที่สุดคือหญ้า ที่สระบุรีนิยมหญ้าแพงโกล่า หญ้าต้องไปซื้อที่ต่างจังหวัด เช่น สุโขทัย ลพบุรี สิงห์บุรี ที่สระบุรีผลิตน้อย การผลิตหญ้าไม่เพียงพอ การเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนทำนาข้าวที่มีคนรับซื้อแน่นอนให้เปลี่ยนมาปลูกหญ้านั้นยาก จากนั้นก็มีการประชุมชาวบ้านในกลุ่มเล็กๆ โดยให้นายก อบต. เริ่มปลูกก่อน 20 ไร่ จากนั้นเกษตรกรก็รวมกลุ่มปลูกหญ้า ในการปลูกหญ้าจะต้องมีเครื่องจักรใช้ ก็ใช้งบ CEO ของจังหวัดซื้อเครื่องตัดหญ้าให้กับกลุ่ม 1 ชุด โดยให้กลุ่มรับผิดชอบกันเองในการปลูกหญ้าต้องมีคนรับซื้อแน่นอน จึงได้เจรจากับกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมเพื่อรับซื้อผลผลิตของกลุ่มเกษตรกร.....

(คัดมาบางส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2550 และถูกนำไปเผยแพร่ในการประชุมเสวนาเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550 ณ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 13)



บทสัมภาษณ์

นายจิระวัชร เข้มสวัสดิ์

ผู้อำนวยการกองอาหารสัตว์ กรมปศุสัตว์

(ปี 2537 – 2550)

.....การทำนาหญาเป็นอาชีพหนึ่งที่สามารถทดแทนการทำนาข้าวได้ เราจะต้องหาวิธีการที่จะทำอย่างไรที่จะให้เกษตรกรยอมรับและมีการขยายพื้นที่การผลิตมากขึ้นและทำให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น บางพื้นที่มีข้อจำกัดในการผลิตหญาแห้ง มีปัญหาเรื่องเครื่องจักรในการผลิต เราก็พยายามสร้างกลุ่มเกษตรกรและหาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาสนับสนุน เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด ถึงแม้จะเป็นในรูปการให้เปล่าหรือเป็นการให้ยืมและใช้คืนก็ตาม การจะเกิดแบบนี้ได้ก็ต้องมาจากกลุ่มเกษตรกร กลุ่มจะต้องสร้างความเข้มแข็งภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้ได้ จุดนี้เราพยายามจะเอากลุ่มนาหญาแต่ละกลุ่มเข้ามาพูดคุยกัน มาตกลงกัน มีการพูดคุยระหว่างประธานกลุ่ม มีการช่วยเหลือกัน มีการถ่ายทอดเทคนิคและการตลาด ตรงนี้เราได้ทำมาระดับหนึ่งแล้วเกษตรกรยังไม่เกิดปัญหา อย่างไรก็ตามเราต้องควบคุมกลุ่มให้แน่นกว่าเดิมและเราต้องควบคุมคุณภาพ ถ้าเราควบคุมกลุ่มได้แต่คุณภาพไม่ได้ การสร้างเครือข่ายก็จะไม่เกิดผลเพราะคุณภาพจะเป็นตัววัดระดับคุณภาพว่าจัดอยู่ระดับใด เพื่อสร้างตลาดและหาตลาดที่เหมาะสมได้.....

(คัดมาบางส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2550 และถูกนำไปเผยแพร่ในการประชุมเสวนาเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550 ณ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 13)



นายยุพิน คำหอม
ประธานกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์
บ้านสระ อ.สามชุก
จ.สุพรรณบุรี

.....ขณะนี้การปลูกหญ้ายังใหม่ ในอนาคตต่อไปปัญหาที่จะเกิดคือปัญหาดิน จากแปลงหญ้าที่เราปลูกเคยผลิตได้เร็วและไว แปลงหญ้าใหม่เทียบกับแปลงเก่า แปลงใหม่จะเร็วมาก 30 วันก็สามารถตัดได้แล้ว แปลงหญ้าแพงโกล่า ที่ปลูกเมื่อปี 2544 ตอนนี้ 50 วันแล้วยังตัดไม่ได้เลย แปลงหญ้าเรามีแต่ได้ ใส่แต่ปุ๋ยยูเรีย โอกาสที่จะพลิกหน้าดินแบบการทำนาข้าว那年ไม่มี ตอนนี้ผมเริ่มมองและได้ใช้ปุ๋ยมูลสัตว์ใส่แปลงหญ้าตั้งแต่เริ่มทำ ดูแลตั้งแต่แรกดีกว่าดูแลช่วงปลายจะหนักดินจะเสื่อม ในระบบการค้าขายถ้าเป็นในรูปของสหกรณ์เขาจะไม่ปล่อยเป็นเงินเชื่อ เมื่อก่อนการค้าขายจะคั่งกันก็จะให้เครดิตไปก่อน เทียนี่ไปเที่ยวหน้าจ่าย แล้วเอาใหม่ไป ทำให้การทวงเงินนั้นยากเป็นแบบนี้หลายกลุ่มที่รู้มา การซื้อขายต่อไปจะต้องโอนเงินมาให้ก่อนหรือฝากมากับรถบรรทุก เราไม่โกงเรามีบิลสามารถตรวจสอบได้ กลุ่มปลูกหญ้านั้นถึงปี น่าจะนัดประธานมาประชุมกันทุกจังหวัด เพื่อให้รู้ว่าการค้าขายเป็นอย่างไร ไม่ใช่แต่จะเอาตัวรอดกลุ่มเดียวมันก็ไม่ใช่ว่า บางที่เหมือนเป็นการชิงกัน รู้ได้อย่างไร รู้มาจากพ่อค้าคนกลางที่มาเชื่อว่าราคานั้นต่างกัน ไม่ใช่เราจะกดคั้น กดราคา ผู้บริโภคอยู่ได้ เราอยู่ได้ สมาชิกของเราอยู่ได้ กลุ่มจึงจะไปรอด.....

(คัดมาบางส่วนหนึ่งของบทสัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2550 และถูกนำไปเผยแพร่ในการประชุมเสวนาเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550 ณ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 13)

ภาคผนวก ค

จดหมายข่าว

ต.คนทำหญ้า



ฉบับที่ 1 โครงการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



◀ โครงการพัฒนาผู้นำกลุ่ม เมื่อวันที่ 20 - 23 ก.พ. 50 เกษตรกรผู้ปลูกหญ้า จังหวัดสิงห์บุรี ร่วมอบรมผู้นำเกษตรกร ณ สถาบันฝึกอบรมผู้นำมูลนิธิผลิตรี จ้างลอง ศรีเมือง จ. กาญจนบุรี 1.นายยุ่ง บุญมี 2.นายชุมพล ช้างงาม

▶ เมื่อวันที่ 9 เม.ย.50 ดร.สุเทพ ทองแพ ภาควิชาปฐพีวิทยา ม.เกษตรศาสตร์ ได้ให้คำแนะนำการตรวจวิเคราะห์ดินของเกษตรกรผลิตหญ้าแพงโกล่า จังหวัด สิงห์บุรี โดยให้คำแนะนำการใส่ปุ๋ยหญ้าแพงโกล่า และการแก้ปัญหาดินเสื่อมสภาพ



ผศ.บพิตร ตั้งวงศ์กิจ

◀ เมื่อวันที่ 10 พ.ค. 50 ผศ.บพิตร ตั้งวงศ์กิจ ได้ให้คำแนะนำการใช้ เครื่องจักรกลในการผลิตหญ้าแพงโกล่าให้กับกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหญ้าแพงโกล่า จังหวัดสิงห์บุรี เพื่อให้การทำงานของเครื่องจักรเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วย ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักร เครื่องจักรจะอยู่กับเรานานๆ ขึ้นอยู่ที่การ ดูแลรักษาให้พร้อมใช้งานและเสียน้อยที่สุด แล้วกลุ่มจะมีกำไรเพิ่มมากขึ้น



◀ เมื่อวันที่ 6 มิ.ย.50 ได้เชิญเจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์ มาให้ความรู้เรื่องการทำ บัญชีครัวเรือนกับสมาชิกกลุ่มฯแพงโกล่า 11 เพื่อให้รู้ต้นทุนกำไรในการทำหญ้า แพงโกล่า และการใช้จ่ายในครัวเรือน พร้อมแจกสมุดบัญชีให้กับทุกคนไปลง รายละเอียดการรับ - จ่าย ของครอบครัว ลงกันบ้างหรือเปล่าคุณพี่ ๆทั้งหลาย

▶ เมื่อวันที่ 4 ก.ค.50 คุณสุวิทย์ ไตรโชค ผู้บริหาร การดำเนินธุรกิจรวบรวม ผลผลิตสินค้าแคนตาลูป ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเกษตรกรผู้ปลูกหญ้าแพง โกล่า จ.สิงห์บุรี เพื่อเพิ่มช่องทางตลาดและการคัดแยกสินค้าที่มีคุณภาพ กลุ่มนี้ ไชคตได้ชมแคนตาลูปที่รสชาติทั้งหอมทั้งหวาน อร่อยไปตามๆ กัน



◀ วันที่ 18 ส.ค.50 ทีมวิจัยโครงการ (สกว.) ร่วมกับคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มฯ แพงโกล่า 11 ประชุมเกี่ยวกับการจัดระเบียบ การเก็บหญ้า การคัดเกรดและการจ่ายเงิน



นายสมยศ บุญสันต์
ประธานกลุ่มฯแพงโกล่า 11
โทร. 089-8003530

จดหมายข่าว

ค.คนทำหญ้า

ฉบับที่ 1 โครงการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



◀ โครงการพัฒนาผู้นำกลุ่ม เมื่อวันที่ 20-23 ก.พ. 50 เกษตรกรผู้ปลูกหญ้าแพงโกล่า ในพื้นที่จังหวัดชัยนาท เข้าร่วมอบรมผู้นำเกษตรกร ณ สถาบันฝึกอบรมผู้นำมูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง จ. กาญจนบุรี งานนี้ได้เห็นแววผู้นำอีกหลายๆ คน

▶ เมื่อวันที่ 10 เม.ย. 50 ดร.สุเทพ ทองแพ ภาควิชาปฐพีวิทยา ม.เกษตรศาสตร์ ได้ให้คำแนะนำการตรวจวิเคราะห์ดินของเกษตรกรผลิตหญ้าแพงโกล่าจังหวัดชัยนาท โดยให้คำแนะนำการใส่ปุ๋ยที่หญ้าแพงโกล่าต้องการและเพิ่มปริมาณแร่ธาตุในดิน ก็ได้รับคำแนะนำไปแล้วอย่าลืมเอาไปใช้ด้วยนะครับ



อบรมปุ๋ยและดิน



◀ เมื่อวันที่ 9 พ.ค. 50 ผศ.บพิตร ตั้งวงศ์กิจ ได้ให้คำแนะนำการใช้เครื่องจักรกลในการผลิตหญ้าแพงโกล่าให้กับกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหญ้าแพงโกล่าจังหวัดชัยนาท เพื่อให้การทำงานของเครื่องจักรเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักร พอฟังแล้วก็เริ่มจะรู้ว่าเงินของกลุ่มเหลืออยู่น้อยเพราะอะไร



◀ เมื่อวันที่ 12 มิ.ย.50 ได้เชิญเจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์ มาให้ความรู้เรื่องการทำบัญชีครัวเรือนกับสมาชิกกลุ่มฯ หาดอาษา เพื่อรู้ต้นทุนกำไรการทำงานหญ้า และค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ได้รับสมุดบัญชีไปแล้วอย่าลืมลงรายละเอียดด้วยนะคุณพี่...

▶ เมื่อวันที่ 4 ก.ค.50 คุณสุวิทย์ ไตรโชค ผู้บริหารการดำเนินธุรกิจ รวบรวมผลผลิตสินค้าแคนตาลูป ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเกษตรกรผู้ปลูกหญ้าแพงโกล่า จ.ชัยนาท เพื่อเพิ่มช่องทางตลาดและการคัดแยกสินค้าที่มีคุณภาพ กลุ่มนี้คงเสียดายแคนตาลูปที่เอามาโชว์เพราะไม่ได้ชิมรสชาติอันหอมและหวาน



นายวิเชียร ผิวแฉกร
ประธานกลุ่มฯ หาดอาษา
โทร. 085-1707304

จดหมายข่าว ค.คนทำหญ้า



ฉบับที่ 2 โครงการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



◀ คณะกรรมการชุดใหม่ วันที่ 24 ส.ค. 50 สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด ได้ประชุมใหญ่สามัญประจำปี และได้เลือก กำนันแสวก เขื่อนอ่วม เป็นประธานสหกรณ์คนใหม่ สหกรณ์เข้มแข็งกลุ่มก็ไปรอด จริงไหมครับ...



ฟาร์มม้าฟอเรสต์สด นายกวิน วรวิณ



⤴ ชี้แจงก่อนศึกษาดูงาน วันที่ 12 ก.ย. 50 ทีมวิจัยโครงการฯ ได้เข้าชี้แจงการศึกษาดูงานฟาร์มม้าและฟาร์มวัวนม เพื่อนำกลับมาพัฒนาคุณภาพหญ้าแพงโกล่าของกลุ่มให้ดีขึ้นและเป็นที่ยอมรับ



ประธานสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมหินซื่อน



ฟาร์มวัวนม นายกำป็น เอื้อโกศัย

◀ ดูงานฟาร์มม้าฟอเรสต์สด อ.ปากช่อง และฟาร์มวัวนม จ.ลพบุรี เมื่อ 17 ก.ย. 50 เกษตรกรผู้ปลูกหญ้าแพงโกล่า จ.ชัยนาท สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จก. โดยมีนายกวิน วรวิณ เจ้าของฟาร์มม้า และนายกำป็น เอื้อโกศัย เจ้าของฟาร์มวัวนม ให้การต้อนรับและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ คุณภาพหญ้าและการใช้หญ้าแพงโกล่าเลี้ยงสัตว์ หญ้าแพงโกล่าสัตว์กินได้คนก็กินได้ ตอนคุณกำป็นกินหญ้าให้ดูบางคนถึงกับน้ำลายสอ...

▶ วันที่ 19 ก.ย. 50 สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ร่วมประชุมกับประธานกลุ่มเกษตรกรนาหญ้าแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี ในการแบ่งตลาดการจำหน่ายหญ้าแพงโกล่าและการจัดเกรดหญ้ารวมถึงราคาที่จะขายให้กับลูกค้า



◀ 20 ก.ย.50 สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมหินซื่อน จก. ได้เยี่ยมชมหญ้าแพงโกล่าของสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท คลังเก็บหญ้าวัดโพธิ์งาม ทางกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม หินซื่อน สนใจที่จะนำหญ้าแพงโกล่าไปใช้เลี้ยงโคนม เกษตรกรอดใจอีกนิดตลาดผู้เลี้ยงโคนมกำลังเป็นตลาดใหม่และเพิ่มขึ้น

ราคารับซื้อผลผลิตหญ้าแพงโกล่า

เกรด A อายุไม่เกิน 50 วัน ราคา 2.50 บาท/กก.
เกรด B อายุเกิน 50-90 วัน ราคา 2 – 2.40 บาท/กก.
เกรด C ปรับสภาพ โคนฝน ราคา 1.50-2 บาท/กก.
ที่มา: สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด

จดหมายข่าว

ค.คนทำหญ้า



ฉบับที่ 2 โครงการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



◀ ศึกษาฐานฟาร์มม้าפורสท์สด อ.ปากช่องและฟาร์มวังนม จ.ลพบุรี วันที่ 17 ก.ย. 50 กลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี โดยมีนายกวิน วรวิณเจ้าของกิจการฟาร์มม้าและนายกำป็น เอื้อโกศัย เจ้าของกิจการฟาร์มวังนม ให้การต้อนรับและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ คุณภาพหญ้าและการใช้หญ้าแพงโกล่าเลี้ยงสัตว์ หญ้าแพงโกล่าสัตว์กินได้คนก็กินได้คุณกำป็นยืนยันด้วยการกินหญ้าให้ดู คราวหน้าขอเป็นผัดไฟแดง

▶ วันที่ 19 ก.ย. 50 สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ร่วมประชุมกับประธานกลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี ในการแบ่งตลาดการจำหน่ายหญ้าแพงโกล่าและการจัดเกรดหญ้า รวมถึงราคาที่จะขายให้กับลูกค้า เรามาเป็นเครือข่ายกันนะ



◀ เยี่ยมชมคลังเก็บหญ้าวัดโพธิ์งาม วันที่ 20 ก.ย. 50 สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมหินซ้อณ จก. ได้เยี่ยมชมหญ้าแพงโกล่าของสหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท ทางกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมหินซ้อณ สนใจที่จะนำหญ้าแพงโกล่าไปใช้เลี้ยงโคนม เกษตรกรอดใจอีกนิดตลาดผู้เลี้ยงโคนมกำลังเป็นตลาดใหม่และเพิ่มขึ้น

▶ แก้ปัญหาหญ้าโดนฝน คุณอานวย- คุณพุ่มไทร น่วมโพธิ์ เกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่าตัดหญ้าโดนฝนยังหาวิธีแก้ไข โดยการขนหญ้าขึ้นมามากบนลาน ที่สำคัญยังมีกำลังใจที่จะต่อสู้ปัญหา เป็นตัวอย่างที่ดีกับเกษตรกรรายอื่นๆ สู้ๆ



ราคารับซื้อหญ้าแพงโกล่า
เกรด A ราคา 55 บาท/ฟ่อน
เกรด B ราคา 40 บาท/ฟ่อน
ที่มา: นายสมยศ บุญสันต์ ประธานกลุ่ม

จดหมายข่าว

ต.คนทำหญ้า

ฉบับที่ 3 โครงการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



☞ วันที่ 6 พ.ย. 50 กลุ่มเกษตรกรปลูกหญ้าแพงโกล่า จ.ชัยนาท ศึกษางานกลุ่มปลูกหญ้าหนองแม่แตง อ.ไทรงาม จ.กำแพงเพชร กลุ่มฯหนองแม่แตง มีประธานกลุ่มรุ่นที่ 3 คือ คุณเกษม สุขขาริ ท่านมีความรู้เรื่องช่างก็ได้ดัดแปลงเครื่องเกี่ยวข้าวขนาดใหญ่มาเป็นเครื่องตัดหญ้าตัดหน้ารถไถเดินตาม ตอนนี้พัฒนามาแล้วหลายรุ่น วันดูงานได้ตัดหญ้าอายุ 90 วัน ด้วยเครื่องตัดหญ้าตัดหน้ารถไถเดินตาม เห็น แล้วเป็นที่น่าพอใจ อยากได้ไว้เป็นของตัวเองก็สั่งซื้อกับคุณเกษมได้ในราคาที่ไม่แพง ถูกจริงๆ



☞ ลงพื้นที่ ทีมวิจัยตรวจแปลงทดลองปยุ กลุ่มเกษตรกรนาหญ้าหาดอาษา จ.ชัยนาท คำแนะนำของนักวิจัยจะช่วยให้เกษตรกรได้ผลผลิตหญ้าแพงโกล่าเพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่เกษตรกร จะให้น้ำ-ปุ๋ยได้ตามกำหนด ทำได้แบบนี้ผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้น นะจะบอกให้ Â Â Â

จดหมายข่าว

ต.คนทำหญ้า

ฉบับที่ 3 โครงการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



๕ วันที่ 6 พ.ย. 50 กลุ่มเกษตรกรปลูกหญ้าแพงโกล่า จ.สิงห์บุรี ศึกษางานกลุ่มปลูกหญ้าหนองแม่แตง อ.ไทรงาม จ.กำแพงเพชร กลุ่มฯหนองแม่แตง มีประธานกลุ่มรุ่นที่ 3 คือ คุณเกษม สุขขาริ ท่านมีความรู้เรื่องช่างก็ได้ดัดแปลงเครื่องเกี่ยวข้าวขนาดใหญ่มาเป็นเครื่องตัดหญ้าติดหน้ารถไถเดินตาม ตอนนี้พัฒนามาแล้วหลายรุ่น วันดูงานได้ตัดหญ้าอายุ 90 วัน ด้วยเครื่องตัดหญ้าติดหน้ารถไถเดินตาม เห็น แล้วเป็นที่น่าพอใจ อยากได้ไว้เป็นของตัวเองก็สั่งซื้อกับคุณเกษมได้ในราคาที่ไม่แพง ถูกจริงๆ



๕ ลงพื้นที่ ทีมวิจัยตรวจสอบแปลงทดลองปฎิย กลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี สาเหตุของปัญหาเกิดจากสภาพพื้นที่แปลงไม่สม่ำเสมอการให้น้ำให้ปุ๋ยล่าช้า วิธีแก้ควรปรับพื้นที่แปลงใหม่และกำหนดวันให้น้ำ-ปุ๋ยให้ได้ตามกำหนด ทำได้แบบนี้ผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้น

จดหมายข่าว

ศ.คนทำหญ้า



ฉบับที่ 4 โครงการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



โครงการเยี่ยมประชาชน นายประภาส บุญยินดี ผู้ว่าราชการจังหวัดสิงห์บุรี เยี่ยมกลุ่มเกษตรกรอำเภอค่ายบางระจัน โดยมีนายอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการและนายสมยศ บุญสันต์ ประธานกลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า 11 ให้การต้อนรับ ท่านผู้ว่าฯ ได้รับปากจะช่วยเหลือสนับสนุนเครื่องจักร ในการผลิตหญ้าแพงโกล่าคุณภาพ สมาชิกหลายคนได้แอบยิ้มดีใจ (ได้แล้วเห้ย ง่ายๆ) ท่านผู้ว่าฯ กำชับว่าได้แล้วก็ต้องช่วยกันดูแลรักษาให้ใช้งานได้นานๆ



ตรวจคุณภาพหญ้าแพงโกล่า วันที่ 10 ม.ค. 51 ทีมวิจัยได้แนะนำวิธีการตรวจคุณภาพหญ้าแพงโกล่าให้กับเกษตรกรทำนาหญ้าแพงโกล่า 11 สามารถช่วยให้คัดแยกเกรดหญ้าที่จะขายให้กับลูกค้า ได้ตามความต้องการ



ร่วมประชุมกลุ่มฯ ตรวจบัญชีสหกรณ์ จังหวัดสิงห์บุรี และทีมวิจัย ร่วม รับฟังการประชุมกลุ่มเกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า 11 เพื่อการพัฒนากลุ่มให้เข้มแข็ง นอกจากนี้ยังหารือเรื่องการปรับราคาจำหน่ายหญ้าแพงโกล่าและค่าบริการของกลุ่ม จะเพิ่มไหมช่วยกันคิด อ้าว!! ช่วยกันคิดๆๆๆ

จดหมายข่าว

ศ.คนทำหญ้า



ฉบับที่ 4 โครงการวิจัย การพัฒนากระบวนการผลิตหญ้าแพงโกล่าเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้า



ตรวจคุณภาพหญ้าแพงโกล่า วันที่ 11 ม.ค. 51 ทีมวิจัยได้แนะนำวิธีการตรวจคุณภาพหญ้าแพงโกล่า ให้เกษตรกรทำหญ้าแพงโกล่า กลุ่มหาดอาษา สามารถช่วยให้คัดแยกเกรดหญ้าที่จะขายให้กับลูกค้า ได้ตามความต้องการ และได้รู้วิธีการสุ่มตรวจหญ้า



วันที่ 11 มี.ค. 51 ทีมวิจัยเยี่ยมกลุ่ม บรรยายทฤษฎีและปฏิบัติ กลุ่มเกษตรกรทำหญ้าหาดอาษา เกษตรกรนั่งล้อมวงสนทนาคำแนะนำกิจกรรม ปัญหาและอุปสรรคของกลุ่ม เพื่อระดมความคิดช่วยกันแก้ปัญหา



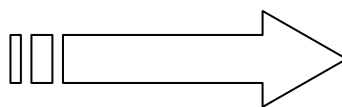
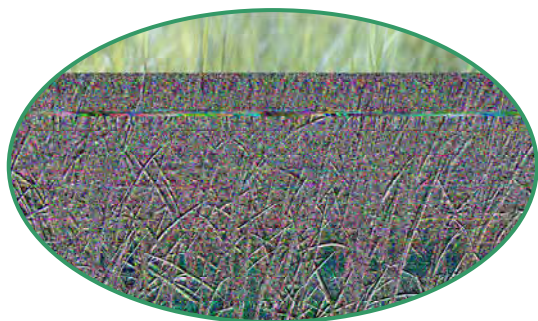
ศึกษาดูงานกลุ่มดีเด่นระดับประเทศ เมื่อ 16 มีนาคม 51 กลุ่มเกษตรกรหาดอาษาศึกษาดูงานบ้านหนองกลางดง อ.เขาสามร้อยยอด จ.ประจวบฯ เพื่อนำแนวคิดและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการองค์กร มาปรับใช้กับการบริหารกลุ่มให้เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้

ภาคผนวก ง

๑๕ คัมภีร์ทำหญ้าให้ได้ 40 ฟ่อนภายใน 45 วัน ๕๐

- ❖ วันที่ 1 ตัดหญ้าหาเงินใช้
- ❖ วันที่ 4 รีบอัดฟ่อนและขนหญ้าออกจากแปลงให้หมด
- ❖ วันที่ 6 หรือเร็วกว่านั้นได้ยิ่งดีสูบน้ำใส่ให้ทั่วแปลง
- ❖ วันที่ 7 หว่านปุ๋ยสูตร 15-15-15 หรือ 16-16-8 แล้วแต่พื้นที่ตามผลวิเคราะห์ดิน เพื่อบำรุงดินและรากอัตรา 20-25 กิโลกรัม/ไร่
- ❖ วันที่ 19 สูบน้ำใส่ให้ทั่วแปลง
- ❖ วันที่ 20 หว่านปุ๋ยยูเรีย (46-0-0) ครั้งที่ 1 เพื่อบำรุงใบและเร่งโต อัตรา 10 กิโลกรัม/ไร่
- ❖ วันที่ 32 สูบน้ำใส่ให้ทั่วแปลง
- ❖ วันที่ 33 หว่านปุ๋ยยูเรีย(46-0-0) ครั้งที่ 2 เพื่อแต่งหน้าให้สีเขียวเข้ม โปรตีนสูง อัตรา 10 กิโลกรัม/ไร่
- ❖ วันที่ 45 ตัดหญ้ารับทรัพย์ได้อีกแล้วครับ

* **เคล็ดลับแห่งความสำเร็จ** คือเลี้ยงน้ำให้คือยาให้ดินแห้ง โดยดูจากหน้าดิน ถ้าแตกกระแหง หรือตอนบ่ายถ้าใบหญ้าเหี่ยวแสดงว่าดินแห้งต้องรีบให้น้ำ การสูบน้ำ ใส่ขอให้น้ำขังไม่เกินหนึ่งวัน ถ้าน้ำยังขุบไม่หมดต้องไขน้ำออกเพราะหญ้าแพงโกล่า ชอบดินชื้นแต่ไม่ชอบน้ำท่วมจะจื๋



ภาคผนวก จ



ประกาศ

สหกรณ์ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด ขอปรับราคาซื้อขายหญ้าแห้ง ตั้งแต่ 9 มกราคม 2551 ดังรายการต่อไปนี้

รายการ	เกรด	คุณลักษณะและคุณภาพของหญ้าแห้ง	ราคาซื้อ
<u>หญ้าแพงโกล่า</u>	A	1. อายุ ไม่เกิน 50 วัน 2. โปรดินไม่ต่ำกว่า 8 % 3. มีความชื้นไม่เกิน 15 % 4. มีสีเขียวธรรมชาติของหญ้า 5. มีกลิ่นหอม 6. มีสิ่งเจือปน (วัชพืช ดิน ใบไม้ และอื่นๆ) ไม่เกิน 5 %	2.60
	B	1. อายุ ไม่เกิน 70 วัน 2. โปรดิน 5-7 % 3. มีความชื้นไม่เกิน 15 % 4. มีสีเขียวอ่อน 5. มีกลิ่นหอมน้อยกว่า A 6. มีสิ่งเจือปน (วัชพืช ดิน ใบไม้ และอื่นๆ) ไม่เกิน 10 %	2.30
	C	1. อายุมากกว่า 70 วัน 2. โปรดิน 4 - 5 % 3. มีความชื้นไม่เกิน 15 % 4. มีสีเหลืองอ่อนหรือสีฟางแห้ง 5. มีกลิ่นหอมน้อยหรือไม่มีกลิ่นเลย 6. มีสิ่งเจือปน (วัชพืช ดิน ใบไม้ และอื่นๆ) ไม่เกิน 15 %	2.00
	D	หญ้าปรับสภาพ และหญ้าที่ไม่ได้คุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดข้างต้น 1. หญ้าตัดรอบแรกหลังการปลูก 2. มีสิ่งเจือปน (วัชพืช ดิน ใบไม้ และอื่นๆ) ไม่เกิน 15 % 3. หญ้าโดนฝนระหว่างการตากแห้ง ทำให้มีสีดำ มีกลิ่นอับ	ราคาตามคุณภาพ โดยพิจารณาตาม ความเหมาะสม ในช่วงราคา 1.25 - 1.80

หมายเหตุ : มติที่ประชุมอนุมัติขึ้นราคาหญ้าแพงโกล่าแห้ง 0.25 บาท/กิโลกรัม ทุกเกรดคุณภาพ วันที่ 24 มีนาคม 2551

มติที่ประชุมอนุมัติขึ้นราคาหญ้าแพงโกล่าแห้ง เกรด A ราคา 3 บาท / กิโลกรัม วันที่ 11 มิถุนายน 2551

ภาคผนวก ง

ภาพการประชุมทีมนักวิจัย



นายวีระศักดิ์ สุตตันทวิบูลย์
ผู้อำนวยการสายลูกค้าธุรกิจรายกลาง ธนาคาร
กรุงเทพ จำกัด ที่ปรึกษาโครงการ



ประชุมคณะนักวิจัยวางแผนดำเนินงาน
ร่วมกัน เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2549



ประชุมติดตามงานครั้งที่ 1
วันที่ 15 มกราคม 2550



ประชุมคณะนักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัย
วางแผนการทำงานร่วมกัน
เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2549



ประชุมติดตามงาน ครั้งที่ 3
วันที่ 24 มิถุนายน 2550



ประชุมสรุปผลงานวิจัย
วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2551

ภาพการจัดเก็บข้อมูลภาคสนาม



ทีมวิจัยลงพื้นที่ดูการปฏิบัติงานจริงของ
กลุ่มเกษตรกรจังหวัดชัยนาท
เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2549



การจัดเก็บข้อมูล 360 องศา
กลุ่มเกษตรกรบ้านสระ
เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2549



การจัดเก็บข้อมูล 360 องศา
กลุ่มเกษตรกรทางน้ำสาคร
เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2549



การจัดเก็บข้อมูล 360 องศา
กลุ่มเกษตรกรแพงโกล่า 11
เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2549



การจัดเก็บข้อมูล 360 องศา
กลุ่มเกษตรกรหาดอาษา
เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2549



ทีมวิจัยตรวจสอบแปลงหญ้าเกษตรกร
เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2550

ภาพการประชุมสัมมนากลุ่มเกษตรกรนาห้วย



การประชุมเสวนา “อาชีพนาห้วย
จากอดีต ปัจจุบัน...สู่อนาคต”
วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2550
ณ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 13



การชี้แจงโครงการวิจัยกับเกษตรกรและ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
วันที่ 27 มีนาคม 2550
ณ ห้องประชุม อบต.หาดอาษา



การชี้แจงโครงการวิจัยกับเกษตรกรและ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
วันที่ 28 มีนาคม 2550
ณ ที่ทำการกลุ่มเกษตรกรทำนาแพงโกเล่า 11



การประชุมเกษตรกรร่วมกับจังหวัดและ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
วันที่ 5 เมษายน 2550
ณ ห้องประชุมอำเภอคำบางระจัน จ.สิงห์บุรี



การประชุมเกษตรกรร่วมกับจังหวัดและ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
วันที่ 24 เมษายน 2550
ณ ห้องประชุม อบต.หาดอาษา จ.ชัยนาท



การประชุมเสวนา “อาชีพนาห้วยกับการ
พัฒนา สู่อนาคตที่ยั่งยืน”
วันจันทร์ที่ 21 เมษายน 2551
ณ ห้องประชุมศูนย์วิจัยอาหารสัตว์รัชชนา

ภาพการฝึกอบรมเกษตรกร



การอบรมดินและปุ๋ย
กลุ่มเกษตรกรนาห้วยหาดอาษา
วันที่ 9 เมษายน 2550
ณ ห้องประชุม อบต. หาดอาษา



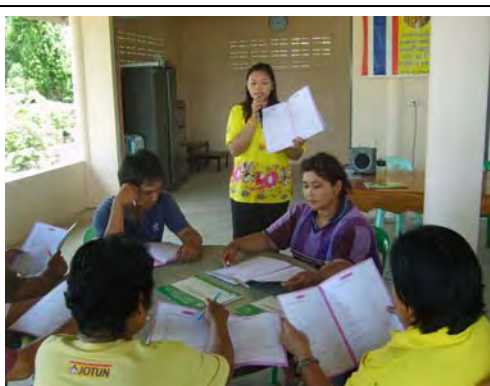
การอบรมดินและปุ๋ย
กลุ่มเกษตรกรทำห้วยแพ่งโกล่า 11
วันที่ 10 เมษายน 2550
ณ ที่ทำการกลุ่มเกษตรกร



อบรมการใช้เครื่องจักรกลในการผลิต
ห้วยแห่ง กลุ่มฯ แพ่งโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี
โดย ผศ.บพิตร ตั้งวงศ์กิจ
9 พฤษภาคม 2550 ณ ศาลากลางหมู่บ้าน



อบรมการใช้เครื่องจักรกลในการผลิต
ห้วยแห่ง กลุ่มฯ หาดอาษา จ.ชัยนาท
โดย ผศ.บพิตร ตั้งวงศ์กิจ
10 พฤษภาคม 2550 ณ ที่ทำการ อบต.หาดอาษา



การอบรมการจัดทำบัญชีกลุ่มและบัญชี
ครัวเรือน กลุ่มฯ แพ่งโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี
5 มิถุนายน 2550 ณ ศาลากลางหมู่บ้าน



การอบรมการจัดทำบัญชีกลุ่มและบัญชี
ครัวเรือน กลุ่มฯ หาดอาษา จ.ชัยนาท
12 มิถุนายน 2550 ณ ที่ทำการ อบต.หาดอาษา

ภาพการฝึกอบรมเกษตรกร



การฝึกอบรมผู้นำ
วันที่ 20 - 23 กุมภาพันธ์ 2550
ณ สถาบันฝึกอบรมผู้นำ
มูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง จ.กาญจนบุรี



อบรมสร้างการตลาดและประชาสัมพันธ์สินค้า
กลุ่มฯ แพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี 4 กรกฎาคม 2550
ณ ห้องประชุมโรงพยาบาลค่ายบางระจัน



อบรมสร้างการตลาดและประชาสัมพันธ์สินค้า
กลุ่มฯ หาดอาษา จ.ชัยนาท
4 กรกฎาคม 2550 ณ ห้องประชุม อบต.หาดอาษา



ออกเยี่ยมกลุ่มเกษตรกร จ.ชัยนาท
โดยทีมวิจัยและคณะกรรมการสหกรณ์-
ผลิตเสบียงสัตว์ชัยนาท จำกัด
วันที่ 4 - 7 ธันวาคม 2550



อบรมการประเมินคุณภาพหญ้าแห้ง
กลุ่มฯ แพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี
วันที่ 10 มกราคม 2551
ณ ห้องประชุมโรงพยาบาลค่ายบางระจัน



อบรมการประเมินคุณภาพหญ้าแห้ง
กลุ่มฯ หาดอาษา จ.ชัยนาท
วันที่ 11 มกราคม 2551
ณ ที่ทำการ อบต. หาดอาษา

ภาพการศึกษาดูงาน



ศึกษาดูงานการบริหารจัดการกลุ่มฯบ้านสระ
จ.สุพรรณบุรี วันที่ 25 เมษายน 2550
ของกลุ่มฯ แพงโกล่า 11 จ.สิงห์บุรี



ศึกษาดูงานการบริหารจัดการกลุ่มฯบ้านสระ
จ.สุพรรณบุรี วันที่ 30 เมษายน 2550
ของกลุ่มฯ หาดอาษา จ.ชัยนาท



ศึกษาดูงานฟาร์มม้าฟอเรสต์ตัด
จังหวัดนครราชสีมา
วันที่ 17 กันยายน 2550



ศึกษาดูงานฟาร์มโคนม
จังหวัดลพบุรี
วันที่ 17 กันยายน 2550



ศึกษาดูงานการพัฒนาเครื่องจักรกลขนาดเล็ก
กลุ่มฯ หนองแม่แตง จ.กำแพงเพชร
วันที่ 6 พฤศจิกายน 2550



ศึกษาดูงานการบริหารกลุ่มแบบมีส่วนร่วม
กลุ่มเกษตรกรบ้านหนองกลางดง
จ.ประจวบคีรีขันธ์ วันที่ 16 มีนาคม 2551