

การจับความรู้เรื่อง “แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โดยใช้ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่”

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดให้ ปี 2559 เป็นปีแห่งการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันสินค้าเกษตรด้วยระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ซึ่งการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ เป็นการส่งเสริมการเกษตรที่ยึดพื้นที่ (Area-based) เป็นหลักในการดำเนินงานในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยมีผู้จัดการพื้นที่เป็นผู้บริหารจัดการทุกกิจกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การดำเนินงานดังกล่าว ขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แบบเบ็ดเสร็จ (Single Command) โดยส่งเสริมให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันผลิตรวมกลุ่มกันจำหน่าย เพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) ทั้งนี้ ได้มีการมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานเป็นเจ้าภาพกิจกรรมตามบทบาทของแต่ละส่วนราชการ ในส่วนของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีการกิจในการส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์เป็นสถาบันที่มีความเข้มแข็ง เป็นที่พึ่งของประชาชน ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบด้านการตลาด นับว่า เป็นโอกาสอันดีที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จะได้ใช้ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสหกรณ์

กล่าวคือ ปัญหาที่สำคัญของสหกรณ์ที่พบในปัจจุบัน พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิกค่อนข้างน้อย มีข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ขาดการควบคุมภายใน และมีการจัดการในธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 โดยใช้เกณฑ์การประเมิน 4 ด้านประกอบด้วย ความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร และประสิทธิภาพของการบริหารงาน พบว่า ทั่วประเทศมีสหกรณ์รวม 8,230 แห่ง อยู่ในชั้น 1 (ดีมาก) จำนวน 2,252 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27 ชั้น 2 จำนวน 4,102 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 ชั้น 3 จำนวน 788 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10 ชั้น 4 จำนวน 1,088 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13 สำหรับจังหวัดกาฬสินธุ์มีสหกรณ์รวม 87 แห่ง อยู่ในชั้น 1 เพียงจำนวน 15 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 17 ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ในการที่จะผลักดันให้สหกรณ์ในจังหวัดกาฬสินธุ์มีการยกระดับชั้น ไปอยู่ในชั้น 1 ให้มากขึ้น ซึ่งโอกาสที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีนโยบายการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่นับว่า เป็นโอกาสที่ดี เนื่องจากนโยบายดังกล่าวเป็นการส่งเสริมให้เกษตรกรรวมกันผลิตเพื่อลดต้นทุนและรวมกันจำหน่ายเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรอง จึงนับว่าเป็นทางเลือกในการพัฒนาสหกรณ์อีกทางหนึ่ง

เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ การส่งเสริมแนะนำ และพัฒนาสหกรณ์ ตลอดจนมีความรู้เรื่องการพัฒนาสหกรณ์โดยใช้ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ จึงได้รวบรวมความรู้ดังกล่าว ซึ่งมีดังนี้

หลักคิดและแนวทางการดำเนินงานการส่งเสริมการผลิตแปลงใหญ่ตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1. เป็นการปรับวิธีการส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ เพื่อช่วยให้เกษตรกรรายย่อยลดต้นทุนการผลิตลง สามารถใช้เครื่องมือ เครื่องจักรกลมาช่วยในการผลิตได้ เข้าถึงเทคโนโลยีได้มากขึ้น มีความสามารถในการจัดการการผลิตผลผลิตอย่างมืออาชีพ (farmer manager) สามารถเข้าถึงการตลาดและมีอำนาจต่อรองทางการตลาดสูงขึ้น

2. การดำเนินการ เป็นการส่งเสริมให้พื้นที่การผลิตสินค้าชนิดเดียวกันรวมการผลิตเป็นแปลงใหญ่ขึ้น โดยที่เจ้าของแปลงทุกแปลงยังคงเป็นเจ้าของและผู้ผลิตในแปลงนั้นๆ อยู่ .

3. มีการช่วยเหลือให้การจัดการในลักษณะแปลงใหญ่มีความเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีผู้มาช่วยทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (Filed manager)

4. การเลือกพื้นที่และชนิดสินค้า จำเป็นต้องทำร่วมกัน แต่หน่วยงานจะแยกกันทำเป็นของแต่ละหน่วยงานไม่ได้ เพราะการดำเนินงานโครงการแปลงใหญ่ต้องบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ละด้าน (function /commodity approach) เข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรในพื้นที่โครงการที่เลือกไว้แล้ว โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง area approach เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมชลประทาน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. เป็นหน่วยงานหลัก เสนอพื้นที่เป้าหมาย โดยพื้นที่ทั่วไปกรมส่งเสริมการเกษตรเลือกพื้นที่

ในเขตชลประทาน (เฉพาะ) ชลประทานเลือก พื้นที่เขต สปก. สปก.เลือก แล้วพิจารณาความเหมาะสมร่วมกับหน่วยงาน commodity (โดยพื้นที่ในเขตชลประทาน และ สปก. ให้ดำเนินการร่วมกับเกษตรกรจังหวัด ด้วย)

5. มอบหมายให้หน่วยงานเลือกพื้นที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่โครงการ (field manager) เนื่องจากเป็นผู้รู้จักพื้นที่ คน และสินค้าแล้ว ในกรณีของ กรมส่งเสริมการเกษตร ได้จัดระบบให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้จัดการพื้นที่ไว้แล้ว และให้ใช้ระบบ MRCF เป็นระบบปฏิบัติงาน เน้นการจัดการข้อมูลพื้นที่ การเชื่อมโยง IT smart phone ฯลฯ การมีส่วนร่วมกับชุมชน (ศบกต.) และการบูรณาการหน่วยงานร่วม

6. พื้นที่ที่ได้รับเลือกเข้าร่วมโครงการต้องมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ทั้งในส่วนของ กรมส่งเสริมการเกษตร เลือกชนิดสินค้า 219 จุด ส่งเสริมแปลงใหญ่ โดยพื้นที่ที่เลือกต้องมีขนาดพื้นที่ทำการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน ติดกัน หรือต่อเนื่องกัน มีลักษณะทางสังคม การปกครอง ที่จะบริหารจัดการร่วมกันได้ ระหว่าง 300-5,000 ไร่ ขึ้นกับชนิดพืช ลักษณะพื้นที่และความพร้อมของเกษตรกร และการตลาด

7. จะต้องมีข้อมูลของพื้นที่ เช่น ระดับ Zoning (S1, S2, S3 และ N) ควรเลือกพื้นที่โครงการที่เหมาะสม S1-S3 เป็นพื้นที่ดำเนินการ ต้องมีข้อมูลของเกษตรกรที่ทำการผลิตในโครงการ ว่า เป็นเกษตรกร Smart farmers ต้นแบบ Smart farmer หรือ Developing Smart Farmers จำนวนเท่าไร ต้องมีข้อมูลของการผลิตสินค้าว่ามีการผลิตพันธุ์อะไร ผลผลิตเป็นอย่างไร ปัญหาการผลิตอยู่ตรงไหน ตลาดอยู่ที่ใด ปัญหาและแนวทางการพัฒนาเป็นอย่างไร สุดท้ายต้องมีประเด็นในการส่งเสริม (Impact point) เพื่อกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เช่น พันธุ์ข้าว จากนักวิชาการกรมการข้าว การใช้ปุ๋ย จากกรมพัฒนาที่ดิน เป็นต้น

8. ผู้จัดการ จะเป็นผู้บริหารจัดการข้อมูล คน พื้นที่ กิจกรรมให้สอดคล้องกัน ต้องมีอำนาจเชื่อมโยงให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ เข้ามาทำงานในพื้นที่ได้ตรงประเด็น และได้อย่างรวดเร็ว ไม่ผ่านขั้นตอนมาก จึงควรมีการมอบอำนาจให้ผู้จัดการในพื้นที่สามารถดำเนินการติดต่อ ประสานงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆได้

9. การบริหารจัดการโครงการจำเป็นต้องมีการดูแลอย่างเป็นระบบ จึงต้องมีการกำหนดให้ในพื้นที่โครงการมีผู้จัดการโครงการ Field manager ในระดับจังหวัด มี Project managers เพื่อบูรณาการโครงการเชื่อมโยงหน่วยงานสนับสนุน Field managers ระดับนโยบาย เพื่อประโยชน์ในการบูรณาการโครงการ ควรมีการกำหนดให้ Program Director (รองปลัดฯ) และ Program managers (อธิบดี) ขึ้นมากำกับดูแลบูรณาการโครงการ

10. จุดอ่อนที่สำคัญของการพัฒนาการเกษตร คือ แต่ละหน่วยงานเข้าไปดำเนินการกันเอง มีเป้าหมายตนเอง ทั้งพื้นที่และเกษตรกร เน้นหลักเฉพาะงานตนเอง ยังขาดความเข้าใจในโครงการบริหารจัดการที่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มี กรมส่งเสริมการเกษตร เหมือนกรมการปกครอง บริหารจัดการพื้นที่ หรือเหมือนทหารรบ หน่วยงาน กรมวิชาการเกษตร กรมการข้าว กรมหม่อนไหม กรมประมง

กรมปศุสัตว์ เป็นหน่วยงานดูแล commodity ที่เข้าไปทำงานกับ เกษตรอำเภอ เหมือนกับทุกคนไปทำหน้าที่ นายอำเภอ หรือเหมือนเป็นหน่วยงานทหารปืนใหญ่ พลร่ม ฯลฯ ไปช่วยทหารราบรบ ไม่ใช่ให้ทหารพื้นที่รบเอง

แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โดยใช้ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่

การที่จะพัฒนาสหกรณ์โดยใช้ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ เจ้าหน้าที่ที่ส่งเสริม สหกรณ์จะต้องมีการการสร้างความเข้าใจกับผู้จัดการสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ในการที่จะให้สหกรณ์ ทำหน้าที่ทางการตลาด เช่น จัดหาปัจจัยการผลิตทางเกษตรมาจำหน่ายแก่สมาชิกแปลงใหญ่ รวบรวมผลผลิต ทางการเกษตรจากสมาชิกแปลงใหญ่ผลิตได้ ซึ่งหากดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว จะเป็นการสร้างรายได้ ให้แก่สหกรณ์อีกทางหนึ่ง และจะเป็นการขับเคลื่อนแผนงานนโยบายของรัฐบาล รวมถึงเป็นการสร้างศรัทธา แก่สมาชิกด้วย ซึ่งสหกรณ์สามารถที่จะนำวิธีการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ ไปใช้ในการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อช่วยส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ลดต้นทุนในการผลิตได้อีกทางหนึ่ง เช่น การส่งเสริมให้สมาชิกกู้เงินร่วมกัน เพื่อเลี้ยงโคในลักษณะ **สัญญาาร่วม** แล้วนำเงินที่ได้ไปซื้อโคมารวมกันเลี้ยงในลักษณะ **คอกรวม** และปลูกหญ้า สำหรับเลี้ยงโคในลักษณะ **แปลงรวม** จัดทำตารางการปฏิบัติงานหมุนเวียนสับเปลี่ยนกันมาดูแลโค มาดูแล แปลงหญ้า แล้ว **รวมกันจำหน่าย** นำรายได้มาแบ่งปันกันตามสัดส่วนการลงทุน การจัดการในลักษณะแบบนี้ เป็นการนำเอาวิธีการรวมกันผลิต รวมกันจำหน่าย ซึ่งเป็นหลักส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่มาใช้ในการ พัฒนาสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์จะได้ประโยชน์ทั้งในด้านการส่งเสริมให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น สมาชิก สหกรณ์จะมีเวลาเหลือเพื่อไปทำงานอย่างอื่น ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น และที่สำคัญ สหกรณ์จะเป็นพลังที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้อย่างยั่งยืน