



การจัดการองค์ความรู้ (KM)  
เรื่อง แรงจูงใจในการเข้าประชุมกลุ่มของสมาชิก  
สหกรณ์  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น  
กรมส่งเสริมสหกรณ์  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## คำนำ

ตามนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ กำหนดให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น ดำเนินการจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ตามกระบวนการตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้นำไปสู่การปฏิบัติในการสร้างและพัฒนาความรู้ด้านสหกรณ์ การประชุมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์การเกษตร เป็นหนึ่งในการเผยแพร่ความรู้ด้านสหกรณ์แก่สมาชิก รวมถึงการรับทราบปัญหาและความต้องการของสมาชิกเพื่อพัฒนาด้านการบริหารงานของสหกรณ์ จากปัญหาการเข้าร่วมประชุมกลุ่มสมาชิกที่มีสมาชิกมาเข้าประชุมจำนวนน้อย ทำให้การเผยแพร่ความรู้ด้านสหกรณ์ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จึงเกิดการจัดทำ การจัดการองค์ความรู้เรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการเข้าประชุมกลุ่มของสมาชิกสหกรณ์ขึ้น โดยในองค์ความรู้จะรวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประชุมกลุ่มสมาชิก และการประยุกต์นำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การประชุมกลุ่มสมาชิกเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ด้านสหกรณ์ สามารถรับทราบปัญหาและความต้องการสมาชิกได้ ตามวัตถุประสงค์แห่งการจัดตั้งสหกรณ์ คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า การสร้างแรงจูงใจในการเข้าประชุมกลุ่มของสมาชิกสหกรณ์ จะเป็นประโยชน์ในงานเผยแพร่และส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น

## สารบัญ

	หน้า
๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	๑
๒. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ	๑๐
๓. แนวคิดเกี่ยวกับการทำ CRM ของสหกรณ์	๑๓
๔. การประยุกต์ทฤษฎีมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้าประชุมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์	๑๔

## ๑. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

### ๑.๑ ความหมาย

Reeder กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การร่วมกันในการปะทะสังสรรค์ทางสังคม ซึ่งรวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและการมีส่วนร่วมเป็นกลุ่ม

WHO / UNICEF ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมคือการที่กลุ่มของประชาชนก่อให้เกิดการรวมตัวที่สามารถจะกระทำการตัดสินใจใช้ทรัพยากร และมีความรับผิดชอบในกิจกรรมที่กระทำในกลุ่ม

Peter Oakley and David Marsden กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไปสัมพันธ์กับเรื่องการสร้างประชาธิปไตยทางการเมือง หรือมิฉะนั้นก็เอาไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หรือการเติบโตตามคำว่า “พัฒนา” ชี้นำ หรือที่ใช้กันบ่อยๆ คือ ในแง่ที่รัฐบาลจะเข้าไปกับสภาพของการ “มีส่วนร่วม” ที่รัฐบาลใช้

ความหมายของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างๆ เช่น การมีส่วนร่วมช่วยเหลือโดยสมัครใจ การให้ประชาชนเข้าร่วมกับกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการดำเนินการของโครงการ ตลอดจนร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการเหล่านี้ ล้วนเป็นข้อความที่ดูจะมีความคล่องตัว ดูเป็นการปฏิบัติงานที่จริงจัง ซึ่งบ่งบอกว่าโครงการหรือแผนงานนั้น การมีส่วนร่วมจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร สำหรับความหมายของการมีส่วนร่วมที่ระบุค่อนข้างเฉพาะเจาะจง เช่น การที่จะให้ประชาชนมีทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะเข้าร่วมแก้ปัญหาของเขา ให้เขาเป็นผู้มีความริเริ่มและมุ่งใช้ความพยายามและความเป็นตัวของตัวเองเข้าดำเนินการและความคุ้มครองทรัพยากรและระเบียบในสถาบันต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ ก็เป็นการแสดงถึงความหมายที่บอกถึงสภาพการมีส่วนร่วมที่เน้นให้กลุ่มร่วมดำเนินการ และมีจุดสำคัญที่จะให้การมีส่วนร่วมนั้นเป็นการปฏิบัติอย่างแข็งขัน มิใช่เป็นไปอย่างเฉยเมยหรือมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีเท่านั้น

### แนวทางการจัดการการมีส่วนร่วมของประชาชน

สมลักษณ์ ไชยเสรีรัฐ ได้แบ่งแนวทางการจัดการการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น ๓ ด้านหลัก คือ ด้านประชาชน (Public) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) และด้านภาครัฐ โดยการมีส่วนร่วม (Participation) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ประชาชนที่เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการพัฒนา ช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล เพื่อให้เกิดการยอมรับและก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกันทุกฝ่าย ดังนี้

#### ๑. การรับรู้ (Perception)

ต้องสร้างสำนึกให้ทั้งภาครัฐและประชาชน มีความตระหนัก การรับรู้ การยอมรับในสิทธิหน้าที่และส่วนร่วมของทุกกลุ่มทุกฝ่าย โดยภาครัฐนั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องสร้างสำนึกใหม่ว่ากิจการที่ตนรับผิดชอบไม่ใช่ “รัฐกิจ” หรือ “กิจการของรัฐ” ที่ตนเท่านั้น มีสิทธิตัดสินใจ แต่เป็นสาธารณกิจที่สาธารณชนชอบที่จะมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมกระทำหรือตรวจสอบ หากเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ปรับทัศนคติให้ได้ เช่นนี้ ก็จะต้องเผชิญกับสถานะที่อาจเกิดข้อขัดแย้งกับประชาชนกลุ่มที่ต้องการมีส่วนร่วมได้ ส่วนภาคประชาชน การตระหนัก การรับรู้และยอมรับในสิทธิหน้าที่ตลอดจนการมีส่วนร่วมนั้น ต้องเข้าใจว่าตนและผู้อื่น ต่างก็มีสิทธิหน้าที่และส่วนร่วมเสมอกันตามหลักการเท่าเทียมกัน ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องยอมรับการ “รวมขอม” และ “ประสานประโยชน์” มิฉะนั้นความแตกต่างในผลประโยชน์และจุดยืน จะนำไปสู่ความขัดแย้งและความรุนแรงในที่สุด

## ๒. ทศนคติ (Attitude)

ต้องสร้างความเข้าใจและปรับทัศนคติของบุคลากรภาครัฐและภาคประชาชนทั้งสองฝ่าย ให้มีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน กล่าวคือ ภาครัฐจะต้องเห็นการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น เรื่องที่ต้องส่งเสริมเพื่อประโยชน์หลายประการ อาทิ เพื่อการได้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและความคิดที่หลากหลาย รวมทั้งบุคลากรภาครัฐผู้รับผิดชอบด้านการมีส่วนร่วม จะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อประชาชนและต่อกระบวนการมีส่วนร่วม มีการปรับปรุงบทบาทและค่านิยม ตลอดจนต้องมีความอดทนในการทำงานกับประชาชน เพราะการมีส่วนร่วมต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีความจริงใจต่อประชาชนในขณะเดียวกันภาคประชาชนเองก็ควรมีท่าทีที่เข้าใจความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน และจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการมีส่วนร่วมและต่อเจ้าหน้าที่เช่นเดียวกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ส่งผลให้กิจกรรมการมีส่วนร่วมบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากทั้งสองฝ่ายต่างมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมและต่อกันแล้ว ความร่วมมือ “ประชารัฐ” ก็จะสามารถพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น

## ๓. การเป็นตัวแทน (Representation)

การสรรหาและคัดเลือกตัวแทน จะต้องคำนึงถึงประชาชนทุกกลุ่ม ทุกฝ่าย เพื่อให้ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลายทุกกลุ่มนั้นมีตัวแทนเข้าไปร่วมด้วย จะได้ ประสานผลประโยชน์กันจนลงตัวและเกิดความเป็นธรรมขึ้น รวมทั้งควรคำนึงถึงคุณสมบัติของตัวแทนที่ต้องการด้วย โดยพิจารณาจากคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะและความสามารถที่เกื้อหนุนกัน ความสอดคล้องของเทคโนโลยีวัตถุประสงค์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรการตอบสนองซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบ ความมั่นคงด้านการเงิน ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มที่เป็นตัวแทนจะต้องมีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มทั้งหลายหรือผู้มีส่วนได้เสีย และมีปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องตระหนักถึง คือสมาชิกที่เป็นตัวแทนต้องมีความรู้สึกที่จะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน

## ๔. ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ (Trust)

การมีส่วนร่วมนั้น ต้องสร้างให้สมาชิกมีความเข้าใจและมีความจริงใจในการเข้าร่วม สิ่งที่จะได้ตามมาคือความเชื่อมั่นและไว้วางใจ (Trust) ในองค์กร โดยการสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันนั้น ต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน กำหนดให้เป็นรูปธรรมและเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการสร้างเชื่อถือศรัทธา ความไว้วางใจกันและกัน เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว การสร้างความเชื่อถือไว้วางใจอาจทำได้คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การดำเนินกิจกรรมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและนำเสนอข้อมูลข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมาครบถ้วนรวมทั้งต้องมีการติดต่อระหว่างสมาชิกอย่างสม่ำเสมอบ่อยครั้ง และทำอย่างตั้งใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการสร้าง และดำรงไว้ซึ่งความเชื่อมั่นและความไว้วางใจการร่วมมือซึ่งกันและกัน

## ๕. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information-sharing)

สร้างกลไกเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ทำให้ข้อมูลข่าวสาร ทั้งด้านที่เป็นข้อเท็จจริงและด้านที่เป็นความคิด ความรู้สึก ความคาดหวัง ได้ถูกแสดงออกมาอย่างหลากหลายลุ่มลึกและสมบูรณ์ครบถ้วนมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การวินิจฉัยปัญหาและการเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และตรงกับความต้องการมากขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้การตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนดำเนินไปได้อย่างรอบรู้ รอบคอบและรอบด้านยิ่งขึ้น โดยการที่ประชาชนจะมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ และมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ ในนโยบายที่ตนต้องการมีส่วนร่วม ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นของหน่วยงานที่เป็นผู้ริเริ่มนโยบาย บางส่วนเกิดจาก

การศึกษาของนักวิชาการและองค์กรพัฒนาเอกชน ดังนั้นประชาชนที่สนใจการมีส่วนร่วมกับนโยบายใดอาจไปขอความร่วมมือและข้อมูลจากบุคคลและองค์กรเหล่านั้น

## ๖. ฉันทามติ (Consensus)

การมีส่วนร่วมเป็นการสร้างฉันทามติ โดยการให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้าร่วม ในการหาวิธีแก้ไขปัญหายากที่ยังยากซับซ้อนร่วมกัน หาทางออกสำหรับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทางสันติเป็นที่ยอมรับหรือเป็นฉันทามติของประชาสังคมซึ่งทุกคนยินยอมเห็นพ้องต้องกันในทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการมีส่วนร่วม โดยเสาหลักของการมีส่วนร่วมที่ดีก็คือการที่ประชาชนสามารถที่จะร่วมมือกัน ลดความขัดแย้ง สร้างข้อตกลงที่มั่นคงยืนยาว การยอมรับระหว่างกลุ่ม และหาข้อสรุปร่วมกันได้ทุกฝ่าย แม้ว่าอาจจะมีความเห็นที่แตกต่างกันก็ตาม ก็ต้องสามารถที่จะปรับความเห็นที่ต่างกัน โดยการเจรจาหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับกันได้อย่างสันติวิธี เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่เห็นพ้องหรือฉันทามติร่วมกันได้ทุกฝ่าย

## ๗. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction)

องค์กรการมีส่วนร่วมต้องสร้างให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร คือจะต้องจัดกิจกรรมที่ทำให้มีการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นของกันและกันเป็นการสื่อสารแบบ ๒ทาง (Two Ways Communication) ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การลดอคติที่มีต่อกันและเกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นระหว่าง ผู้ที่เข้าร่วม สิ่งเหล่านี้จำเป็นว่าเป็นกลไกที่จะช่วยป้องกันความขัดแย้ง ที่อาจจะเกิดขึ้นหรือกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วก็จะเป็กลไก ที่ช่วยบรรเทาความขัดแย้งให้ลดระดับความรุนแรงลงได้ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนก็ เพื่อที่จะให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นและรับการสนับสนุนจากสาธารณชน ซึ่งเป้าหมายของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก็คือ การให้ข้อมูลต่อสาธารณชน และให้สาธารณชนแสดงความคิดเห็นต่อโครงการที่นำเสนอหรือนโยบายรัฐ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสำหรับทุก ๆ คน

## ๘. ความประสงค์หรือความมุ่งหมาย(Purpose)

ต้องกำหนดความประสงค์หรือความมุ่งหมายในการมีส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจดีกว่า ควรเข้าร่วมหรือไม่ การมีความมุ่งหมายที่ต้องการบรรลุชัดเจน จะนำทางให้สมาชิกผู้เข้าร่วมได้เข้าใจตรงกันและเดินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความเป็นเอกภาพทางความคิดเห็น เอกภาพในการดำเนินกิจกรรม และความเข้มแข็งขององค์กร นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย ในการให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่า มีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อที่ประชาชนจะได้ตัดสินใจว่า ควรเข้าร่วมหรือไม่ รวมทั้งขั้นตอนของกิจกรรมจะต้องระบุไว้ในกิจกรรมแต่ละอย่างมีกี่ขั้นตอน และประชาชนสามารถเข้าร่วมในขั้นตอนใดบ้าง

## ๙. การประเมินผล (Appraisal)

ต้องมีระบบการประเมินผล เนื่องจากการประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการมีส่วนร่วม และถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรใดที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม โปร่งใสและซจัดทัศนคติส่วนตัวออกได้มากที่สุดถือว่า องค์กรนั้นใช้เครื่องมือได้อย่างได้ผลและเกิดประโยชน์ ในทำนองเดียวกันการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เช่นเดียวกัน ซึ่งผลของกระบวนการประเมินผลก็จะกลายเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผน เพื่อนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการประเมินผลงาน (Performance Appraisal) จึงต้องเริ่มตั้งแต่การเข้า

ร่วมควบคุมร่วมติดตามร่วมประเมินผลร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่จัดทำไว้ทั้งโดยเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

### ๑๐. ความโปร่งใส (Transparency)

ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรการมีส่วนร่วมให้มีความโปร่งใส เนื่องจากการมีส่วนร่วม นั้น เป็นกระบวนการที่ทำให้ประชาชนมีโอกาสตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ สำหรับการตัดสินใจของรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะก่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการ ลดการทุจริตและข้อผิดพลาดของนโยบาย แผน โครงการลงได้ โดยการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์กร ซึ่งความโปร่งใสเป็น องค์ประกอบหนึ่งของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย ความไว้วางใจ การเปิดเผยข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล และกระบวนการตรวจสอบ

### ๑๑. ความเป็นอิสระ (Independence)

องค์กรการมีส่วนร่วมจะต้องมีความเป็นประชาธิปไตย โดยการให้เกียรติ ยอมรับความคิดเห็น ของกันและกัน สมาชิกทุกคนในองค์กรมีอิสระทางความคิด การที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และตัดสินใจ จะเป็นปัจจัยให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งหลักการและเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วม ประการหนึ่งคือ ความเป็นอิสระหรือความสมัครใจที่จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วม การบังคับไม่ว่าจะอยู่ใน รูปแบบของการคุกคามการระดมและการว่าจ้างไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วม

### ๑๒. ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง (Onward-doing)

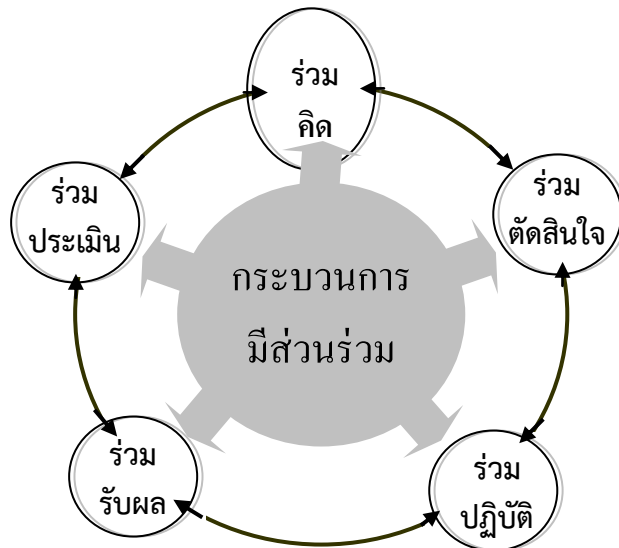
องค์กรการมีส่วนร่วม ต้องเปิดโอกาสประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เนื่องจากการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้เกิดประสบการณ์ การเรียนรู้ใหม่ ความคิดใหม่ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ภาครัฐจะต้อง เตรียมประชาชนให้มีความพร้อมและเห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมด้วยการให้ความรู้ และการสร้างความ เข้าใจในบทบาทของการมีส่วนร่วมภาคประชาชน รวมทั้งมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อย่างต่อเนื่อง โดยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ ที่จะทำให้การมีส่วนร่วมของ ประชาชนเป็นไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ จะบ่งบอกถึงความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วม รวมทั้งจะทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไป ในทิศทางที่พึงปรารถนา ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชนและสังคม

### ๑๓. เครือข่าย (Network)

ส่งเสริมให้มีการผนึกกำลังร่วมกันของทั้งภาครัฐ และภาคประชาชนในลักษณะเครือข่ายคือ การที่จะต้องมาทำความเข้าใจกัน มาผนึกกำลังกันเป็นหนึ่งเดียวที่สำคัญต้องเป็นไปเพื่อสร้างผลประโยชน์ใน เชิงการทำงานร่วมในรูปกิจกรรม โครงการ แผนงาน ที่จะต้องอาศัยความร่วมมือกัน ต้องผนึกกำลังขอความร่วมมือ หรืออาศัยการทำกิจกรรมร่วมมือกันหลายองค์กร ซึ่งเครือข่ายความร่วมมือจะต้องเกิดขึ้นจากวิสัยคิด ของสมาชิก ผู้บริหาร และบุคคลในชุมชนเป็นหลัก โดยเครือข่ายความร่วมมือนั้น จำเป็นต้องให้มีตัวแทนของ ประชาชนมาพบปะพูดคุยเพื่อก่อตัวและกล่าวถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้น เครือข่ายการมีส่วนร่วมจึงเป็น กระบวนการเชื่อมโยงสมาชิกในกลุ่มหรือเชื่อมโยงองค์กรการมีส่วนร่วมกับสมาชิก ประชาชนและกลุ่ม / องค์กรต่างๆในชุมชนเข้าด้วยกันโดยมีรูปแบบความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมในแนวราบขององค์กรการมีส่วนร่วม และชุมชนรวมทั้งเป็นกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนประชาชนให้สามารถพัฒนาชุมชนของตนเอง โดย อาศัยเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการทำงานของคนในชุมชนเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาของคนและปัญหาส่วนรวม ในชุมชน ซึ่งการดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาการมีส่วนร่วมที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

### แนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วม : ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ

กระบวนการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระโดยความสมัครใจ ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับประโยชน์ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนามีได้หมายถึงการให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของรัฐตามที่รัฐกำหนด แต่หมายถึง การให้ประชาชน กลุ่ม ชุมชน ร่วมกันคิดและตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาการดำรงชีวิต ร่วมปฏิบัติตามแผนของกลุ่มหรือชุมชน และรับประโยชน์ร่วมกันโดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน



โดยทั่วไป การร่วมคิดและตัดสินใจภายในกลุ่มเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจริง ๆ และเป็นอิสระในการแสดงออก เพราะสมาชิกในกลุ่มมีศักยภาพ ฐานะอำนาจทางสังคมแตกต่างกัน ปัจจัยวัฒนธรรมบางประการเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระในการแสดงออก คนแต่ละคนต่างมีมุมมองในการตัดสินใจคุณค่าเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ประสบการณ์แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างไรก็ตามหากมีวิทยากรกระบวนการที่สามารถเอื้ออำนวยให้ทุกคนคิดและแสดงออกโดยอิสระ ก็จะเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้น กลับเป็นตัวทวีคูณให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และก่อให้เกิดพลังที่จะนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน

#### (๑) ความคิดพื้นฐานในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

การที่จะดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม จะต้องมีแนวความคิดความเชื่อพื้นฐานดังนี้คือ

๑. คนมีศักยภาพทางสมองสูง สามารถคิด เรียนรู้ และเผชิญปัญหาด้วยตนเอง หรือร่วมมือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. คนหรือกลุ่มบุคคล สามารถเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้เองได้ ถ้ามีแรงกระตุ้น และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
๓. การเรียนรู้เริ่มจากความศรัทธา ได้แก่ ความศรัทธาในตนเอง ในความรู้ ในบุคคลอื่น

ในครู/วิทยากร



๔. รูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน การร่วมมือกันเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมการเรียนรู้

๕. การเรียนรู้และการเผชิญปัญหา จะมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้เรียนมีอิสระในการเรียนรู้และเผชิญปัญหาร่วมกัน

๖. บุคคลหรือกลุ่มบุคคล จะเรียนรู้หรือเผชิญปัญหาได้มีประสิทธิภาพ เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมและมีส่วนในการรับผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

๗. การพัฒนาศักยภาพทางการเรียนรู้ การคิดของบุคคลจะต้องสมบูรณ์ สมดุล สมอง ได้รับการพัฒนาทั้งซีกซ้ายและซีกขวา กล่าวคือ สมองซีกซ้ายจะคิดแบบเป็นเหตุผล ส่วนสมองซีกขวานั้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดแบบจินตนาการ

๘. การพัฒนาสังคมจะรอดพ้นจากวิกฤตได้ ต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนา “คน” แต่ละคนให้สามารถพึ่งตนเองได้ อยู่ร่วมและร่วมมือกันกับผู้อื่นในชุมชน/สังคม พัฒนาชุมชน/สังคมให้เข้มแข็ง

๙. วิกฤต ที่รากฐานอยู่สามารถแก้ไขได้ต้องปฏิรูประบอบวิธีคิด หรือกระบวนทรรศน์ของคนและสังคมใหม่ ให้บุคคลมีความเข้าใจตนเอง (Self awareness) มีความเข้าใจผู้อื่น (emphaty) เข้าใจสังคม (social awareness) มีความตระหนักสำนึกที่เข้าร่วมรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาชุมชน/สังคม

๑๐. การพัฒนาต้องคำนึงถึงรากฐานทางวัฒนธรรมความเชื่อของแต่ละชุมชน ซึ่งแตกต่างกันอย่างหลากหลาย จัดโอกาสให้คนแต่ละชุมชนมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาของตนเอง ร่วมกันเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนของตนเอง

๑๑. การพัฒนาจะเกิดความยั่งยืนได้ต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ โดยให้ประชาชนสามารถจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรของตนเอง (self organization) ร่วมกันคิด ร่วมทำให้เกิดความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ และค่อย ๆ พัฒนาขยายให้ใหญ่ กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาสู่ความเข้มแข็งของกลุ่มองค์กรและชุมชน

๑๒. ผู้นำ ทั้งที่เป็นผู้นำตามธรรมชาติและผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นเสมือนแกนหรือเสาหลักในการพัฒนาของแต่ละกลุ่มในแต่ละชุมชน

๑๓. กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม จะช่วยสร้างความเข้มแข็งทางปัญญาให้แก่ผู้นำและคนในชุมชน ซึ่งเป็นเสมือนรากแก้วที่จะสร้างความเป็นประชาชนและความเข้มแข็งแก่ชุมชน

๑๔. การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลคิดเป็น เรียนรู้และสร้างสรรค์กระบวนการแก้ไขปัญหาของชุมชนได้

๑๕. สังคมอนาคตจะเปลี่ยนแปลงเร็ว การรวมกลุ่มเพื่อการร่วมมือและแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น บุคคลจำเป็นจะต้องเรียนรู้และมีกระบวนทรรศน์ใหม่ จึงจะสามารถปรับตัวให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอนาคตได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุข

๑๖. สังคมไทยจะพ้นวิกฤตและพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้จักต้องมีคนกล้าหาญทางจริยธรรม มีจิตสาธารณะเสียสละและทำงานเพื่อสังคมมากขึ้น กระแสความดี ความงาม ความถูกต้อง เป็นประชาสังคม ต้องเป็นกระแสหลักของสังคม

(๒.) องค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ ๖ อย่าง คือ

๑. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ถ้าจะให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมาก ควรเชิญผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มาร่วมกัน เช่น ถ้าจะทำแผนพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มสตรีสหกรณ์ ผู้ที่เข้าร่วมก็สมควรที่จะมาจากข้าราชการที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนกลุ่มสตรีสหกรณ์ ตัวแทนจากสหกรณ์ที่กลุ่มสตรีนั้นสังกัดอยู่ เพราะจะได้ให้ข้อมูลได้ครบถ้วนและแผนงานหรือกิจกรรม ที่คิดขึ้นเกิดจากการระดมความคิดร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ซึ่งจะต้องร่วมกันรับผิดชอบ ทำให้ประสบความสำเร็จ

๒. วิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ตัววิทยากรก็สำคัญ เพราะต้องเป็นคนออกแบบกระบวนการประชุมให้เหมาะสมกับประเด็นปัญหาและเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง นอกจากนั้น ยังต้องเป็นคนคอยกระตุ้นให้เกิดการร่วมกันคิดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๓. การออกแบบคำถาม การตั้งคำถามที่ก่อให้เกิดการคิดร่วมกันและเป็นคำถามที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้คิด และนำไปสู่การเข้าใจปัญหา เข้าใจสถานการณ์ และเป็นคำถาม ที่จะทำให้คนได้ลุ่มคิดและเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ซึ่งถ้าวิทยากรสามารถตั้งคำถามได้ดีก็จะช่วยก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ได้ดี คำถามที่ดีจะทำให้เกิดการรวบรวมความรู้และประสบการณ์ ที่มีอยู่ แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เสียใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพเป็นจริง กลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากความรู้หรือประสบการณ์ที่มีอยู่แล้ว กระบวนการ เทคนิค และท่าทีที่ดีของวิทยากรจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างจริงจัง จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเกิดความตระหนัก ความเข้าใจในเรื่องราวอย่างนั้นอย่างจริงจัง ดังนั้น การตั้งคำถามจึงไม่ได้มุ่งหมายแต่คำตอบ เพียงอย่างเดียว แต่มุ่งหมายให้ผู้เข้าอบรมได้สำรวจตนเองและเรื่องราวอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยรอบคอบ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ

๔. กลุ่มและการออกแบบกลุ่ม ให้เหมาะสม ก็จะช่วยให้การเรียนรู้ร่วมกันของคนที่เข้าร่วมประชุมเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. ความมุ่งมั่นของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมก็เป็นเรื่องสำคัญ การฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้เข้าอบรมด้วยเช่นเดียวกัน ว่าต้องการนำไปใช้มากน้อยเพียงใด

๖. กระบวนการมีส่วนร่วม การออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย หรือข้อมูลที่ต้องการก็จะนำไปสู่การเรียนรู้ที่ดี สร้างความรู้ ก่อให้เกิดปัญญา กลไกสำคัญ ที่จะไปขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ก็คือ วิทยากรกระบวนการ ดังนั้น วิทยากรกระบวนการจะต้องมีทักษะในการสร้างการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ไม่ใช่ถ่ายทอดความรู้เก่งเพียงอย่างเดียว เพราะคนที่พูดเก่งไม่ใช่จะเป็นวิทยากรแบบนี้ได้ดีเสมอไป เพราะถ้าบางทีวิทยากรพูดมากเกินไปจะทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ได้เกิดการเรียนรู้ เหมือนครูที่ตั้งหน้าตั้งตาบรรยายตั้งแต่หน้าที่แรกจนถึงนาทีสุดท้าย อย่างนี้เป็น การถ่ายทอดความรู้ทางเดียว คนฟังรับได้เท่าไรก็ไม่รู้ วิธีการเช่นนี้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่น้อย คือสอนจนคนไม่ได้เรียน ดังนั้นวิทยากรที่จะไปสร้างกระบวนการเรียนรู้จึงไม่ใช่ไปสอน แต่เน้นการไปกระตุ้นให้คนคิดจึงเรียกวิทยากรแบบนี้ว่า “วิทยากรกระบวนการ” ซึ่งใช้คำภาษาอังกฤษว่า Facilitator

## ๒. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์กับความต้องการของมนุษย์โดยตรงซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญ ทัศนคติ และการจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์การแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ สำหรับความหมายของคำว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายดังนี้

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า แรงจูงใจ คือพลังที่ริเริ่มกำกับ และช่วยค้ำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล ซึ่งแรงจูงใจสามารถมีรูปแบบที่หลากหลาย และในอีกทางหนึ่งแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นแรงผลักดันภายในให้กระทำได้

แอนเดรส ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นตัวการที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์

เบลสัน และ สไตเนอร์(Berelson & Steiner ) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั่นก็คือสถานการณ์ภายใน ซึ่งช่วยกระตุ้น และริเริ่มเรื่องของกิจกรรมการเคลื่อนไหว แล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

จากคำอธิบายและความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึงความต้องการภายในหรือแรงกระตุ้นที่ตอบสนองแก่บุคคลให้แสดงออกพฤติกรรมตามความต้องการนั้น ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจิตใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรม ที่เกิดจากแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีใช้ เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา เช่น การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก การหันไปมองเมื่อมีคนเดินผ่านหน้า การยกหู โทรศัพท์เมื่อมีกริ่งดังขึ้น ตัวอย่างที่ยกมานี้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ยังไม่จัดว่าเป็นแรงจูงใจ ที่จะจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ เช่น การที่เจ้าหน้าที่บัญชีพยายามทำบัญชีให้เรียบร้อย เพื่อต้องการค่าชมจากหัวหน้างาน การที่พนักงานขายตั้งใจมาทำงานสม่ำเสมอไม่ขาดงาน และตั้งใจทำยอดขาย เพราะหวังจะได้รับความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ การที่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลตั้งใจทำงานชิ้นหนึ่งเป็นอย่างดี เพราะตระหนักในศักดิ์ศรีของตัวเอง ฯลฯ ตัวอย่าง ๓ ประการนี้ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมมีความเข้มข้น มีทิศทาง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใดจึงมีใช้พฤติกรรมต่างๆ ไป ที่เกิดจากการตอบสนองสิ่งเร้าธรรมดา นอกจากนั้นพฤติกรรมจูงใจที่เกิดขึ้น ยังเป็นผลเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่าแรงจูงใจ ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป

การจูงใจมนุษย์นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และประสานสัมพันธ์เป็นกระบวนการคือ เมื่อมนุษย์มีความต้องการก็จะเกิดแรงกระตุ้น หรือแรงขับขึ้นในร่างกาย และจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจ หรือสิ่งจูงใจสิ่งล่อใจ หรือสิ่งจูงใจ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการคือ

๑) สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกาย ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่พนักงานมาแล้วเป็นอย่างดี

๒) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

๓) สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกาย ในการทำงาน

๔) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกร่วมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง และผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

๕) ความตั้งใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

๖) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคลหมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

๗) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การที่เปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานมีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๘) สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าวิธีการจูงใจของบาร์นาร์ด นอกจากจะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เพื่อการยังชีพโดยให้สิ่งจูงใจเป็นเงินทอง สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้ว ยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมความเท่าเทียมกันให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ แสดงความคิดเห็นในงาน และสร้างสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานอันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงานนั้น

### ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร และหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์ และจัดขึ้นให้มีใหม่ในองค์การ หรือทุกหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร งานขององค์การ เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็น และความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารได้

๑. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ละบุคคลในองค์การเป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม

๒. ส่งเสริม และเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

๓. สร้างขวัญ และกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

๔. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

๕. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุ และอันตรายในการปฏิบัติงาน

๖. เกื้อกูล และจงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์การเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และองค์การ

๗. ทำให้เกิดศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ทำให้เกิดความสุกใสใจในการทำงาน

๘. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับจะทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใดการจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้เลือกใช้เทคนิคการจูงใจได้ถูกต้อง และเกิดประโยชน์สูงสุดในการหล่อมลอมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ต้องการ และตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ CRM

CRM ย่อมาจาก Customer Relationship Management คือ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งหมายถึงวิธีการที่เราจะบริหารให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับสินค้า ,บริการ หรือองค์กร เมื่อลูกค้ามีความผูกพันในทางที่ดีกับองค์กรแล้วลูกค้าก็ไม่น่าคิดที่จะเปลี่ยนใจไปจากสินค้าหรือบริการขององค์กร ทำให้องค์กรมีฐานลูกค้าที่มั่นคง และนำมาซึ่งความมั่นคงของบริษัท ดังนั้น การที่จะรู้ซึ่งถึงสถานะความผูกพันกับลูกค้าได้นั้น จะต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเกี่ยวข้องระหว่างพฤติกรรมของลูกค้ากับกลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร กระบวนการทำงานของระบบ CRM มี 4 ขั้นตอนดังนี้

๑. Identify เก็บข้อมูลว่าลูกค้าของบริษัทเป็นใคร เช่น ชื่อลูกค้า ข้อมูลสำหรับติดต่อกับลูกค้า
๒. Differentiate วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน และจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อบริษัท
๓. Interact มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว
๔. Customize นำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมเฉพาะตัวกับลูกค้าแต่ละคน

### ประโยชน์ของ CRM ต่อสหกรณ์

๑. CRM ช่วยเพิ่มความสามารถในการให้บริการสมาชิกได้ดีขึ้น เช่น ใช้การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับธุรกิจของสหกรณ์ เช่น ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้สินค้า และให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิก เป็นช่องทางให้สมาชิก แนะนำติชมต่อบริการของสหกรณ์ได้ง่าย ช่วยให้สมาชิกสามารถสนองความต้องการของตนเองได้ทันที เป็นต้น
๒. CRM ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกให้ดีขึ้น ช่วยให้สหกรณ์รู้ความสนใจ ความต้องการ และพฤติกรรมการใช้บริการของสมาชิก ทำให้สหกรณ์สามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เหมาะสม กับสมาชิกได้ และช่วยให้สหกรณ์สามารถให้บริการหลังการขายแก่สมาชิกตามที่สมาชิกต้องการได้ การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในระยะยาวจะช่วยเพิ่มความภักดีที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์ ลดการลาออกของสมาชิกและช่วยประชาสัมพันธ์ให้มีผู้มาสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์มากขึ้น

## การประยุกต์ทฤษฎีมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้าประชุมกลุ่มสมาชิก สหกรณ์

๑. มีการประชาสัมพันธ์วาระในการประชุมกลุ่มสมาชิกอย่างทั่วถึง เพื่อที่สมาชิกจะได้ทราบข้อมูลเบื้องต้น และสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องที่สมาชิกมีความสนใจ
๒. การจัดเตรียมวาระที่จะประชุมกลุ่มสมาชิก ต้องเป็นเรื่องที่สมาชิกมีความสนใจ และเป็นเรื่องที่จะสามารถพัฒนาความรู้ พัฒนาอาชีพของสมาชิกได้
๓. มีการแจ้งข่าวสาร ผลการดำเนินงาน และระเบียบของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก
๔. มีกิจกรรมในการจัดทำคำขอกู้เงิน การสำรวจความต้องการในปัจจุบันการผลิต และการรวบรวมข้อมูลผลผลิตของสมาชิก และความต้องการสินค้าอุปโภค บริโภคอื่น ๆ ในที่ประชุมกลุ่มฯ และนำสินค้ามาจำหน่ายผ่านที่ประชุมกลุ่ม
๕. นำสิ่งของที่สหกรณ์สามารถใช้ทุนพัฒนากิจการทุนสวัสดิการสมาชิก หรือทุนต่าง ๆ ในสหกรณ์มาแจกจ่ายให้กับสมาชิก เช่น ค่าเบี้ยประชุม เมล็ดพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์
๖. มีการจ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืนในที่ประชุมกลุ่มสมาชิกสหกรณ์
๗. สหกรณ์อาจมีการนำการเข้าประชุมกลุ่มของสมาชิกมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาการขอกู้เงินของสมาชิกสหกรณ์
๘. มีการประสานข้อมูลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความรู้แก่สมาชิกในที่ประชุมกลุ่มฯ เช่น เกษตรอำเภอ ปศุสัตว์อำเภอ ประมงอำเภอ และพาณิชย์จังหวัดเพื่อให้ข้อมูลด้านการเกษตรและภาวะตลาดสินค้าเกษตรแก่สมาชิก
๙. สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในสหกรณ์โดยการประกาศนโยบายการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารจัดการภายในสหกรณ์
๑๐. ให้ความรู้เรื่องสิทธิหน้าที่และประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์
๑๑. มีสิ่งจูงใจให้สมาชิกเข้าประชุม เช่น การจัดชั้นสมาชิก การให้คะแนนแก่สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมกลุ่ม โดยจะได้รับสิทธิพิเศษในการกู้เงิน และได้รับเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล มีของรางวัลประจำกลุ่ม เช่น การแจกเครื่องพ่นยาฆ่าแมลง เครื่องสูบน้ำประจำกลุ่ม และให้มีการประกาศเกียรติคุณหรือยกย่องในที่ประชุมกลุ่ม
๑๒. ใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก (CRM) เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันและรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของสหกรณ์ โดยมีการติดต่อ สื่อสารกับสมาชิกเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ