

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในพื้นที่ จำนวน 12 จังหวัด ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย สำหรับการนำเสนอ นั้นได้แบ่งหัวข้อเรียงลำดับดังต่อไปนี้

1. บริบทของกลุ่มเกษตรกร
  - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกร
  - 1.2 กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์
  - 1.3 การพัฒนาเกษตรกรเลี้ยงสัตว์
  - 1.4 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน
  - 1.5 แนวคิดความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกร
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร
  - 2.1 ด้านผู้นำ
  - 2.2 ด้านคณะกรรมการ
  - 2.3 ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก
  - 2.4 ด้านการเรียนรู้
  - 2.5 ด้านการผลิต
  - 2.6 ด้านการตลาด
  - 2.7 ด้านการเงินและทุน
  - 2.8 ด้านการบริหารจัดการ
  - 2.9 ด้านการสื่อสาร
  - 2.10 ด้านการสร้างแรงจูงใจ
3. ความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บริบทของกลุ่มเกษตรกร

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเกษตรกร

#### 1.1 ความหมายและความเป็นมาของกลุ่มเกษตรกร

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (<http://www.cpd.go.th> สืบค้นเมื่อ 9/8/2556)

พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับสมบูรณ์) คือรวมฉบับปีพ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 1) และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 หมวด 9 มาตรา 119 ได้ให้ความหมายของกลุ่มเกษตรกร คือ ในกรณีที่คณะบุคคลผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพ แต่ยังไม่อาจรวมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัตินี้ได้ จะจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรขึ้นตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกาก็ได้

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (<http://www.th.wikipedia.org/wiki/> สืบค้นเมื่อ

13/8/2556) กล่าวถึงความหมายของกลุ่มเกษตรกรในประเทศไทยว่า ได้เริ่มมีการรวมตัวกันเป็นครั้งแรกอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2498 เรียกว่า กลุ่มชาวนา และหลังจากนั้นทางราชการได้ส่งเสริมให้ตั้งกลุ่มชาวนาขยายไปทั่วประเทศ โดยใช้การจดทะเบียนไว้เป็นหลักฐานแต่ไม่ได้เป็นนิติบุคคล จนเมื่อกรมส่งเสริมการเกษตร ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2510 กลุ่มชาวนา จึงเปลี่ยนชื่อเป็นกลุ่มเกษตรกร ทั้งนี้ เพื่อให้มีความหมายกว้างขึ้นสามารถครอบคลุมอาชีพการเกษตรทุกสาขา ซึ่งได้เพิ่มขยายจำนวนขึ้นตามลำดับ เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรที่มีได้เป็นนิติบุคคลไม่สามารถดำเนินธุรกิจการค้าได้ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรับรอง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จึงพยายามหาทางสนับสนุน ให้มีกฎหมายรับรองกลุ่มเกษตรกรให้เป็นนิติบุคคล ซึ่งได้เสนอกฎหมายนี้ให้รัฐบาลพิจารณา เมื่อปี พ.ศ. 2504 เป็นเวลา 10 ปีเศษ รัฐบาลจึงได้ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 140 -141 เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2515 แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ให้มีบทบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร โดยมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและสามารถดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ได้ ปัจจุบันได้มีการแก้ไขอีกครั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 140 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547 ได้ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 141

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (<http://www.cpd.go.th> สืบค้นเมื่อ 13/8/2556) กลุ่ม

เกษตรกร คือ บุคคลผู้ประกอบอาชีพแต่ละประเภทเกษตรกรรม เช่น ทำนา ทำสวน ทำไร่ เลี้ยงสัตว์ ประมง อื่น ๆ จำนวนไม่น้อยกว่าสามสิบคน มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ใน

การประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาจร่วมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มเกษตรกรตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยกลุ่มเกษตรกร พ.ศ. 2547

**ปัญหา** ธรรมศาล (ม.ป.ป. : 125) ได้ให้ความหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มเกษตรกร หมายถึง กลุ่มซึ่งเกิดจากการรวมตัวของเกษตรกรที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมประเภทเดียวกันในตำบล โดยได้ผนึกกำลังความคิด กำลังกายและกำลังทรัพย์และความชำนาญในการประกอบอาชีพและเพิ่มผลผลิต การดำเนินธุรกิจและจัดหาแหล่งเงินกู้ที่เหมาะสมการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบเกษตรกรรม ดังต่อไปนี้ คือ 1) รวบรวมผลผลิตและผลิตภัณฑ์ของสมาชิก มาจัดการขายหรือแปรรูปออกขาย 2) จัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย 3) ส่งเสริมและเผยแพร่วิชาการเกษตร ทักษะศึกษา อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิก และครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรมเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้น 4) จัดหาบริการสินเชื่อแก่สมาชิกเพื่อประกอบอาชีพหรือการใช้จ่ายที่เป็นประโยชน์ 5) จัดหาบริการด้านการเกษตร หรืออุตสาหกรรมเกษตรสำหรับสมาชิก และ 6) ส่งเสริมการประหยัด การช่วยตนเอง และการร่วมมือช่วยเหลือกันในหมู่สมาชิก

**กล่าวโดยสรุป** กลุ่มเกษตรกร คือ การรวมกันของเกษตรกรที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมในหมู่สมาชิก และช่วยเหลือส่วนรวม

## 1.2 ประเภทของกลุ่มเกษตรกร

**ปัญหา** ธรรมศาล (ม.ป.ป. : 125) กล่าวว่า กลุ่มเกษตรกร มี 2 ประเภท คือ กลุ่มที่เป็นทางการ กับ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ โดยกลุ่มที่เป็นทางการจะมีกฎหมายรองรับว่าเป็นนิติบุคคล ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นกลุ่มธรรมชาติ เกิดขึ้นตามลักษณะกิจกรรม อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือความต้องการของกลุ่มได้ง่าย

**ปัญหา** ธรรมศาล (ม.ป.ป. : 125) แบ่งประชากรกลุ่มเกษตรกรตามระเบียบและโครงสร้าง ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) กลุ่มเป็นทางการ (Formal Group) มักจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นจากองค์กรภายนอกหมู่บ้านแต่มีลักษณะเด่นที่บ่งชี้ คือ มีการจัดระเบียบแบบแผน ดำเนินงานของกลุ่มอย่างชัดเจน มีการติดต่อสัมพันธ์เกิดขึ้นอย่างมีระบบระเบียบ มีโครงสร้างของคณะผู้ดำเนินการ มีการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากสมาชิกกลุ่มหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมี

การจดทะเบียนไว้กับหน่วยงานราชการ แต่อาจจะเป็นนิติบุคคล(เช่น กลุ่มเกษตรกรหรือสหกรณ์การเกษตร) หรือไม่ได้เป็นนิติบุคคล (เช่น กลุ่มแม่บ้าน หรือกลุ่มยุวเกษตรกร) ก็ได้ และ 2) กลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Group) กลุ่มแบบนี้ มักจะเกิดขึ้นจากความคิดริเริ่ม และความสนใจร่วมกันของสมาชิกกลุ่มและมีผลประโยชน์ร่วมกัน มักจะไม่วางกฎระเบียบ เป้าหมาย โครงสร้าง หรือกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไว้อย่างชัดเจนนัก เป็นกลุ่มที่ตั้งขึ้นในระยะเวลาอันสั้นจึงมักจะ ไม่ถาวรแตกสลายได้ง่าย สถานภาพของสมาชิกกลุ่มจะคงอยู่ตราบเท่าที่สมาชิกยังมีความสนใจในกิจกรรมของกลุ่ม กลุ่มแบบนี้หากมีกิจกรรมและการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมหรือวางกฎระเบียบมากขึ้น กลุ่มก็อาจจะเปลี่ยนแปลงไปสู่กลุ่มที่เป็นทางการได้

กล่าวโดยสรุป กลุ่มเกษตรกร มี 2 ประเภท คือ กลุ่มที่เป็นทางการ กับ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ โดยกลุ่มที่เป็นทางการจะมีการจัดระเบียบแบบแผนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน หรือมีกฎหมายรองรับว่าเป็นนิติบุคคล ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นกลุ่มธรรมชาติเกิดขึ้นตามลักษณะกิจกรรม อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือความต้องการของกลุ่มได้ง่าย

## 2. กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์

สำนักส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ (2555 : 93) ได้ให้ความหมายและคุณสมบัติของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ไว้ดังนี้ คือ เป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีสมาชิกในกลุ่มไม่น้อยกว่า 10 ราย ประกอบอาชีพการเลี้ยงสัตว์ชนิดเดียวกันและมีภูมิลำเนาในท้องที่ตำบลเดียวกัน โดยมีคณะกรรมการบริหารและระเบียบข้อบังคับของกลุ่มที่ผ่านการรับรองจากที่ประชุมกลุ่มชัดเจน มีกิจกรรมและความเคลื่อนไหวด้านปศุสัตว์ของสมาชิกกลุ่มอย่างน้อย 1 ปี ทั้งที่เป็นกลุ่มธรรมชาติและกลุ่มที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ประกอบไปด้วย 1) กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ภายใต้โครงการส่งเสริมและสนับสนุนตามแผนงานปกติของกรมปศุสัตว์ 2) กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่หน่วยงานของกรมปศุสัตว์จัดตั้งขึ้นภายใต้งบประมาณสนับสนุนของหน่วยงานอื่น ๆ อาทิ งบประมาณส่วนท้องถิ่น งบประมาณจังหวัด และงบองค์กรเอกชน เป็นต้น 3) กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่จัดตั้งและจดทะเบียนกับหน่วยงานอื่น ๆ อาทิ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เป็นต้น และ 4) กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่เกษตรกรจัดตั้งขึ้นเอง เพื่อรองรับแหล่งเงินทุนในชุมชน อาทิ กองทุนหมู่บ้าน กองทุนสัจจะออมทรัพย์ เป็นต้น



ปัญญา ธรรมศาล (ม.ป.ป. : 137) ได้กล่าวว่า กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กลุ่มที่เป็นทางการ ได้แก่ กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ที่จดทะเบียนเป็นกลุ่มหรือวิสาหกิจชุมชนกับกรมส่งเสริมการเกษตรและกลุ่มสหกรณ์ผู้เลี้ยงสัตว์ การจดทะเบียนไว้กับกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นกลุ่มที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจ โดยได้รับการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ อาทิ กองทุนพัฒนาสหกรณ์ กองทุน ศ.ป.ก. กองทุนพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ร.ก.ส. เป็นต้น ตัวอย่าง เช่น สหกรณ์โคนมกำแพงแสน จำกัด จังหวัดนครปฐม สหกรณ์ปศุสัตว์พัฒนาท้ายเหมือง จำกัด จังหวัดพังงา สหกรณ์ผู้เลี้ยงสุกรวารินชำราบ จำกัด จังหวัดอุบลราชธานี

2. กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่

2.1 กลุ่มกิจกรรมย่อยที่จัดตั้งภายใต้กลุ่มที่เป็นทางการ เป็นกลุ่มย่อยภายใต้กลุ่มหรือสหกรณ์ที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลอยู่แล้ว เพื่อให้สมาชิกรวมตัวกันทำกิจกรรมด้านปศุสัตว์เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งกลุ่มเฉพาะกิจระยะสั้น เมื่อเสร็จกิจกรรมที่ต้องการแล้วกลุ่มก็จะสลายไป หรือเป็นกลุ่มถาวรที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ตัวอย่าง เช่น กลุ่มผู้เลี้ยงสุกรบ้านวังกระดี่ทอง อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร สังกัดกลุ่มเกษตรกรทำนาอำเภอยาว กลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนตำบลเขาแร่ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี สังกัดสหกรณ์เมืองราชบุรี จำกัด กลุ่มแพะเนื้อบ้านหัวเขาแก้ว อำเภอประนาละ จังหวัดปัตตานี สหกรณ์ปะนาละ จำกัด

2.2 กลุ่มธรรมชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มที่พบส่วนใหญ่ในปัจจุบัน โดยเกิดจากเกษตรกรที่ประกอบอาชีพการเลี้ยงสัตว์ประเภทใดประเภทหนึ่งเหมือนกัน แล้วสามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะกิจ เช่น รวมเป็นกลุ่มเพื่อรองรับโครงการส่งเสริมภาครัฐ รวมกลุ่มเพื่อการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เช่น ร.ก.ส. และรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจต่อรองด้านการตลาด เป็นต้น โครงสร้างการบริหารกลุ่มประเภทนี้มีทั้งแบบที่ชัดเจน คือ มีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม มีกฎระเบียบข้อบังคับเฉพาะของกลุ่ม และแบบที่มีโครงสร้างแบบหลวม ๆ คือ มีผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่ม ไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับกลุ่ม ตัวอย่างเช่น กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์วังธง จังหวัดแพร่ กลุ่มผู้เลี้ยงโคขุนวังทอง จังหวัดนครสวรรค์ กลุ่มอนุรักษ์ควายไทยบ้านม่วงหวาน-โคกเจริญ จังหวัดบุรีรัมย์

กล่าวโดยสรุป กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ คือการรวมตัวกันของสมาชิกเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันและ

ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีคณะกรรมการบริหารและระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ กลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ โดยกลุ่มที่เป็นทางการ ได้จดทะเบียนเป็นกลุ่มที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภทย่อย ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมย่อยที่จัดตั้งขึ้นภายใต้กลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มธรรมชาติ โดยการรวมตัวกันมีวัตถุประสงค์เฉพาะกิจ

### 3. การพัฒนากลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์

วันชัย สัจจาบรรพต (อ้างถึงในปัญญา ธรรมศาล. ม.ป.ป. : 128) กล่าวว่ากลุ่มที่ดีต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มต้องชัดเจน 2) สมาชิกกลุ่มต้องมีทัศนคติที่ดีต่อกัน 3) กลุ่มต้องมีผู้นำตามลักษณะกิจกรรมของกลุ่ม 4) กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ภายในกลุ่มต้องเป็นข้อตกลงร่วมของสมาชิกทุกคน และ 5) การตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน

กองพัฒนาการบริหารงานการเกษตร (อ้างถึงในปัญญา ธรรมศาล. ม.ป.ป. : 128) กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาเกษตรกรสำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและหน่วยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ 1) สนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกร 2) ส่งเสริมให้กลุ่ม มีการประสานงานกับภาครัฐ เอกชน และสถาบันอื่น ๆ 3) สนับสนุนให้เกษตรกร คิดเป็น ทำเป็น เพื่อช่วยเหลือตนเอง 4) อบรม สร้าง ภาวะการณ์เป็นผู้นำให้สมาชิก 5) อบรมให้ความรู้วิชาการใหม่ 6) พัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมให้มีทักษะในการทำงานกับกลุ่ม และ 7) อบรมสร้างจิตสำนึก และอุดมการณ์การรวมกลุ่มให้เกษตรกร

สำนักพัฒนาการปศุสัตว์และถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมปศุสัตว์ (2554 : 1- 16) ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาปศุสัตว์แบบมีส่วนร่วมสำหรับเกษตรกรรายย่อย สรุปสาระสำคัญ สำหรับขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

#### หลักการและเหตุผล

จุดอ่อนของการส่งเสริมพัฒนาการเลี้ยงสัตว์สำหรับเกษตรกรรายย่อยในปัจจุบัน ได้แก่ ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมาย ชนิดสินค้า และปศุสัตว์ที่จะพัฒนาในแต่ละพื้นที่ กิจกรรม และวิธีการดำเนินการส่งเสริมพัฒนาส่วนใหญ่ เกิดจากแนวคิดของเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานจากส่วนกลาง โดยไม่ได้มีการศึกษาวิเคราะห์ถึงศักยภาพของพื้นที่ รวมทั้งปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของเกษตรกร เข้าลักษณะ “คนทำไม่ได้คิด คนคิดไม่ได้ทำ” จึงพบว่า ผลของการส่งเสริมพัฒนา ไม่สามารถแก้ไขถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ นอกจากนี้วิธีการถ่ายทอดความรู้แก่เกษตรกร มักมุ่งเน้นการสอนให้จำมากกว่าการทำให้เป็น

ผลที่ได้คือ เกษตรกรมีความรู้ท่วมหัวแต่ไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ เป็นเหตุให้ การส่งเสริมพัฒนาอาชีพการเลี้ยงสัตว์สำหรับเกษตรกรรายย่อยเป็นไปได้ด้วยความล่าช้า และไม่สามารถพัฒนาสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาได้

กรมปศุสัตว์ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมพัฒนาอาชีพการเลี้ยง สัตว์สำหรับเกษตรกรรายย่อยแบบมีส่วนร่วมจึงได้กำหนดให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การ ส่งเสริมพัฒนาการเลี้ยงสัตว์สำหรับเกษตรกรรายย่อยขึ้น โดยต้องให้มีการดำเนินการ ครอบคลุมในทุกจังหวัด และให้แต่ละจังหวัดได้กำหนดเป้าหมาย ชนิดปศุสัตว์ในการส่งเสริม พัฒนาที่ชัดเจน โดยต้องมีกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์รองรับในแต่ละชนิดปศุสัตว์ในลักษณะ “ 1 อำเภอ 1 กลุ่มเกษตรกร ” และดำเนินการเพื่อให้แต่ละกลุ่มเกษตรกรมีการจัดทำแผนพัฒนา การเลี้ยงสัตว์แบบมีส่วนร่วม รวมทั้งร่วมกันดำเนินกิจกรรมขับเคลื่อนแผนสู่การแก้ไขปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพการเลี้ยงสัตว์ของตนเองด้วยตนเอง

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาอาชีพการเลี้ยงสัตว์ในระดับพื้นที่ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของ เกษตรกรภายใต้ความหลากหลาย ทางภูมิสังคม โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของเกษตรกร
2. เพื่อพัฒนาศักยภาพ และเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยง สัตว์
3. เพื่อพัฒนาคุณภาพของแหล่งเรียนรู้ และให้บริการถ่ายทอดความรู้ และ เทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่เกษตรกร
4. เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กลุ่ม เกษตรกรเข้มแข็ง และแหล่งเรียนรู้การเลี้ยงสัตว์ที่มีคุณภาพ
5. เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการสนับสนุนการเลี้ยงสัตว์ แก่เกษตรกร ในลักษณะการพึ่งพาตนเองและชุมชนท้องถิ่น

#### เป้าหมาย

เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนกำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้

1. เป้าหมาย 1 จังหวัดมี 3 ชนิดสัตว์ยุทธศาสตร์ เป็นอย่างน้อย
2. เป้าหมาย 1 อำเภอ มี 1 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์เข้มแข็ง เป็นอย่างน้อย
3. เป้าหมาย 1 กลุ่มเกษตรกร มี 1 แหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เป็นอย่างน้อย
4. เป้าหมาย 1 กลุ่มเกษตรกร มี 1 แผนและโครงการพัฒนาตนเอง

5. เป้าหมาย 1 กลุ่มเกษตรกร มี 1 ผลสำเร็จ ที่เกิดจากแผน โดยผลจากการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสม

6. เป้าหมาย 1 จังหวัด มี 1 ระบบสารสนเทศ ที่แสดงข้อมูลกลุ่มเกษตรกรและแหล่งเรียนรู้

### ขั้นตอนการดำเนินการ

#### 1. การเตรียมความพร้อมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

หน่วยดำเนินการ กรมปศุสัตว์ สำนักงานปศุสัตว์เขต สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1.1 ระดับกรมปศุสัตว์ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาปศุสัตว์ในเกษตรกรายย่อย เพื่อรับผิดชอบในการกำหนดกรอบ แนวทางแผน และกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งกับดูแลและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 2) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information and Communication Technology) เพื่อรับผิดชอบในการกำหนดระบบในการจัดการจัดเก็บ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรายย่อย อาทิ ข้อมูลชนิดปศุสัตว์ยุทธศาสตร์ของแต่ละจังหวัด กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ และแหล่งเรียนรู้การเลี้ยงสัตว์ในระดับจังหวัด เป็นต้น 3) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ (Technology Transfer) เพื่อรับผิดชอบในการกำหนดเทคโนโลยีที่เหมาะสม และสอดคล้องกับศักยภาพ และความต้องการของเกษตรกรายย่อย และ 4) การประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจกับคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ฯ ระดับเขต

1.2 ระดับเขต (สำนักงานปศุสัตว์เขต) 1) แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาปศุสัตว์ในเกษตรกรายย่อยระดับเขตเพื่อรับผิดชอบในการชี้แจงทำความเข้าใจ ผูกอบรมเจ้าหน้าที่ เร่งรัด ติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัด และ 2) ชี้แจง ทำความเข้าใจ คณะทำงานขับเคลื่อนฯ ระดับจังหวัด และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด

1.3 ระดับจังหวัด (สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด) 1) แต่งตั้งมอบหมายผู้รับผิดชอบในการติดตาม เร่งรัดและสนับสนุนงานขับเคลื่อนเกษตรกรายย่อยระดับจังหวัด และ 2) ชี้แจง ทำความเข้าใจผู้รับผิดชอบระดับอำเภอ

1.4 ระดับอำเภอ (สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ) 1) แต่งตั้งมอบหมายผู้รับผิดชอบระดับอำเภอ เพื่อรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนเกษตรกรายย่อยระดับ

อำเภอ และ 2) ชี้แจง ทำความเข้าใจผู้ร่วมปฏิบัติงานอาสาปศุสัตว์ ปศุสัตว์ตำบลและเกษตรกร  
แกนนำ

## 2. การกำหนดชนิดปศุสัตว์ คัดเลือกกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และแหล่ง เรียนรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์

หน่วยดำเนินการ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด และ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ  
โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

2.1 กำหนดชนิดปศุสัตว์เป้าหมาย 1) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด กำหนด  
ชนิดปศุสัตว์ยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 3 ชนิดสัตว์ โดยคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด  
จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดชนิดปศุสัตว์เป้าหมายของจังหวัดและอำเภอ โดยพิจารณาจาก  
องค์ประกอบ ดังนี้ 1.1) ชนิดสัตว์ที่เป็นอาชีพเกษตรกรส่วนใหญ่ในพื้นที่รับผิดชอบ โดย  
มุ่งเน้นเกษตรกรรายย่อยเป็นหลัก ทั้งที่ดำเนินการในลักษณะอาชีพหลัก อาชีพรอง และอาชีพ  
เสริม 1.2) ชนิดปศุสัตว์ที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมฯ จังหวัด และส่วน  
ท้องถิ่น 1.3) ชนิดปศุสัตว์ที่สามารถใช้ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก มีองค์  
ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเลี้ยงสัตว์ที่สามารถช่วยให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้  
1.4) ชนิดปศุสัตว์ที่สามารถพัฒนาสู่เชิงการค้าได้ในอนาคต และมีู่ทางการตลาดที่ชัดเจน  
1.5) ชนิดปศุสัตว์ที่มีกลุ่มเกษตรกรรองรับอยู่แล้ว หรือสามารถรวมผู้เลี้ยงสัตว์จัดตั้งเป็นกลุ่ม  
และเครือข่ายได้ และ 2) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด จัดส่งรายชื่อชนิดปศุสัตว์ยุทธศาสตร์ พร้อม  
ข้อมูลให้กรมปศุสัตว์ และสำนักงานปศุสัตว์เขต ที่รับผิดชอบ

2.2 คัดเลือกกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ 1) กำหนดเป้าหมาย ให้มีกลุ่ม  
เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์เพื่อรองรับแต่ละชนิดสัตว์เป้าหมายของระดับจังหวัดอย่างน้อย 5 กลุ่มต่อ  
1 ชนิดสัตว์ และในระดับอำเภอ ให้มีกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์รองรับชนิดสัตว์เป้าหมาย อย่าง  
น้อย 1 กลุ่มต่ออำเภอ 2) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด คัดเลือกกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ โดย  
พิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้ 2.1) เป็นกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์ที่มีอยู่เดิมหรือจัดตั้งขึ้นใหม่  
ภายใต้ความต้องการ และความพร้อมของเกษตรกร 2.2) เป็นกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ตามชนิด  
ปศุสัตว์ยุทธศาสตร์ที่จังหวัดกำหนด 2.3) มีจำนวนสมาชิกในกลุ่มไม่น้อยกว่า 10 คน และ  
3) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด จัดส่งรายชื่อกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ พร้อมข้อมูลพื้นฐานให้  
กรมปศุสัตว์ และ สำนักงานปศุสัตว์เขต ที่รับผิดชอบ

2.3 คัดเลือกแหล่งเรียนรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์ 1) กำหนดเป้าหมาย ในระดับ  
จังหวัดให้มีแหล่งเรียนรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์ อย่างน้อย 3 แหล่งเรียนรู้ต่อ 1 กลุ่มเกษตรกร



2) ผู้รับผิดชอบระดับอำเภอ ประชุมหารือร่วมกับกลุ่มเกษตรกร เพื่อพิจารณาคัดเลือกฟาร์ม เลี้ยงสัตว์ของเกษตรกร จากสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรที่จัดตั้ง หรือในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อใช้เป็น ตัวอย่างในการเป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษาดูงาน และฝึกอบรมสำหรับเกษตรกรสมาชิกกลุ่ม โดยมี คุณสมบัติ ดังนี้ 2.1) เป็นเกษตรกรสมาชิกกลุ่มเกษตรกรตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ 2.2) เป็น ฟาร์มปศุสัตว์ที่มีกิจกรรมการผลิตดีเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน อาทิ การปรับปรุง พันธุ์ ด้านอาหารสัตว์ และด้านป้องกันโรค เป็นต้น 2.3) มีการจัดการฟาร์มด้วยเทคโนโลยีที่ เหมาะสม ไม่ยุ่งยาก และเน้นการพึ่งพาตนเอง โดยสามารถเป็นแบบอย่างแก่เกษตรกรรายอื่นๆ ได้ 2.4) มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการเลี้ยงสัตว์ โดยเฉพาะในกิจกรรมที่ดีเด่นของ ฟาร์ม และ 3) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด จัดส่งรายชื่อแหล่งเรียนรู้ พร้อมข้อมูลพื้นฐานให้ กรมปศุสัตว์ และสำนักงานปศุสัตว์เขต ที่รับผิดชอบ

### 3. การพัฒนากลุ่มเกษตรกร

หน่วยดำเนินการ สำนักงานปศุสัตว์เขต ศูนย์วิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอ โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

3.1 กำหนดตัวชี้วัดกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็ง กรมปศุสัตว์ กำหนดตัวชี้วัดใน การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ประกอบด้วย กลุ่มต้องมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง ได้แก่ ต้องมีกรรมการบริหารกลุ่ม และมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ ชัดเจน มีระเบียบ กฎ กติกาของกลุ่มที่ผ่านความเห็นชอบจากสมาชิก รวมทั้งมีงานบริการเพื่อ สนับสนุนการเลี้ยงสัตว์ของสมาชิกกลุ่ม ดังนี้ คือ 1) สมาชิกกลุ่มต้องมีบทบาท และมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบ กติกา ข้อปฏิบัติของ กลุ่ม มีส่วนรับรู้ปัญหา และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดทำ และ ดำเนินโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ของกลุ่ม 2) กลุ่มต้องมีกลุ่มเรียนรู้ด้านการ เลี้ยงสัตว์ที่มีคุณภาพ ได้แก่ มีแหล่งเรียนรู้ (เกษตรกรคนเก่ง) ครบวงจรตามขั้นตอนการผลิตที่ สำคัญ มีการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ในการถ่ายทอดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการขยายตัว ของแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกชุมชน 3) กลุ่มต้องมีความมั่นคงยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ได้แก่ มีการจัดทำบัญชีอย่างโปร่งใส มีกิจกรรมเพื่อการระดมหรือสร้างเงินทุนและสร้างเงิน ออมแก่สมาชิก รวมทั้งมีกิจกรรมเพื่อใช้เงินทุนและเงินออมให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกอย่าง เท่าเทียม และ 4) กลุ่มจะต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการเลี้ยงสัตว์อย่างครบวงจร มี ความรู้ในการวางแผนพัฒนา มีทักษะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการกลุ่ม รวมทั้งต้อง เป็นคนที่มีจิตอาสา มีภาวะผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล



### 3.2 การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกร

3.2.1 ขึ้นทะเบียนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ 1) กรมปศุสัตว์ โดยสำนักพัฒนาการปศุสัตว์และถ่ายทอดเทคโนโลยี จัดตั้ง สำนักทะเบียนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และให้ผู้อำนวยการสำนัก ทำหน้าที่เป็นนายทะเบียน โดยมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้ คือ กำหนดเลขทะเบียนสำหรับกลุ่มเกษตรกร ออกเลขทะเบียนตามที่จังหวัดเสนอ จัดทำและส่งใบรับรองการขึ้นทะเบียนให้สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด และเก็บรวบรวมข้อมูล และหลักฐานของกลุ่มเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียน 2) ผู้รับผิดชอบระดับอำเภอ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขั้นตอน และผลที่เกษตรกรจะได้รับจากการขึ้นทะเบียน เมื่อเกษตรกรให้ความสนใจ และต้องขึ้นทะเบียนกลุ่มให้นำกรรมการและสมาชิกกลุ่ม พร้อมหลักฐานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องขอขึ้นทะเบียนเป็นกลุ่มในสังกัดของกรมปศุสัตว์ และ 3) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด ตรวจสอบความถูกต้อง และประสานแจ้งสำนักทะเบียนฯ เพื่อขอเลขทะเบียนพร้อมออกเอกสารรับรองการขึ้นทะเบียนแก่กลุ่มเกษตรกร(ตามแบบที่กำหนด)

3.2.2 พัฒนาความพร้อมผู้นำกลุ่ม 1) ผู้รับผิดชอบระดับอำเภอ ประสานจัดส่งผู้นำกลุ่มเกษตรกรเข้ารับการฝึกอบรมกับศูนย์วิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี ในพื้นที่รับผิดชอบ และ 2) ศูนย์วิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี ในพื้นที่รับผิดชอบจัดทำหลักสูตร และดำเนินการฝึกอบรมเกษตรกรผู้นำกลุ่ม โดยเน้นพัฒนาความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการกลุ่ม การจัดทำแผนพัฒนาประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการเลี้ยงสัตว์ และเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก เป็นต้น

3.2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการกลุ่ม 1) ผู้รับผิดชอบระดับอำเภอ ประสานขึ้นแจ้งทำความเข้าใจกับกลุ่มเกษตรกรในความรับผิดชอบและร่วมกันพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มให้มีความชัดเจนขึ้น โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารกลุ่ม (ในกรณีที่กลุ่มไม่ได้จัดตั้ง) โดยประกอบด้วย คณะกรรมการ อย่างน้อย 5 คน ได้แก่ ประธาน กรรมการ เจริญญิก และเลขานุการกลุ่ม กำหนดระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม โดยเฉพาะกติกาที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติร่วมกัน อาทิ กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ กำหนดการประชุมของกลุ่ม วาระของกรรมการ กำหนดการเปิดรับสมาชิก รวมทั้งสิ่งที่สมาชิกจะต้องเสียสละและผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องผ่านความเห็นชอบจากสมาชิก กำหนดกิจกรรมเพื่อระดมหุ้น หรือสร้างรายได้ เพื่อจัดตั้งเป็นกองทุนหรือเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการของกลุ่ม รวมทั้งการนำทุนไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่กิจกรรมการเลี้ยงสัตว์ ของสมาชิกอย่างเท่าเทียม กำหนด

กิจกรรมเพื่อให้เกิดการออมของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกิจกรรมการใช้ประโยชน์จากเงิน ออมกำหนดกิจกรรมกลุ่มจะดำเนินการ เพื่อให้บริการสนับสนุนการเลี้ยงสัตว์ของสมาชิกและ อื่น ๆ ตามข้อเสนอของสมาชิก และกรรมการกลุ่ม และ 2) ติดตามให้ความรู้ และคำปรึกษา แนะนำแก่คณะกรรมการกลุ่มเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.4 สร้างกิจกรรมที่มีส่วนร่วมของสมาชิก โดยผู้รับผิดชอบระดับ อำเภอ ร่วมกับคณะกรรมการกลุ่มจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก อาทิ การ ประชุมกลุ่มฯ การพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การลงแขกเพื่อช่วยเพื่อนสมาชิก หรือการทำงานของกลุ่ม การจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุน หรือให้บริการการเลี้ยงสัตว์ของสมาชิก การร่วมกันดำเนินการตามแผนและ โครงการพัฒนาตนเอง การร่วมบำเพ็ญประโยชน์ ของ ชุมชน เป็นต้น

3.2.5 สร้างแผนและโครงการพัฒนาตนเอง โดยผู้รับผิดชอบระดับ อำเภอ ร่วมกับกรรมการและสมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ จัดทำแผนและ โครงการพัฒนาการเลี้ยง สัตว์แบบมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการเลี้ยงสัตว์โดยใช้ เทคนิคฉลาดวางแผน (SMART Planning) ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย 1) ร่วมกัน นำเสนอข้อมูลเพื่อแสดงสภาพการเลี้ยงสัตว์ของกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม ศักยภาพและความ เหมาะสมของพื้นที่ต่อการเลี้ยงสัตว์ ทรัพยากร และปัจจัยการผลิตที่มีในพื้นที่ รวมทั้งข้อมูล ด้านการตลาดของผลผลิตจากปศุสัตว์ที่เลี้ยง ตั้งแต่ในอดีตจนถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) ร่วมกันเกษตรกร กำหนดสิ่งที่ต้องการเห็น หรือคาดหวังให้เกิดขึ้นกับการเลี้ยงสัตว์ของตนเอง และกลุ่มในอนาคต 3) ร่วมกันหาปัญหา และอุปสรรคที่ขัดขวางการพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ผู้ ความต้องการหรือคาดหวัง รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของปัญหา 4) เลือกปัญหาที่สำคัญที่สุด เพื่อร่วมค้นหาสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไข โดยแนวทางแก้ไขจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ในฟาร์มและในชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก ท่าง่าย ทำได้เร็ว เสียค่าใช้จ่ายน้อยแต่คุ้มค่า สามารถ ดำเนินการได้ด้วยตนเอง โดยยึดหลักการพึ่งพาตนเอง ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไม่ต้องรอ การช่วยเหลือจากคนอื่น 5) นำปัญหามากำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น และกำหนดวิธี ปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยต้องเป็น เป้าหมายที่สามารถวัดได้ แสดงเป็นตัวเลขเชิงปริมาณชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดเวลาในการบรรลุเป้าหมายได้ชัดเจน เป็นวิธีที่ปฏิบัติที่ทำได้เอง ไม่ต้องรอ ทำได้เร็ว ทำได้ง่าย และทำได้ถูก 6) นำเป้าหมาย ตัวชี้วัด และวิธีดำเนินการมาจัดทำเป็น โครงการที่เกษตรกรจะต้องดำเนินการร่วมกัน 7) กำหนด

ประเด็นความต้องการ ความรู้ให้เกษตรกรแก้ไขปัญหหรือพัฒนาเลี้ยงสัตว์ตามโครงการ รวมทั้งการสนับสนุนที่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานกรมปศุสัตว์ และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ 8) เสนอแผนและโครงการให้กับจังหวัด เพื่อกำหนดเทคโนโลยีที่เหมาะสม และถ่ายทอดความรู้แก่เกษตรกรต่อไป 9) สมาชิกกลุ่มที่เกี่ยวข้องร่วมดำเนินการตามแผนและโครงการพัฒนาตนเอง โดยมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบคอยติดตามให้การสนับสนุน และ 10) ร่วมกับเกษตรกรสมาชิกกลุ่ม ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนและโครงการกรณีไม่ประสบผลสำเร็จให้ร่วมกันค้นหาปัญหา และอุปสรรคที่ทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จกำหนดวิธีแก้ไข และร่วมกันจัดทำแผนและโครงการใหม่ หรือกรณีประสบความสำเร็จให้ยกเอาปัญหาและเป้าหมายมาจัดทำแผนและโครงการต่อเนื่องต่อไป

### 3.3 ประเมินความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์

3.3.1 สำนักงานปศุสัตว์เขต แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ตามตัวชี้วัดที่กรมปศุสัตว์กำหนด

3.3.2 ส่งผลการประเมินให้จังหวัด เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และรายงาน กรมปศุสัตว์ทราบ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ จะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนส่งเสริมการรวมกลุ่ม สำหรับกลุ่มเกษตรกรต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานกลุ่ม กำหนดระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม สร้างกิจกรรมที่มีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง เสนอขอขึ้นทะเบียนกลุ่ม เพื่อรองรับการพัฒนาและติดตามประเมินผลความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มตามประเด็นตัวชี้วัดจากหน่วยงานที่กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์นั้น ๆ สังกัด

## 4. กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

สำนักส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ (2555 : 34 - 44) ได้กำหนดให้มีการขึ้นทะเบียนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ทั้งหมด โดยมอบหมายให้สำนักงานปศุสัตว์อำเภอเป็นผู้คัดเลือก และเสนอกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อขึ้นทะเบียนต่อสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด และให้สำนักส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ ทำหน้าที่เป็นสำนักทะเบียน ผลจากการดำเนินงานดังกล่าว พบว่ามีกลุ่มเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนในระหว่างปี พ.ศ. 2554 - พ.ศ. 2556 ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ที่อยู่ภายใต้พื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานปศุสัตว์เขต 4

ทั้งหมด 12 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 396 กลุ่ม แยกเป็นกลุ่มเกษตรกรประเภททั่วไป จำนวน 328 กลุ่ม และกลุ่มเกษตรกรประเภทวิสาหกิจชุมชน จำนวน 68 กลุ่ม โดยแยกรายละเอียดชนิดสัตว์ ตามประเภทกลุ่มและในแต่ละรายจังหวัด ดังแสดงตามตารางที่ 1 และ 2 (สำนักส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์. 2557 : อัดสำเนา)

ตารางที่ 1 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ของสำนักงานปศุสัตว์เขต 4 แยกชนิดสัตว์ตามประเภทกลุ่ม

ประเภท (กลุ่ม)	ชนิดปศุสัตว์											รวม
	โคเนื้อ	โคขุน	โคนม	กระบือ	สุกร	ไก่ไข่	ไก่พื้นเมือง	ไก่งวง	เป็ดเนื้อ	เป็ดเทศ	อื่นๆ	
1.	126	10	3	47	19	8	74	14	1	9	17	328
2.	17	4	0	4	6	0	11	8	0	14	4	68
รวม	143	14	3	51	25	8	85	22	1	23	21	396

หมายเหตุ 1. = กลุ่มทั่วไป, 2. = กลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 2 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ของสำนักงานปศุสัตว์เขต 4 แยกตามชนิดสัตว์ในแต่ละรายจังหวัด

จังหวัด	ประเภทกลุ่ม		ชนิดปศุสัตว์											รวม
	1*	2*	โคเนื้อ	โคขุน	โคนม	กระบือ	สุกร	ไก่ไข่	ไก่*	ไก่งวง	เป็ดเนื้อ	เป็ดเทศ	อื่นๆ	
1.	50	6	29	3	0	8	4	0	3	5	0	2	2	56
2.	41	5	20	3	0	8	2	0	13	0	0	0	0	46
3.	41	1	15	0	2	6	1	0	12	0	1	2	3	42
4.	31	11	11	3	0	9	1	0	9	4	0	0	5	42
5.	33	4	11	0	0	4	5	1	7	0	0	3	6	37
6.	31	6	5	1	0	7	6	4	6	4	0	3	1	37
7.	19	8	5	0	1	1	0	0	10	3	0	4	3	27
8.	27	0	8	1	0	1	1	3	12	0	0	1	0	27
9.	17	9	14	0	0	1	1	0	4	3	0	3	0	26

จังหวัด	ประเภท กลุ่ม		ชนิดปลูสัตว์											รวม
	1*	2*	โค เนื้อ	โค ขุน	โค นม	กระ บือ	สุกร	ไก่ ไข่	ไก่ *	ไก่ วงง	เป็ด เนื้อ	เป็ด เทศ	อื่น ๆ	
10.	15	10	8	3	0	3	3	0	4	0	0	3	1	25
11.	17	1	11	0	0	2	1	0	4	0	0	0	0	18
12.	6	7	6	0	0	1	0	0	1	3	0	2	0	13
รวม	328	68	143	14	3	51	25	8	85	22	1	23	21	396

หมายเหตุ 1\* = กลุ่มทั่วไป, 2\* = กลุ่มวิสาหกิจชุมชน, ไก่ \* = ไก่พื้นเมือง

1. = นครพนม, 2. = ร้อยเอ็ด, 3. = ขอนแก่น, 4. = สกลนคร, 5. = กาฬสินธุ์, 6. = มุกดาหาร,  
7. = เลย, 8. = หนองคาย, 9. = มหาสารคาม, 10. = อุดรธานี, 11. = บึงกาฬ และ  
12. = หนองบัวลำภู

กล่าวโดยสรุป กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 12 จังหวัด ได้มีการขึ้นทะเบียนกลุ่มไว้กับกรมปศุสัตว์อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 - 2556 รวมทั้งสิ้น 396 กลุ่ม แยกเป็นกลุ่มประเภททั่วไป จำนวน 328 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 83) และกลุ่มประเภทวิสาหกิจชุมชน จำนวน 68 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 17) ซึ่งมี จำนวน 11 กลุ่มชนิดสัตว์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลุ่มผู้เลี้ยงโคเนื้อ (143 กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงไก่พื้นเมือง (85กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงกระบือ (51 กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงสุกร (25 กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงเป็ดเทศ (23 กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงไก่วงง (22 กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์อื่น ๆ (21 กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงขุน (14 กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงไก่ไข่ (8 กลุ่ม) กลุ่มผู้เลี้ยงโคนม (3 กลุ่ม) และกลุ่มผู้เลี้ยงเป็ดเนื้อ (1 กลุ่ม) ตามลำดับ

## 5. แนวคิดความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกร

### 5.1 ความหมายขององค์กรเข้มแข็ง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่นักการศึกษา นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ  
ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและมูลนิธิ  
พัฒนาไท (2540 : 1) ได้อธิบายความหมายของชุมชนเข้มแข็งว่า หมายถึง การที่ประชาชน  
ชุมชนต่าง ๆ รวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวด้วยความสมัครใจ  
ของคนจำนวนหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์และอุดมคติร่วมกัน มีมิตรภาพ และความเอื้ออาทรกัน มี

การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องในการทำงานหรือแก้ไขปัญหา พัฒนาเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม มีผู้นำตามธรรมชาติที่เกิดขึ้น โดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน องค์กรชุมชนต้องมีการจัดการที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนด อนาคตตนเอง ได้ในการพัฒนาอย่างสมดุล และยั่งยืน มีการสร้างเครือข่ายระหว่างชุมชน ซึ่งจะส่งผลให้เกิด ความยั่งยืนอยู่ได้

พีรสุด ศรีธวัช ณ อุทยาน (2541 : 40) ได้ให้ความหมาย ของชุมชนเข้มแข็งว่า หมายถึง การรวมตัว และองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน ที่มีผู้ที่อยู่ในชุมชนเป็นแกนนำ โดยไม่ คำนึงถึงการจัดตั้งว่าเกิดจากภาครัฐหรือเอกชน หรือภาคประชาชนเพื่อร่วมดำเนินการและ จัดการกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน หรืออาจเป็นกิจกรรมที่ผลิต ใหม่หรือผลิตซ้ำ หากแต่เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและจัดเป็นประจำ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2543 : 69) ได้ให้ความหมาย ชุมชนเข้มแข็งว่า หมายถึง ชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้ หากจะนิยามความหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แยกได้เป็น 2 ความหมาย คือ ชุมชน หมายถึง กลุ่มคนที่มีการกระทำระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอตามระเบียบ ของสังคมเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนหรือรวมกัน ณ ที่ใดที่หนึ่งในเวลาพอสมควร ดังนั้น การพึ่งตนเองได้ของชุมชน จึงหมายถึง การที่ชุมชนมีความสามารถดังกล่าวข้างต้น และชุมชน ที่ใช้ทฤษฎีนี้ เป็นชุมชนในชนบท เป็นชุมชนที่มีประชากรไม่หนาแน่น มีโครงสร้างทางสังคม ไม่ซับซ้อนมากนัก

กฤติยา ชัยศิริ (2546 : 7) ได้ให้ความหมาย ชุมชนเข้มแข็งว่า หมายถึง สังคมที่ สมาชิกมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน มี การเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำ ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิด

กล่าวโดยสรุป ประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถทำให้ชุมชนเข้มแข็งได้คือ สมาชิก ชุมชนต้องมีความรักความสามัคคีกัน และพร้อมที่จะร่วมกันต่อสู้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน และภายนอกชุมชน อีกทั้งชุมชนต้องมีจิตสาธารณะรับฟังความคิดเห็นสมาชิกร่วมกัน และต้อง มีกลยุทธ์การทำงานในแนวระนาบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น สามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่ มีอยู่ในชุมชน และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับชุมชนอื่นได้

## 5.2 องค์กรประกอบที่ทำให้กลุ่มเข้มแข็ง

กระบวนการเสริมสร้างชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็ง การศึกษาจาก ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ นักพัฒนาชนบท พบว่า องค์กรประกอบที่สำคัญของชุมชนเข้มแข็ง มีองค์ประกอบ หลักดังนี้



บรรจง นะแส (2539 : 16 -17) ได้กล่าวถึงการสร้างความเข้มแข็งกับกลุ่มคน ในชุมชนทั้งในระดับปัจเจกและระดับกลุ่มหรือองค์กร พอที่จะสรุปได้ดังนี้ 1) การพัฒนาเวทีของการประชุมของกลุ่มพื้นฐาน เช่น พัฒนาการยอมรับของสมาชิกในความแตกต่างทาง ความรู้ความสามารถ พัฒนาการยอมรับนับถือและการเคารพซึ่งกันและกัน หรือใช้ทำที่ที่ไม่ดีต่อกัน โดยอาศัยฐานะ การศึกษาความรวยความจนที่แตกต่าง พัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิก ให้กล้าแสดงความรู้สึกที่แท้จริง การมีส่วนร่วมในการระดมพลสมทบทรัพยากรและใช้ ขบวนการประชาธิปไตย ในเวทีการประชุมและการดำเนินการประชุม เป็นต้น 2) การตรวจ กิจกรรมอย่างรอบด้าน เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะต้องผ่านการทำ ข้อมูล ถกเถียง ตั้งคำถามต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น วิธีการดำเนินการ วิธีที่จะแก้ไขปัญหาที่แท้จริง เป็นต้น 3) การนำมติ ข้อตกลงสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงและตรวจสอบ แก้ไขให้สอดคล้อง โดยผ่านขบวนการมีส่วนร่วม 4) การสรุปงาน สรุปบทเรียนในแต่ละเนื้อ กิจกรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และมีการจัดระบบเอกสารบันทึก การรวบรวมข้อมูลเพื่อสรุป บทเรียนอย่างเป็นระบบ 5) จัดกระบวนการเสริมการศึกษาอย่างต่อเนื่องในเนื้อหาของกิจกรรม 6) งานเครือข่ายกลุ่มกิจกรรม เป็นการหนุนช่วยกันและกันหรือพึ่งพาอาศัยกัน ระหว่างกิจกรรม ต่าง ๆ และ 7) การพัฒนาสู่องค์กรประชาชน มีการพึ่งตนเองได้ มีการพึ่งพาอาศัยกัน การมี อำนาจการต่อรอง เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และมูลนิธิ พัฒนาไท (2540 : 42) ได้ศึกษาโครงสร้างสรรค์พลังแผ่นดิน เพื่อสนับสนุนการแปลง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้สรุปว่าการที่ชุมชนเข้มแข็งและยั่งยืนได้นั้นต้องมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ภูมิปัญญาและความรู้ที่สืบสาน และประยุกต์ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 2) องค์กรชุมชนและกลุ่มผู้นำที่มีคุณธรรมและภูมิปัญญา รวมถึงการจัดตั้งกลุ่มและจัดระเบียบ ในชุมชน และ 3) เวทีการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้รู้เท่าทันต่อการ เปลี่ยนแปลงและการบูรณาการจากภายนอก

สุขุมพร ลิ้มไทย (2548 : 35) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีการกล่าวถึงชุมชนเข้มแข็ง กันมาก โดยไม่มีการพิจารณาเป้าหมายของการพัฒนาว่าจะต้องตกอยู่ที่ชุมชน หรือความ เข้มแข็งของชุมชน แต่ก็มีส่วนน้อยที่จะกล่าวถึงความเข้มแข็งเกิดขึ้น ได้อย่างไร และมีสิ่งใดมา วัดความเข้มแข็งที่มีรูปธรรมจึงมีรายละเอียด ดังนี้ คือ 1) สมาชิกชุมชนมีความเข้มแข็ง ซึ่งหาก ใช้ครัวเรือนและหมู่บ้านเป็นเป้าหมายที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง ก็คือทำให้สมาชิกในชุมชนใน

หมู่บ้านมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาดำเนินการยาวนานและต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นในแต่ละปี จะทำให้เป้าหมายเพิ่มใหม่ตลอดเวลา 2) ผู้นำชุมชน มีความเข้มแข็ง โดยเน้นไปที่พัฒนาผู้นำ ซึ่งอาจเป็นผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม ผู้นำองค์กรชุมชน และผู้นำเครือข่ายองค์กรชุมชน ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้นำดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในชุมชนนั้น ๆ 3) องค์กรชุมชนมีความเข้มแข็ง เป็นการพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มคณะกรรมการกลุ่มให้มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการวางแผนการจัดการองค์กรของกลุ่มอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกกลุ่ม และ 4) เครือข่ายองค์กรมีความเข้มแข็ง เป็นการเชื่อมโยงในองค์กรชุมชนในกลุ่มเดียวกันหรือต่างกลุ่มกันให้เข้ามาประสานการทำงานเข้าด้วยกัน มีคณะกรรมการเครือข่าย ระบบบริหาร และการจัดองค์กรเครือข่าย แผนการทำงานเครือข่ายเพื่อให้เกิดพลังร่วมกันของแต่ละชุมชน

อัมพร หนูแก้ว (2540 : 35) ได้กล่าวถึงลักษณะองค์กรชาวบ้านที่มีความเข้มแข็งพอที่จะสรุปได้ว่า 1) ประกอบด้วยผู้นำที่เป็นคนดี มีความสามารถ มีคุณธรรม และในหลายองค์กรจะมีผู้นำที่หลากหลายเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาค้นที่แตกต่างกันออกไป 2) องค์กรมีกิจกรรม มีแผนการทำงานของตนอย่างต่อเนื่อง มีการขยายผลของกิจกรรมเพื่อตอบสนองการแก้ปัญหาของชุมชนได้อย่างกว้างขวาง 3) กิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินการสามารถแก้ปัญหาของสมาชิกกลุ่มได้ 4) สมาชิกในชุมชนและสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ 5) สามารถบริหารจัดการองค์กรได้ 6) สมาชิกกลุ่มสามารถกำหนดทิศทางการทำงานของตนได้อย่างอิสระไม่ถูกครอบงำชี้นำจากภายนอก 7) มีระบบการตรวจสอบการทำงานขององค์กรสามารถตรวจสอบการทำงานของผู้นำได้ 8) มีระบบการหมุนเวียนผู้นำ หรือคณะกรรมการดำเนินงาน 9) องค์กรได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก หรือจากหน่วยงานราชการ 10) มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน และ 11) องค์กรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมากำหนดเป็นแผนการทำงานที่เป็นผลประโยชน์ต่อการทำงานของตนเองได้

กล่าวโดยสรุป ชุมชนเข้มแข็งและยั่งยืนส่วนใหญ่ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความร่วมมือระหว่างกลุ่ม เพื่อการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน โดยลักษณะความร่วมมือกันเป็นเครือข่ายหรือองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการดังที่กล่าวมาข้างต้น

### 5.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งของกลุ่ม

ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความเข้มแข็งของกลุ่มอย่างยั่งยืน จะต้องเป็นความเข้มแข็งที่ก่อตัวจากภายในกลุ่มด้วยการมีส่วนร่วมของคนในกลุ่มและการเรียนรู้ของกลุ่ม จะต้องอาศัยกระบวนการการพัฒนาที่ต่อเนื่องและสั่งสมกันมานาน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่นักการศึกษา นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

อุทัย ดุลยเกษม และอรศรี งามวิทยาพงศ์ (2540 : 11-13) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้กลุ่มเข้มแข็ง สรุปได้ดังนี้ คือ 1) โครงสร้างทางสังคมแบบแนวราบ เป็นเงื่อนไขก่อให้เกิดความร่วมมือ และเกิดการมีส่วนร่วมของคนในกลุ่ม เป็นโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้และแสดงศักยภาพอย่างมีอิสระ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรักสามัคคี เป็นฐานของความเข้มแข็งและพลังของกลุ่ม พิจารณาได้จากวิถีชีวิต กิจกรรมภายในกลุ่ม การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนกันในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การจัดการ ค่านิยม ความเชื่อ การแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ความเอื้ออาทร เป็นต้น 2) ระบบเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเอง (แบบยังชีพ) มีรูปแบบการผลิตสนองความต้องการของคนในกลุ่ม กำหนดการผลิตตามสภาพของตนเองโดยธรรมชาติ ความรู้และทักษะการเรียนรู้เกิดจากธรรมชาติและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล การบริโภคเน้นสิ่งที่ผลิตเองและได้จากธรรมชาติ มีการแลกเปลี่ยนสิ่งของมากกว่าการซื้อขายด้วยเงินตรา การสะสมและการกระจายส่วนเกิน เน้นการแบ่งปันญาติมิตร ให้ทานหรือทำบุญตามค่านิยมทางศาสนา ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียว ความมีน้ำใจช่วยเหลือภายในกลุ่ม 3) ค่านิยมทางศาสนา เป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรม หรือวิถีชีวิตในด้านต่างๆ ของคนในกลุ่ม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ การศึกษา ความสัมพันธ์ของบุคคล ทศนคติของกลุ่ม ผู้นำขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นต้น 4) กระบวนการเรียนรู้ เป็นกลไกหนึ่งซึ่งทำหน้าที่ถ่ายทอดและพัฒนาระบบค่านิยมกิจกรรมของคนภายในกลุ่ม 5) กลุ่มผู้นำ เป็นกลไกที่เป็นรูปธรรมในการนำกลุ่มไปตามค่านิยมและความต้องการของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งแก้ไขปัญหาและคลี่คลายปัญหาหรือวิกฤตการณ์ในกลุ่ม โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มเข้มแข็งต้องมีกลุ่มผู้นำที่มีอิสระในการตัดสินใจ มีค่านิยมตามที่กลุ่มยึดถือและมีทักษะในการจัดการ 6) ระบบความสัมพันธ์เชิงสังคมที่แน่นแฟ้น เป็นระบบความสัมพันธ์ที่ทำให้ความสำคัญกับคนมากกว่าผลประโยชน์ เป้าหมาย คือการช่วยเหลือพึ่งพาและพัฒนากันและกันด้วยความปรารถนาดี รักใคร่มีความเอื้ออาทรและความเมตตาต่อกัน ในฐานะของเพื่อนมนุษย์ เป็นระบบความมั่นคงและสวัสดิการในกลยุทธ์ของกลุ่ม คือปัจจัยในการสร้างความรู้สึกรับรองทางจิตใจและมีหลักประกันของสวัสดิภาพและสวัสดิการของกันและกัน และ 7) กลไกที่เอื้อให้เกิดปฏิสัมพันธ์

และการติดต่อสื่อสารที่ต่อเนื่องตลอดเวลา เป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้ ทักษะคิด และเพื่อปรึกษาหารือในปัญหาของกลุ่มเรียนรู้ที่เกิดจากธรรมชาติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล การบริโภคที่เน้นการผลิตขึ้นเองและได้ในธรรมชาติ มีการแลกเปลี่ยนสิ่งของมากกว่าการซื้อขายโดยอาศัยเงินตรา การสะสมและการกระจายส่วนเกิน เน้นแบ่งปันยุติธรรมให้ทานหรือทำบุญตามค่านิยมทางศาสนา ทำให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียว ความมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จิตวิวุฒิ เสนาคำ (2540 : 5-13) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้กลุ่มเข้มแข็ง พอที่จะสรุปได้ดังนี้ คือ 1) โครงสร้างพื้นฐานสาธารณะและช่องทางการสื่อสาร เป็นการพูดคุยที่เป็นทางการและพบปะพูดคุยที่ไม่เป็นทางการ มีการพูดคุยปัญหาของกลุ่ม พัฒนาจิตสำนึกความผูกพันสร้างเครือข่ายและแบ่งปันทรัพยากร เป็นการสร้างสายสัมพันธ์ของคนในฐานะต่างชนชั้นเข้าด้วยกัน 2) กระบวนการสำคัญของกลุ่ม กระบวนการดำเนินการของกลุ่มต้องไม่รีบร้อนและไม่บังคับให้คนในกลุ่มตัดสินใจ แต่ต้องมีเวลาและโอกาสในการคิดอย่างเพียงพอ เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มได้เข้ามาเรียนรู้และให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของ 3) ภาวะผู้นำและผู้นำกลุ่ม เป็นคนที่ดึงเข้ามามีส่วนร่วมของคน และไม่ผูกขาดความเป็นเจ้าของปัญหาหรือเจ้าของกลุ่ม วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว และเป็นผู้นำที่ผนึกตัวเองเข้ากับกลุ่มอย่างแนบแน่นและทำประโยชน์ให้กับเพื่อนสมาชิก 4) ความคิดของคนในกลุ่ม มีการแสวงหาความเป็นไปของกลุ่มอื่น พร้อมชักชวนผู้รู้มาให้คำปรึกษาแนะนำ และรู้จักปรับเปลี่ยนสิ่งที่สร้างสรรค์ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถาบันความสัมพันธ์ในรูปองค์กรหรือเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์และความไว้วางใจกัน และ 6) ความสำนึกความเป็นกลุ่มและขนบธรรมเนียมการแบ่งปัน เป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานร่วมกันของคนในกลุ่ม เป็นสิ่งที่ช่วยถักทอความสัมพันธ์ของคน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสำนึกความเป็นกลุ่ม และส่งเสริมให้สมาชิกอยากทำงานร่วมกันในอนาคต เป็นการเสริมสร้างพลังที่จะแก้ปัญหาอุปสรรค และพร้อมที่จะร่วมกันทำงาน

มงคล ด้านธานินทร์ (2541 : 26) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มสรุปได้ดังนี้ 1) ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของชาวบ้าน และความศรัทธาในทางศาสนา 2) การศึกษาความรู้ของคนรุ่นเก่า และรุ่นใหม่ ตามสถานที่อันพึงมีในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน 3) พื้นที่ที่เหมาะสมต่อการประกอบอาชีพและโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ขนส่ง และ 4) สิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ ได้แก่ ดินน้ำ ป่าไม้ ยังดำรงอยู่มาก

นอกจากนี้ความเข้มแข็งของกลุ่มยังขึ้นอยู่กับการจัดระบบและระเบียบภายในกลุ่ม การสร้างกลุ่มและองค์กรในรูปแบบและหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกและภายในกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการร่วมมือ เรียกร้อง ปกป้อง และโต้ตอบในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มอยู่รอด มีความสุข และอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรี

ศวกิจ ศรีนิตธา (2549 : 407) กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์การจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น มีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงหลายประการคือ 1) ความตั้งใจของผู้บริหารหรือผู้นำมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบกับปัญหาที่มีอยู่ในองค์การ 2) ความเข้าใจของผู้บริหารหรือผู้นำเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ 3) เจตคติของผู้บริหารหรือผู้นำเกี่ยวกับเรื่องหลักการบริหารจัดการและการเปลี่ยนแปลง 4) โครงสร้างขององค์การ ต้องสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ 5) ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์การ และ 6) การมีแผนที่ดีต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และมีแผนหลักเป็นแผนแม่แบบ

สาวตรี ศรีปาน (2552 : 147 - 156) ได้ศึกษากระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านวังขุมเงิน ตำบลแม่แฝกใหม่ อำเภอสันทรายจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ฯ ได้แก่ปัจจัยภายในชุมชน คือ ผู้นำ มีความเข้มแข็งและเสียสละ ในการส่งเสริมให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ สมาชิก ให้ความร่วมมือตามอุดมการณ์ของกลุ่ม มีความรับผิดชอบตรงต่อเวลา การถือสัจจะ และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การบริหารจัดการของกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ และอย่างโปร่งใส สมาชิกได้รับผลประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ กระบวนการส่งเสริม สมาชิกได้มีส่วนร่วมการคัดเลือกกลุ่ม และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดถึงการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเครือข่ายอื่น ๆ คุณธรรม เกิดความสำนึก ความรัก ความสามัคคี ความเอื้ออาทร มีระเบียบวินัยมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และประหยัดคอคอดมากขึ้น การตอบสนองแก่สมาชิกทางด้านเศรษฐกิจ การแก้ปัญหาด้านการเงิน สมาชิกได้ประโยชน์จากการออม กู้ยืม การปันผล รวมถึงสวัสดิการอื่น ๆ และการตอบสนองทางด้านสังคม ทำให้สมาชิก ได้เข้ามามีส่วนในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การแก้ปัญหา ร่วมกัน ส่วนปัจจัยภายนอกชุมชน คือ เครือข่าย ส่งเสริมให้กลุ่มและสมาชิกกลุ่มมีการพัฒนาความเข้มแข็งมากขึ้น จากการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย อาทิ ทางด้านความคิด การทำงานร่วมกัน คุณธรรมต่าง ๆ เป็นต้น ตัวแบบ มีการเรียนรู้จากการศึกษาดูงานจากกลุ่ม ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จและเข้มแข็งภายนอกชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ โดยการ



ทำโครงการขอการสนับสนุนทั้งจากภาครัฐและเอกชน ในเรื่องของเงินทุนและการขอความร่วมมือต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความเข้มแข็งของกลุ่ม ได้แก่ การมีผู้นำ เป็นคนดีมีวิสัยทัศน์ การมีโครงสร้างการบริหารงาน เช่น มีคณะกรรมการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ มีกลไกให้เกิดความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เช่น การสื่อสาร มีกระบวนการเรียนรู้ ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน คือมีกิจกรรมที่มีการบริหารจัดการกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบการผลิต และการตลาดที่ตอบสนองต่อความต้องการด้านเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มและสมาชิก ตลอดจนการสร้างความรู้สึกร่วมกันของอุปสรรคทางจิตใจ

#### 5.4 ตัวชี้วัดความเข้มแข็งกลุ่มหรือองค์กรชุมชน

นภาพรณ์ หะวานนท์ (2542 : 1) ได้กล่าวว่า ชุมชนที่มีความเข้มแข็ง โดยมีบริบท ดังนี้ คือ 1) ชุมชนมีเศรษฐกิจแบบพอเพียง คือ มีการผลิตที่มีการพึ่งพิงปัจจัยในการผลิต และตลาดภายในค่อนข้าง เช่น ตลาดชุมชนการเกษตรแบบผสมผสาน 2) ชุมชนที่มีการปลูกพืชเศรษฐกิจหรือปลูกพืชเชิงเดี่ยว โดยมีการสร้างกลไกการจัดการในเรื่องแหล่งทุน การผลิต การขาย ที่มีอำนาจการต่อรองสูง ทำให้ชุมชนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมได้อย่างเข้มแข็ง 3) ชุมชนที่มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อให้มีแหล่งที่มาของรายได้ทั้งภาคเกษตรกรรม หัตถกรรม งานที่เป็นธุรกิจชุมชน 4) ชุมชนที่มีวิธีการผลิตที่อาศัยทรัพยากรธรรมชาติ และสามารถสร้างกลไกเพื่อรักษาระบบนิเวศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้คนในชุมชนดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนได้อย่างเข้มแข็ง 5) ชุมชนที่มีการจัดการในเรื่องของเงินออมและแหล่งทุน สำหรับสมาชิกของชุมชนที่เข้มแข็ง ไม่ต้องพึ่งพาระบบธนาคาร หรือการกู้เงินนอกระบบ 6) ชุมชนที่มีการสร้างกลไกให้คนมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม สมาชิกจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข มีความสามัคคี เอื้อเฟื้อ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 7) ชุมชนที่เคยมีปัญหาด้านเศรษฐกิจความยากจน แต่มีโครงสร้างการพัฒนาบางอย่างเข้าไป และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางดีขึ้น คือ ชุมชนมีความเข้มแข็งขึ้น พึ่งพาตนเองด้านเศรษฐกิจได้มากขึ้น และ 8) ชุมชนที่ได้ผลกระทบจากการขยายตัวของอุตสาหกรรม และสามารถปรับตัวเองให้ได้รับประโยชน์จากการดำรงชีวิตอยู่ในเศรษฐกิจ 2 ระบบได้อย่างเข้มแข็ง รวมทั้งสามารถสร้างอำนาจการต่อรองในเรื่องของระบบนิเวศน์กับโรงงานอุตสาหกรรมได้

ลีลาภรณ์ นาคทรพรพ (2538) ได้สรุปตัวชี้วัดความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านนำมิติเชิงวัฒนธรรม มาผสมผสานในการทำกิจกรรมขององค์กร เพราะ



การที่องค์กรชุมชนมีรากฐานทางวัฒนธรรม จะเป็นเครื่องยึดโยงให้สามารถสร้างองค์กรชุมชนได้ง่ายและมีคุณภาพ 2) ด้านประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อปัญหาขององค์กร โดยพิจารณาได้ถึงความเร็วในการตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่ชัดเจนถูกต้อง 3) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยองค์กรวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ ทางเลือกและวิธีการแก้ปัญหาที่ชัดเจนถูกต้อง 4) การจัดการกลุ่ม โดยพิจารณาได้จากจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการร่วมปฏิบัติตามกฎระเบียบและกติกา ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ สมาชิกรู้และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และมีการสร้างพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 5) ด้านเกี่ยวกับตัวผู้นำ โดยผู้นำจะได้รับการยอมรับจากสมาชิก มีความรู้และมีทักษะความเป็นผู้นำ 6) ด้านการรับผลประโยชน์ การที่สมาชิกได้รับประโยชน์อย่างยุติธรรม และ 7) ด้านการยอมรับนับถือจากภายนอก ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากภายนอก เช่น เงินทุน ทรัพยากร และโครงการพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้น การมีคนมาเยี่ยมชมการศึกษาดูงาน เป็นแหล่งการเรียนรู้ สามารถต่อรองกับหน่วยงานของรัฐ เช่น การสนับสนุนต่าง ๆ การแก้ปัญหา เป็นต้น

กาญจนา แก้วเทพ (2540) ได้วิเคราะห์ถึงลักษณะการพัฒนากลุ่มไปสู่ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการสร้างกลุ่ม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1.1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ชุมชน เนื่องจากความสำเร็จของการพัฒนานั้นอยู่ที่ชาวบ้านที่อยู่กับปัญหาและมีความเข้าใจต่อปัญหาอย่างถูกต้องและมีความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกัน และอีกด้านหนึ่งของการพัฒนา คือ การต่อสู้กับปัญหา ชาวบ้านต้องรู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและผู้อื่น เช่น เทคนิควิธีการวิเคราะห์ประเมินระบบชุมชน ผลที่ได้คือ การเพิ่มพลังความรู้ของชาวบ้านในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การมองหาสาเหตุ ของปัญหาได้อย่างแท้จริง 1.2) ขั้นแสวงหาทางเลือกเพื่อทำกิจกรรมความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นับว่าเป็นรากฐานและความเข้มแข็งของสังคม การที่องค์กรชุมชนจะดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนคือ การระดมความคิดที่จะเลือกทำกิจกรรมก่อน-หลังให้เหมาะสมกับความสามารถของชุมชน โดยการแสวงหาทางเลือกอื่นนอกจากระดมความคิดขององค์กรแล้ว เช่น การศึกษาดูงานขององค์กรอื่น การคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation) ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การประเมินความเป็นไปได้ในการทำกิจกรรม การประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดขององค์กร 2) ขั้นลงมือปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนแรก เช่น ความเข้าใจในเป้าหมายของการรวมกลุ่ม เพราะหากองค์กรสามารถวิเคราะห์ปัญหาศักยภาพของตนเองได้ใกล้เคียงความจริง และมีประสบการณ์กว้างขวางในการหาทางออกเช่น ความเข้าใจทำให้สามารถเลือกดำเนินกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติขององค์กร 3) ขั้นขยายตัว ลักษณะที่มีการขยายตัวมี 2

ทิศทาง คือ 3.1) การขยายกิจกรรม เช่น กิจกรรมแรก คือ การซื้อขายปุ๋ย ต่อมาขยายกิจกรรมไปซื้อขายข้าวเปลือกและกิจกรรมการจัดตั้งโรงสี เป็นต้น 3.2) การขยายแนวคิดและพื้นที่ ได้แก่ กลุ่มเลี้ยงวัว ควาย ตำบลท่านางแนว เมื่อประสบผลสำเร็จจึงได้ถ่ายทอดบทเรียนไปยังพื้นที่ใกล้เคียง เป็นต้น การขยายเครือข่ายมีความจำเป็นในการรักษาความยั่งยืนและเป็นหลักประกันความเสถียรขององค์กรได้ และ 4) ชั้นพลังสามัคคี “สามัคคีคือพลัง” องค์กรที่มีความเข้มแข็งก็สามารถระดมความร่วมมือจากองค์กรภายนอกได้ที่เรียกว่า “องค์กรพันธมิตร” เพราะโดยหลักธรรมชาติ องค์กรชาวบ้านใดที่มีความเข้มแข็งมากก็จะยิ่งระดมความสามัคคีและการยอมรับบุคคลภายนอกได้มากยิ่งขึ้น จะสามารถดำรงอยู่ได้ยาวนาน คุณลักษณะและเกณฑ์บางประการที่ทำให้ภาพของความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน อาจพิจารณาเรื่องของความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนได้จาก 1) บุคคลหรือทุนมนุษย์ สิ่งที่จะบอกว่าองค์กรมีความเข้มแข็งคือ การเจริญเติบโตในเชิงปริมาณและคุณภาพขององค์กร ได้แก่ การเพิ่มลดของสมาชิก ความสามารถ ทักษะ ความรู้และความคิด พลังสร้างสรรค์ของสมาชิกในการทำกิจกรรมและมีความต่อเนื่อง 2) ปริมาณและคุณภาพของกิจกรรม ตัวบ่งชี้ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน คือ การดำเนินกิจกรรมขององค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ต่อเนื่องอย่างเป็นเครือข่าย และการขยายกิจการใหม่ ๆ ได้แก่ กลุ่มเลี้ยงวัว เมื่อปริมาณวัวเพิ่มขึ้น ก็จะขยายกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง คือ การตั้งเขียงชำแหละเพื่อจำหน่ายเนื้อ การทำโรงงานลูกชิ้น 3) ปริมาณและคุณภาพของทุน ความเข้มแข็งพิจารณาได้จากทุนที่เป็นวัตถุหรือสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่องค์กรสะสมได้ว่ามีทุนด้านปริมาณของวัตถุเพิ่มขึ้น หรือมีมิติด้านคุณภาพ ได้แก่ ความยั่งยืนยาวของทุน เช่น ระบบการบริหารจัดการด้านศีลธรรมและด้านเทคนิคความโปร่งใส ทำให้องค์กรมีอนาคตยืนยาวนาน เป็นต้น 4) ทุนเพื่อนหรือเครือข่าย เนื่องจากองค์กรชุมชนจะต้องมีสองด้านในตนเองเสมอ คือ ด้านการพึ่งตนเอง และด้านการพึ่งพาอาศัยกัน การมีเครือข่ายจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ประเมินความเข้มแข็งขององค์กรที่ได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น การระดมสรรพกำลัง แล้วมีแรงผลักดันอย่างที่องค์กรต้องการหรือไม่ หรือการนำเอาพลังเครือข่ายไปต่อรองปะทะแล้วประสบผลสำเร็จหรือไม่ และ 5) สถานภาพขององค์กรชุมชน ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนพิจารณาด้วยศักยภาพจากภายนอก คือ การประเมินโดยใช้เกณฑ์อ้างอิงจากภายนอก (External Reference) คือ การประเมินจากกลุ่มภายนอกที่เกี่ยวข้องว่าให้การยอมรับต่อองค์กรชุมชนนั้นมากน้อยแค่ไหน

สำนักพัฒนาการปลูสัตว์และถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมปศุสัตว์ (2554 : 7)

กรมปศุสัตว์ ได้กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์

ประกอบด้วย 1) กลุ่มต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ต้องมีกรรมการบริหารกลุ่มและมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีระเบียบ กฎ กติกาของกลุ่มที่ผ่านความเห็นชอบจากสมาชิก รวมทั้งมีงานบริการเพื่อสนับสนุนการเลี้ยงสัตว์ของสมาชิกกลุ่ม 2) สมาชิกกลุ่มต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ในการกำหนดระเบียบ กติกา ข้อปฏิบัติของกลุ่ม มีส่วนรับรู้ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดทำและดำเนิน โครงการเพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาการเลี้ยงสัตว์ของกลุ่ม 3) กลุ่มต้องมีแหล่งเรียนรู้ด้านการเลี้ยงสัตว์ที่มีคุณภาพ ได้แก่ มีแหล่งเรียนรู้ (เกษตรกรคนเก่ง) ครบวงจรตามขั้นตอนการผลิตที่สำคัญ มีการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ในการถ่ายทอดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการขยายตัวของแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน 4) กลุ่มต้องมีความมั่นคงยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ได้แก่ มีการจัดทำบัญชีอย่างโปร่งใส มีกิจกรรมเพื่อการระดมหรือสร้างเงินทุนและสร้างเงินออมแก่สมาชิก รวมทั้งมีกิจกรรมเพื่อใช้เงินทุนและเงินออม ให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกอย่างเท่าเทียม และ 5) กลุ่มจะต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการเลี้ยงสัตว์อย่างครบวงจร มีความรู้ในการวางแผนพัฒนา มีทักษะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการกลุ่ม รวมทั้งต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีภาวะผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

กล่าวโดยสรุป ประเด็นตัวชี้วัดความเข้มแข็งของกลุ่มที่สำคัญ ได้แก่ ด้านกลไกการบริหารจัดการกลุ่ม มีผู้นำ มีคณะกรรมการบริหารกลุ่มและมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีระเบียบ กฎ กติกาของกลุ่มที่ผ่านความเห็นชอบจากสมาชิก ด้านแสดงฐานะความมั่นคงทางเศรษฐกิจของกลุ่ม ได้แก่ มีการจัดทำบัญชีอย่างโปร่งใส มีกิจกรรมเพื่อการระดมหรือสร้างเงินทุนและสร้างเงินออมแก่สมาชิก รวมทั้งมีกิจกรรมเพื่อใช้เงินทุนและเงินออม ให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกอย่างเท่าเทียม และด้านความเชื่อมโยงกับหน่วยงานองค์กรในท้องถิ่น

### **ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์**

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ มี 10 ปัจจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. ด้านผู้นำ

### 1.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2550 : 513) ได้กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ โดยมีอิทธิพลและความสามารถในการจูงใจคน เพื่อประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 196) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การ และพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้ง โดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำ กลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

กวี วงศ์พูน (2535 : 14 -15) สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่ม ไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด และ 5) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการเป็นบุคคล ที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535 : 266) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง 1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ 2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และ 3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

พัฒนา บุญรัตพันธุ์ (2529 : 106) ได้ให้ความหมายของผู้นำชุมชน คือ ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีเด่นประกอบกับความสามารถเป็นพิเศษในกลุ่มชนหรือในท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งในแต่ละกลุ่มย่อมประกอบด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะแตกต่างกันไป ในขณะที่ทุกคนมีความผูกพันซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม จะต้องยอมรับความคิดเห็นของกันและกันด้วยเหตุนี้เอง สถานการณ์ที่บีบตัวขึ้น จึงผลักดันให้สมาชิกของกลุ่มบางคนกลายเป็นผู้นำ และบางคนก็กลายเป็นผู้ตาม ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงมักปรากฏขึ้นเพราะเหตุการณ์หรือสภาพสิ่งแวดล้อมบีบตัว ส่วนประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำย่อมเนื่องมาจากคุณลักษณะประจำตัวอีกด้วย เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม ความโอบอ้อมอารี และความเสียสละ

โดนัลด์ อาร์ เพสเลอร์ แห่งสถาบันเวอจิเนีย พลีเทคนิค (อ้างถึงใน พัฒนา บุญรัตพันธุ์. 2529 : 106 -108) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ “ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันเป็นที่ดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง” โดยพิจารณาความหมายนี้จะพบว่า ผู้นำต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กลุ่มต้องการ 2) ผู้นำต้องมีผู้ตาม ได้แก่ สมาชิกภายในกลุ่ม 3) ต้องมีสถานการณ์ที่จะใช้ความรู้ และ 4) ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเข้าทำงานอยู่ได้ใช้เป็น ผู้นำโดยทั่วไป ควรมีคุณลักษณะที่พอจะสังเกตได้ คือ เป็นผู้ที่บุคคลในชุมชนยกย่องนับถือ เป็นผู้ที่สามารถชักจูง และก่อให้เกิดแรงศรัทธาในกลุ่มคน เป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้อื่น มีความคิดริเริ่มทันต่อเหตุการณ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการศึกษาดี และมีแนวคิดอันเป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้คุณสมบัติเฉพาะตัวข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อร่วมกันเช่นนี้อาจจะเป็นผู้มีฐานะทางสังคมด้านอื่น ๆ ประกอบอีกด้วย เช่น เป็นผู้มั่งคั่ง เป็นเจ้าของที่ดิน มีตำแหน่งฐานะที่สืบทอดกันมา หรือได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ในปัจจุบัน เช่น ตำแหน่งทางการเมือง ตำแหน่งทางศาสนา ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลชักจูงคนอื่นได้ ผู้นำที่ดีนั้นจะไม่ใช่ผู้นำที่ใช้อำนาจในการทำงานให้บรรลุผล แต่จะเป็นผู้นำที่สามารถชักจูงคนอื่นให้มีจิตใจคล้อยตาม โดยอาศัยเหตุผล ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ประสพการณ์ ความคิดริเริ่ม ความสามารถ การให้บริการและการกระทำซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในลักษณะผู้นำท้องถิ่นแบบใหม่ อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวประชาชนและความต้องการที่จะปรับปรุงตนเอง 2) เป็นผู้ที่รักทำงานร่วมกับประชาชน 3) เป็นผู้ที่ประชาชนชอบและกล่าวถึงเสมอ 4) เป็นผู้ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี 5) เป็นผู้ที่ยากเรียนรู้สิ่ง



ใหม่ ๆ 6) เป็นผู้ที่ตั้งใจจะทำงานเพื่อส่วนรวม 7) เป็นผู้มีอารมณ์ขัน 8) เป็นผู้มีสุขภาพดี 9) เป็นผู้อยู่ในศีลธรรม 10) เป็นผู้มีความสุจริตใจ 11) เป็นผู้ที่เชื่อถือได้ 12) เป็นผู้ที่ให้เกียรติยกย่องคนอื่น 13) เป็นผู้ที่เคยให้ความช่วยเหลือร่วมมือในงานส่วนรวม 14) เป็นมิตรที่ดีของคนทุกชั้นวรรณะ และ 15) เป็นผู้ที่พร้อมที่จะรับซึ่งเหตุผลและปรึกษาหารือกับผู้อื่นในปัญหาสำคัญ ๆ ของท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติตามตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สามารถชักจูงคนอื่นให้มีจิตใจคล้อยตาม โดยอาศัยเหตุผล ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ ประสพการณ์ ความคิดริเริ่ม ความสามารถ การให้บริการ ประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ และอำนวยความสะดวกต่อการติดต่อสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในกลุ่ม ซึ่งจะเอื้อให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 การวัดปัจจัยด้านผู้นำ

นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์ (2551 : 129) ได้สร้างเครื่องมือวัดความเป็นผู้นำของผู้นำธุรกิจชุมชน ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเสียสละในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม ด้านความรู้ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และด้านความรู้ในการประกอบธุรกิจมีลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด ส่วน โสภณ แสงงาม (2552 : 73 - 76) ได้สร้างเครื่องมือวัดความเป็นผู้นำในการดำเนินงานของผู้นำสหกรณ์ ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะการปฏิบัติงานของผู้นำ ด้านลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ ด้านลักษณะการบริหารของผู้นำ ด้านคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี มีลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด

การวัดตัวแปรความเป็นผู้นำของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ โสภณ แสงงาม (2552 : 73 -76) และนิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์ (2551 : 129) มาปรับใช้ทั้ง 6 ด้าน คือ ได้แก่ ด้านการเสียสละในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม ด้านความรู้ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และ ด้านความรู้ในการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ มีลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด



### 1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านผู้นำ

โสภณ แสงงาม (2552 : 64 - 66) ได้ศึกษาการศึกษาการดำเนินงานของผู้นำ สหกรณ์ในพื้นที่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในจังหวัดมุกดาหาร พบว่า โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีการดำเนินงานในด้านการปฏิบัติงานของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ การบริหารงานของผู้นำ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ โดยด้านการปฏิบัติงานของผู้นำ พบว่า ผู้นำสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับสมาชิกสหกรณ์ ด้านพฤติกรรมของผู้นำ พบว่า ผู้นำสหกรณ์มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานสหกรณ์ ด้านการบริหารงานของผู้นำ พบว่า ผู้นำสหกรณ์บริหารโดยมีความเชื่อในค่านิยมประชาธิปไตย และในด้านคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ พบว่า ผู้นำสหกรณ์ต้องมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

มณฑลเกียรติ กองเงิน (2548 : 87- 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 2 พบว่า ในการปฏิบัติในพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศเวลาให้กับการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีมากรองลงมาคือ 1) ด้านความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการตั้งคณะกรรมการและการประชุมคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ 2) ด้านความเป็นประชาธิปไตย โดยรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ให้ความสำคัญเป็นธรรม ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 3) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร โดยผู้บริหารปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดและทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพอใจในผลงานของสถานศึกษา 4) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยได้อาศัยระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและสามารถแก้ปัญหาสำคัญด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย สามารถติดตามและประเมินผลที่ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุง และ 5) ด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ริเริ่มวิธีการใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มวิธีการใหม่ในการบริหารที่ทำทาบกับความเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถดี และครูผู้สอนมีความคาดหวังให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้นทุกด้านจากการปฏิบัติตามสภาพจริง

นิกร สุขใจ (2549 : 60 - 68) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอซ้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ภาพรวมผู้นำแบบปฏิรูป ครูผู้สอนส่วนใหญ่

เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แสดงออกตามลักษณะภาวะผู้นำ 1) ภาวะผู้นำ เชิงอุดมคติ คือ ทำให้ผู้สอนรู้สึกเลื่อมใสเกิดความไว้วางใจ สามารถโน้มน้าวจิตใจของครูได้ ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ 2) ภาวะผู้นำเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหาร คาดหวังในความสำเร็จของงานและบรรลุเป้าหมายในองค์กรด้วยความภาคภูมิใจ รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรการมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในองค์กร 3) ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจรายบุคคล คือ ผู้บริหารให้ความสนใจส่วนตัวเอาใจใส่ต่อบุคคลในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการจัดบรรยากาศ เพื่อสนับสนุนการรับฟังความต้องการของครูทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เป็นผู้ฝึกและที่ปรึกษา ทำทลายความสามารถเฉพาะบุคคลได้ และ 4) ภาวะผู้นำเชิงการกระตุ้นให้เกิดปัญญา คือ ได้กระตุ้นให้ครูผู้สอนกล้าแสดงออกและสามารถที่จะแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ โดยกระตุ้นหรือสร้างแรงเสริมให้ครูผู้สอนได้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำทลายความเชื่อและค่านิยม ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกบ่อยครั้ง ตามลักษณะภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทน แบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านผู้นำมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรและ 2) ปัจจัยด้านผู้นำมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านคณะกรรมการ ด้านการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการผลิต ด้านการตลาด และปัจจัยด้านการเงินและทุน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านผู้นำจะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และโดยอ้อมผ่านทาง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

## 2. ด้านคณะกรรมการ

### 2.1 ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคณะกรรมการเป็นคำนาม หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกหรือได้รับแต่งตั้งเข้าเป็นคณะร่วมกันทำงานหรือกระทำการบางอย่างซึ่งได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ พจนานุกรมแปลภาษา แปลภาษาอังกฤษ (<http://www.th.w3dictionary.org> สืบค้นเมื่อ 13/8/2556)

อุทัย เตหาวิเชียร (2545 : 412) กล่าวว่า องค์กรในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Committee องค์กรในรูปแบบคณะกรรมการ จะ

ประกอบด้วย ธุรกรรมที่ทำจากหน่วยต่าง ๆ หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน จะมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานและมีงานเฉพาะ หรือมีวัตถุประสงค์ที่จะเป็นการบรรลุเฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์หลักของคณะกรรมการก็คือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข่าวสาร การสื่อข้อความ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือเสนอทางเลือก บางกรณีก็ทำหน้าที่เพื่อแสวงหาแนวคิดและหนทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังประสบการมีปฏิสัมพันธ์ของคณะกรรมการ และประธานกรรมการเป็นไปในลักษณะที่มีสถานภาพอย่างเท่าเทียมกัน โดยประธานจะมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้รักษาระเบียบเท่านั้น สรุปข้อคิดเห็นและนำเสนอคณะกรรมการในองค์การทั่วไปมี 2 แบบ คือ 1) คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะและการแก้ไขปัญหา กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีปัญหาที่จะนำมาให้คณะกรรมการศึกษาเพื่อเสนอความคิดเห็น เมื่อคณะกรรมการเสนอไปแล้วก็หมดหน้าที่ ฝ่ายบริหารจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ ไม่ใช่หน้าที่ของคณะกรรมการ และ 2) คณะกรรมการที่พบเห็นในอีกรูปแบบหนึ่งคือ มีการแต่งตั้งสมาชิกจากหลากหลายหน่วยงานและทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร ซึ่งหมายความว่าทำหน้าที่ทางวิชาการ กำหนดนโยบาย และบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย คณะกรรมการ คือ กลุ่มคนที่เข้ามารวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ คณะกรรมการอาจรวมตัวกันในลักษณะเป็นทางการเพื่อรวบรวมเอาบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ มาช่วยกันพิจารณา และแก้ปัญหาเฉพาะอย่าง ดังนั้นคณะกรรมการอาจจัดตั้งได้หลายแบบตามแต่วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการที่จะให้คณะกรรมการดังกล่าวดำเนินการ

กระมล ทองธรรมชาติ (2525 : 66 - 67) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การทำงานในระบบคณะกรรมการประสบความสำเร็จมี 3 ประการ คือ 1) ความตั้งใจจริงของผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการที่จะใช้คณะกรรมการเพื่อช่วยในการบริหารงานหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง 2) ลักษณะของปัญหาที่มอบหมายให้ศึกษาหรือเสนอแนะจะต้องมีความชัดเจน จำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน และเป็นปัญหาที่แก้ไขได้จริงในทางปฏิบัติ และ 3) คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ที่ให้ประโยชน์แก่การดำเนินงาน พร้อมกันนี้คณะกรรมการต้องมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่และเป็นผู้มีเวลาพอที่จะปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการ

กล่าวโดยสรุป คณะกรรมการ คือ กลุ่มบุคคลที่ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งจากองค์กรหรือสมาชิกกลุ่มเป็นรูปหมู่คณะให้ทำกิจการบางอย่างเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการบริหารจัดการ

กลุ่ม การตรวจสอบดูแล ออกระเบียบข้อบังคับ ตั้งกฎเกณฑ์ภายในกลุ่ม โดยความเห็นชอบร่วมกันของสมาชิก ประชุมคณะกรรมการ และจัดทำทะเบียนสมาชิก เป็นต้น

## 2.2 การวัดปัจจัยด้านคณะกรรมการ

เสาวลักษณ์ โกศลกิติอัมพร (2552 : 148 -149) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านคณะกรรมการ ของการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม และสอดคล้องกับ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2556 : 177 -178) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านคณะกรรมการกลุ่ม ของการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ความสามัคคีในกลุ่ม ความเสียสละ ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ ความสามารถแก้ไขปัญหา การติดต่อประสานงาน การมีวิสัยทัศน์ และความรู้ในการประกอบธุรกิจ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

การวัดตัวแปรคณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ เสาวลักษณ์ โกศลกิติอัมพร (2552 : 148 -149) และ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2556 : 177 -178) มาปรับใช้ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ความสามัคคีในกลุ่ม ความเสียสละ ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ ความสามารถแก้ไขปัญหา การติดต่อประสานงาน การมีวิสัยทัศน์ และความรู้ในการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคณะกรรมการ

ประยุทธ สังขรัตน์ (2548 : บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาการจัดการกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตในภาคเหนือ จากการศึกษาพบว่ากรรมกรที่มีบทบาทมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ประธานกรรมการ เภรบุญญิก และเลขานุการ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืน หรือความสำเร็จมากที่สุดของกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยด้านคณะกรรมการ ส่วนของ พนารัตน์ บุญธรรม (2552 : 98) ได้ทำการศึกษาการจัดการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambon One Product) ประเภทของใช้ของตกแต่งและของที่ระลึกในเชิงธุรกิจ : กรณีศึกษากลุ่มอาชีพทำเครื่องทองเหลือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า มีการจัดรูปแบบคณะกรรมการบริหารกลุ่มประกอบด้วย 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายที่ปรึกษา คณะกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี และดำรงตำแหน่งติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละฝ่าย มีรูปแบบการมอบหมายงาน แบ่งงานตามความถนัดและความชำนาญของสมาชิก บทบาท

หน้าที่ของประธาน รองประธาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบการดำเนินงานด้านการผลิต และตรวจสอบด้านการเงินบัญชีรายรับ-รายจ่าย

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านคณะกรรมการมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านคณะกรรมการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร 2) ปัจจัยด้านคณะกรรมการมีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านผู้นำ ด้านการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการผลิต ด้านการตลาด และปัจจัยด้านการเงินและทุน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านคณะกรรมการจะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และโดยอ้อมผ่านทาง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

### 3 ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

#### 3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม เป็นคำที่นิยมมาก ทั้งในด้านวิชาการและในวงราชการ แต่เนื่องจากได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำนี้ไว้แตกต่างกันหลายความหมายด้วยกันเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจถูกต้อง และตรงกันจึงควรที่จะศึกษาถึงความหมายของการมีส่วนร่วม ที่มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 1183) ให้ความหมายของคำว่า ส่วนร่วม เป็นคำนาม หมายถึง ส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น เช่น มีส่วนร่วมในการบำเพ็ญกุศล มีส่วนร่วมในการทุจริต มีส่วนร่วมในการลงทุนบริษัท

กิตติพงษ์ พิพิษฐกุล (2544 : 10) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิก หมายถึง ความร่วมมือของปัจเจกหรือกลุ่มบุคคล เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดความต้องการหรือช่วยเหลือค้นหาสาเหตุของปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งมีส่วนในการวางแผน การจัดการและติดตามประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มหรือองค์กรที่เข้าเป็นสมาชิก

นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศน์ (2551 : 26) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมของสมาชิก หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้าไปร่วมคิด ร่วมริเริ่ม ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และรับผิดชอบในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของชุมชนหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์



อภิชัย พันธเสน (2539 : 165) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจที่เน้นในเรื่องอำนาจและการควบคุม โดยการมีกิจกรรมร่วมกันของประชาชนที่ไม่เคยมีส่วนเกี่ยวข้อง ในทางปฏิบัติ คำว่าการมีส่วนร่วมนั้นเป็นผลจากการต่อสู้ในทางรูปธรรมและการขัดแย้งของสังคม หรือโดยความพยายามที่จะปรับความหมายให้ใกล้เคียงกับสภาพสังคมที่เป็นจริง กระบวนการดังกล่าวจึงมีแนวโน้มไปในลักษณะแนวประชาชน หรือการเรียกร้อง ในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยและมีการปลดปล่อยให้มีอิสรภาพมากขึ้น

อมรฤทธิ เอมะปาน (2543 : 29) ได้กล่าวถึง ความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการทำงานแบบมีส่วนร่วม (New Participation) สามารถแบ่งเป็น 5 ประการ คือ 1) ต้องมีความต่อเนื่อง และผสมผสานและทำไปพร้อมกันทั้งระบบ (On Going Whole System) 2) เป็นการเปลี่ยนแปลงไปช้า ๆ อย่างธรรมชาติ และเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา (Organic Dynamic) 3) เป็นกระบวนการสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนทางทักษะการปฏิบัติ(Learnable Skill) 4) ต้องการความยอมรับอย่างเปิดเผย จากทุกคนที่เกี่ยวข้อง (Commit to Openness) และ 5) ชุมชนประกอบด้วยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการที่เหมือนกันรวมตัวกันทำงาน

ธวัช มกรพงศ์ (2537 : 92) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมครอบคลุมประเด็นดังนี้ การมีส่วนร่วมจะต้องพิจารณาว่า ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในเรื่องใดได้บ้าง การพัฒนาชนบทที่จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องยึดหลักให้ประชาชนทุกคนในท้องถิ่นนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา จะต้องร่วมมือร่วมใจกันทำคนละไม้คนละมือ โดยถือว่าการพัฒนาชนบทเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของชาวชนบททุกคน ซึ่งจะได้ประโยชน์จากผลพวงในการพัฒนานี้

กล่าวโดยทั่วไปของประชาชนอาจจะกระทำได้ 2 วิธี คือ ในชุมชนที่มีความเจริญและประชาชนมีรายได้สูงพอสมควร ประชาชนอาจจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการออกเงินแทนการใช้แรงงาน การพัฒนาแบบนี้ถือเป็นการพัฒนาที่เน้นการใช้เงินหรือทุนเป็นหลัก (Capitalintensive Development) สำหรับในชุมชนที่ยังล้าหลังและยากจน ประชาชนมีรายได้ต่ำ การมีส่วนร่วมของประชาชนอาจกระทำได้โดยการใช้แรงงานในการพัฒนาท้องถิ่น การพัฒนาแบบนี้เน้นการใช้แรงงานเป็นหลัก (Labour - intensive Development)

สากต สถิตวิทยานันท์ (2532 : 166 -168) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจ

ให้กระทำการให้ (Contribution) บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย จากความหมายดังกล่าว การมีส่วนร่วมจึงประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและอารมณ์ เป็นการข้องเกี่ยวทั้งตัว (Self) ไม่ใช่เฉพาะเพียงแต่เกี่ยวข้องกับด้านกำลังกายหรือทักษะ กล่าวคือ ผู้มีส่วนร่วมจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทางจิต (Ego Involved) ไม่เพียงแต่เฉพาะด้านการงาน

2. การกระทำการให้ เมื่อผู้มีส่วนร่วมได้บังเกิดความเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและอารมณ์แล้วก็เท่ากับเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยเหตุนี้การมีส่วนร่วมจึงมากกว่าการยินยอม (Consent) ที่จะกระทำตามคำสั่ง ซึ่งเป็นการกระทำโดยปราศจากการยินยอมพร้อมใจ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมจึงเป็นความสัมพันธ์ทางอารมณ์และจิตใจแบบ “บุคคลวิถี” คือมีการติดต่อสื่อสารทั้งไปและกลับระหว่างบุคคลนั้นและกลุ่ม

3. การร่วมรับผิดชอบ เมื่อเกิดการเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ อารมณ์และได้กระทำการให้แก่สถานการณ์กลุ่มนั้นแล้ว ผู้มีส่วนร่วมจะเกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มนั้นด้วย เพราะการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคมที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง (Self-involved) กับกลุ่ม และต้องการเห็นผลสำเร็จของการทำงานนั้นด้วย จึงเกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมของสมาชิก หมายถึง การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรหรือกลุ่มเข้าไปเกี่ยวข้องโดยมีส่วนร่วมในขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่การคิด วิเคราะห์ ริเริ่ม ตัดสินใจ วางแผน การปฏิบัติ การรับผลประโยชน์ ตลอดจนการติดตามประเมินผล ที่ส่งผลให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความตั้งใจและความรับผิดชอบร่วมกัน

### 3.2 การวัดปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

อำมร รอดคำ (2551 : 51) ได้สร้างเครื่องมือวัดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่วมศึกษาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ด้านร่วมจัดทำแผนปฏิบัติงาน ด้านร่วมดำเนินงานตามแผน และด้านร่วมติดตามประเมินผล ส่วน เสาวลักษณ์ โกศลกิติอำพร (2552 : 149 - 150) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการมีส่วนร่วมของการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่ การ

คัดเลือกผู้นำ และคณะกรรมการ การระดมทุน การกำหนดนโยบายและแผน การจัดหาตลาด การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้แก่สมาชิกกลุ่ม การจัดเวทีประชาคม การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก การประเมินความก้าวหน้าของกลุ่ม และการประเมินแผนปฏิบัติงาน และ สุทธิพร ศรีสวัสดิ์ (2553 : 85 - 88) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตร สารภี จำกัด แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน การมีส่วนร่วมปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ ของสหกรณ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับสหกรณ์ โดยมีลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุดเช่นเดียวกัน

การวัดตัวแปรด้านการมีส่วนร่วม ของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ เสาวลักษณ์ โกศลกิติอัมพร (2552 : 148 -149) และอำรร รอดคำ (2551 : 51) มาปรับใช้เป็น 9 ด้าน ได้แก่ การคัดเลือกผู้นำ และคณะกรรมการ การ ระดมทุน การกำหนดนโยบายและแผน การจัดหาตลาด การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้แก่สมาชิก กลุ่ม การจัดเวทีประชาคม การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก การประเมินความก้าวหน้าของกลุ่ม และการประเมินแผนปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

### 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

พินกร ศรียาบ (2549 : 75 - 80) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการ พัฒนาสหกรณ์การเกษตรศุภนิมิต จำกัด ในจังหวัดแพร่ พบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในชั้น วางแผนในระดับมาก ส่วนในชั้นปฏิบัติกิจกรรม ขึ้นประเมินผล และ ขึ้นรับผลประโยชน์ สมาชิกมีส่วนร่วมระดับปานกลาง ผลทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ประสิทธิภาพของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยด้านจิตวิทยา ได้แก่ ความคาดหวังในผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอย่าง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะจาก งานวิจัย คือ มูลนิธิควรส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนา สหกรณ์การเกษตรมากขึ้น โดยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความต้องการเข้าร่วมในเบื้องต้น เปิด โอกาสในการเข้าร่วม กิจกรรมอย่างทั่วถึง และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการเข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งการ สนับสนุนให้สมาชิกได้มีบทบาทตั้งแต่ขั้นเริ่มวางแผน โดยสร้างความตระหนักใน ปัญหาการ

พัฒนาสหกรณ์ ส่วนการส่งเสริมการมีส่วนร่วม สหกรณ์ควรสร้างความพึงพอใจให้แก่ สมาชิก เพื่อให้กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นเป็นไปอย่างยั่งยืน

**ผดุงศักดิ์ ขุนเจริญ (2545 : 107 - 118)** ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีดังนี้ 1) การนับถือศาสนาที่มีผลต่อการตัดสินใจ ร่วมรับผลประโยชน์ 2) อาชีพหลัก มีผลต่อการตัดสินใจ อาชีพรอง หรืออาชีพเสริม มีผลต่อการร่วมรับผิดชอบ และการร่วมตรวจสอบประเมินผล ตลาด และราคาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ มีผลต่อการตรวจสอบและร่วมประเมินผล และ 3) ปัจจัยด้านสังคม ได้แก่ความเห็นที่มีประโยชน์ต่อกองทุนฯ มีผลต่อการร่วมรับผลประโยชน์ การร่วมรับผิดชอบ การร่วมตรวจสอบประเมินผล และการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน การชักนำให้เข้ามีส่วนร่วมในกองทุนหมู่บ้าน มีผลต่อการร่วมทำ การดำรงตำแหน่งทางสังคม มีผลต่อการร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ และการตรวจสอบ และการร่วมตรวจสอบประเมินผล และการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน การเป็นสมาชิกกลุ่มหรือกองทุนอื่น ๆ มีผลต่อการร่วมวางแผน การได้รับข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับกองทุนจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่มีผลต่อการร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ การร่วมวางแผน การร่วมทำ การร่วมรับผลประโยชน์ การร่วมตรวจสอบประเมินผล และการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงการ

**อำมร รอดคำ (2551 : บทคัดย่อ)** การศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร จังหวัดสงขลา พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร จังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วม ในด้านการศึกษา ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินงานตามแผน และการติดตามประเมินผล สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาอุปสรรคของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของขั้นตอนการดำเนินงาน ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ข้อมูลยังไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ครอบคลุม ขาดความรู้ทักษะในการศึกษาศักยภาพ การจัดทำแผน การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล ไม่ทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน และไม่ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่ม

เกษตรกร และ 2) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านผู้นำ ด้านคณะกรรมการ ด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และปัจจัยด้านการเงินและทุน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมจะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และโดยอ้อมผ่านทาง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

#### 4. ด้านการเรียนรู้

##### 4.1 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ มีความหมายที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งมีทั้งส่วนที่แตกต่างกัน และส่วนที่เหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน มีดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 1015) ให้ความหมายของคำว่า เรียนรู้ เป็นคำกริยา หมายถึง เข้าใจความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยประสบการณ์

มาลินี จุฑะรพ (2537 : 55) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับมา ซึ่งสอดคล้องกับ สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544 : 185) ให้ความหมายของการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือจากการฝึกหัด รวมทั้งการเปลี่ยนปริมาณความรู้ของผู้เรียน ส่วน จิราภา เต็งไทรรัตน์ และคณะ (2543 : 123) ให้ความหมายของการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์และการฝึกหัด พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงที่ไม่จัดว่าเกิดจากการเรียนรู้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น เป็นการให้คำนิยามที่จำเพาะในเรื่องของพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ต้องค่อนข้างถาวร ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นชั่วคราวนั้น ไม่จัดว่าเป็นการเรียนรู้

Richard R. Bootsini. (1986 : 183 ; อ้างถึงใน มาลินี จุฑะรพ. 2537 : 55) กล่าวว่า “การเรียนรู้เป็นพื้นฐานของการดำเนินชีวิต มนุษย์มีการเรียนรู้ตั้งแต่เกิดจนตาย จึงมีคำกล่าวเสมอว่า “No One is Too Old to Learn” ไม่มีใครแก่เกินเรียน การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต” ซึ่งเป็นการนิยามที่ไม่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นว่าจะเกิดขึ้นอย่างถาวร หรือชั่วคราว แต่กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต



**ทิสนา แคมมณี (2544 : 1)** ให้ความหมายของการเรียนรู้ ว่ามีขอบเขต ความหมาย 2 ประการ คือ 1) การเรียนรู้ในความหมายของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และ 2) การเรียนรู้ในความหมายของ ผลการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในสาระต่าง ๆ ความสามารถในการกระทำ การใช้ทักษะกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งความรู้สึกรหรือเจตคติอันเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ หรือการใช้วิธีการเรียนรู้

**กล่าวโดยสรุป** การเรียนรู้ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากการได้รับประสบการณ์ โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ทำให้เกิดผลการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติและความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ

#### 4.2 การวัดปัจจัยด้านการเรียนรู้

การวัดปัจจัยด้านการเรียนรู้ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ พัทธรินทร์ จรุงวุฒิชัย (2553 : 123 -126) ได้สร้างเครื่องมือวัดการเรียนรู้ขององค์การธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ และ บุญล้วน อุดมพันธ์ (2556 : 178) ได้สร้างเครื่องมือวัดการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาปรับใช้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านรูปแบบวิธีคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วยคำถาม 10 ข้อ มีลักษณะมาตรวัด ประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด

#### 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการเรียนรู้

**มูลนิธิธักเมืองน่าน (2541 : 2)** ศึกษาวิจัยโครงการพัฒนาศักยภาพศูนย์ศึกษาดูงานด้านเศรษฐกิจพอเพียงและประชาสังคม ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้ขององค์กรเครือข่ายธักเมืองน่านมีลักษณะที่สำคัญ คือ การใช้กระบวนการกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการมีโอกาสดialogue เปลี่ยนความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาและข้อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาระหว่างคนในชุมชน ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนนำมาสู่การขยายเครือข่ายการเรียนรู้ออกไปอย่างกว้างขวาง ผู้นำชุมชนถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีประสบการณ์ในงานพัฒนาชุมชนมายาวนาน มูลนิธิธักเมืองน่าน ร่วมกับเครือข่ายชาวบ้านได้ตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาและทักษะความสามารถของผู้นำชุมชน ผู้รู้ ผู้มีภูมิปัญญาที่สามารถถ่ายทอด เชื่อมโยง คุณค่าของอดีตกับปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม และจากผลการพัฒนาและเตรียมความพร้อมของศูนย์ศึกษาดูงานด้านเศรษฐกิจพอเพียงและประชา

สังคม ทำให้ผู้นำชาวบ้านเกิดความพร้อม เกิดการเรียนรู้ ขยายผลการเรียนรู้ และรวมตัวกัน เป็นเครือข่าย และ บุญมี จันทรวงศ์ (2543 : 1 - 2) ได้ทำวิจัย เรื่อง ระบบสหกรณ์กับการพัฒนา ประชาธิปไตย ผลการวิจัยสรุปว่า การพัฒนาประชาธิปไตยนั้น เป็นการพัฒนาทั้งในฐานะ ประชาธิปไตยที่เป็นอุดมการณ์ ที่เป็นรูปแบบการปกครอง และประชาธิปไตยที่เป็นวิถีชีวิต ระบบ สหกรณ์เป็นระบบที่มีหลักการ อุดมการณ์ แนวทาง และการปฏิบัติที่ให้สมาชิก (ประชาชน) ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแสวงหาแนวทางการดำเนินงานด้วยหลัก เหตุผลเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการเรียนรู้ในที่มาของอำนาจในการบริหารองค์กรว่าเป็นของ มวลสมาชิกต้องได้รับการยินยอมจากสมาชิกและผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อมวล สมาชิก จึงช่วยให้สมาชิกพัฒนาประชาธิปไตยในฐานะที่เป็นอุดมการณ์ ระบบสหกรณ์ยังเอื้อ ต่อกระบวนการเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติวิถีประชาธิปไตยที่เป็นรูปแบบการปกครองให้แก่สมาชิก สหกรณ์ ตั้งแต่การให้สมาชิกได้มีทางเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ การยึดหลักมติเสียงส่วนใหญ่ในการประชุม การเปิดให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น แสดง เหตุผลในการบริหารงานของสหกรณ์ได้อย่างอิสระ การใช้ข้อบังคับสหกรณ์ที่สมาชิกร่วมกัน กำหนดขึ้นเป็นกรอบในการดำเนินการบริหารสหกรณ์ การกำหนดให้การเข้าเป็นสมาชิก สหกรณ์ต้องขึ้นอยู่กับความสมัครใจของแต่ละคน และทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรม ของสหกรณ์ในทุกขั้นตอน ทำให้ระบบสหกรณ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ เป็น โรงเรียน เป็น เครื่องมือส่งเสริมให้ประชาชนได้ปฏิบัติตนตามแนวทางของการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยและมีวิถีชีวิตที่เป็นประชาธิปไตย

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่ม เกษตรกร และ 2) ปัจจัยด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านผู้นำ ด้านคณะกรรมการ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการผลิต ด้านการตลาด และปัจจัยด้านการเงินและทุน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้จะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่ม เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และโดยอ้อมผ่านทาง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และ ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

## 5. ด้านการผลิต

### 5.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการผลิต

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 773) ให้ความหมายของคำว่า ผลิต เป็นคำกริยา หมายถึง ทำให้เกิดมีขึ้นตามที่ต้องการ ด้วยอาศัยแรงงานหรือเครื่องจักรเป็นต้น เช่น ผลิตข้าว ผลิตรถยนต์ ผลิตครุ ผลิตบัณฑิต

#### ศูนย์ศึกษาแนวพระราชดำริ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(<http://www.swu.ac.th/royal/book4/b4c3.html> สืบค้นเมื่อ 13/8/2556) ได้ให้ความหมาย การผลิต หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ทั้งที่เป็นมูลค่า หรือประโยชน์ใช้สอย (Use Value) และมูลค่าในการแลกเปลี่ยน (Exchange Value) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในการดำรงชีวิต เพราะฉะนั้นการผลิตจึงเป็นการสร้างคุณค่าของสินค้าที่สามารถสนองตอบความต้องการของมนุษย์ (Utility)

อำนาจ ชีระวานิช (2544 : 307) กล่าวว่า กระบวนการผลิตมีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ส่วน ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า เป็นทรัพยากรทั้งหมดที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ อาจเป็นทั้งวัตถุดิบ ทักษะ ความรู้ ภูมิปัญญาของบุคลากร เครื่องมือเครื่องจักร ข้อมูลข่าวสาร 2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation) เป็นกระบวนการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยนำเข้าเพื่อเปลี่ยนให้เป็นผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ และยังรวมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี 3) ผลผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน และไม่มีตัวตนที่ทำการผลิตขึ้น 4) ระบบการควบคุม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับดูแล แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการผลิตของกิจการ ซึ่งการควบคุมจะต้องดำเนินงานในทั้งขั้นตอนการนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิต และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed black) เป็นข้อมูลที่ได้จากการกำกับดูแลการผลิต

สุบัญญัติ ไชยชาญ (2542 : 65) กล่าวว่า การบริหารการผลิตประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการผลิต หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินการผลิต เช่น การพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกผลิตสินค้าและบริการชนิดใด จำนวนเท่าไร จะใช้ระบบการปฏิบัติอย่างไร 2) การปฏิบัติการผลิต หมายถึง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติงานทางด้านการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ล่วงหน้า และ 3) การควบคุมการผลิต หมายถึง ขั้นตอนการตรวจสอบและติดตามผลผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าผลงานมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จทุกประการ

กล่าวโดยสรุป การผลิต หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มและคุณค่าของสินค้าที่สามารถสนองตอบความต้องการของมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานการผลิต

และขั้นตอนการผลิตหลัก ๆ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนการผลิต การปฏิบัติการผลิต และการควบคุมการผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

## 5.2 การวัดปัจจัยด้านการผลิต

เสาวลักษณ์ โกศลทิธัมพร (2552 : 151-152) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการบริหารการผลิต ของการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ การกำหนดคุณภาพวัตถุดิบ ความเพียงพอของวัตถุดิบ ความเพียงพอของอุปกรณ์การผลิต การผลิตทันต่อคำสั่งซื้อ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาปัจจัยการผลิต และการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ มีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด ส่วน กรมส่งเสริมการเกษตร (2553 : 6) โดยสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้ทำการสร้างเครื่องมือวัดเพื่อประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ด้านการบริหารการผลิต ประกอบด้วยคำถาม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารให้เกิดความเชื่อมโยงของกิจกรรม ด้านระบบที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ และด้านการควบคุมระบบงาน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง และ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2554 : 179 - 180) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการบริหารการผลิตของการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ การกำหนดคุณภาพวัตถุดิบ ความเพียงพอของวัตถุดิบ ความเพียงพอของอุปกรณ์การผลิต การผลิตทันต่อคำสั่งซื้อ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาปัจจัยการผลิต และการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

การวัดตัวแปรด้านการบริหารการผลิต ของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ เสาวลักษณ์ โกศลทิธัมพร (2552 : 151 - 152) และ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2554 : 179 - 180) มาปรับใช้ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ การกำหนดคุณภาพวัตถุดิบ ความเพียงพอของวัตถุดิบ ความเพียงพอของอุปกรณ์การผลิต การผลิตทันต่อคำสั่งซื้อ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาปัจจัยการผลิต และการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

## 5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการผลิต

กัลยา ศรีวงษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าสู่มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า ความ

คิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเข้าสู่มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน อยู่ในระดับที่เห็นด้วยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดผลิตภัณฑ์ชุมชน ด้านการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ และด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในชุมชน ส่วน อภิชาติ มหาราชเสนา (2551 : บทคัดย่อ) พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษาบ้านรูปสมุนไพรร ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบรรจุภัณฑ์ มีการคิดค้นประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ และสามารถปรับปรุงให้เหมาะกับเทคนิคการตลาด เน้นความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และได้รับการคัดสรรมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานภาครัฐ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงกับเครือข่าย โดยวิธีการฝึกอบรม สัมมนา และการศึกษาดูงานต่าง ๆ การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่มีคณะกรรมการฝ่ายควบคุมการผลิต โดยมีการกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ เน้นการใช้วัตถุดิบหลักจากธรรมชาติ และมีกระบวนการจัดการกลุ่มที่นำไปสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน คือ ชุมชนได้เป็นเจ้าของกิจการเอง และ ธนพร กิติพงษ์พิทยา (2551 : 39) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มจักสานผักตบชวา กรณีศึกษา: บ้านหัวเทียนเหนือ ตำบลบ้านด้า อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า การดำเนินงานด้านการผลิตของกลุ่มจักสานคือ การวางแผนการผลิต โดยได้มีการเตรียมวัตถุดิบหลักและวัตถุดิบรองเพื่อรองรับการผลิตและได้มีผลิตภัณฑ์ทั้งประเภทของชำร่วย ผลิตภัณฑ์ประเภทตะกล้า และผลิตภัณฑ์ประเภทกระเป๋า

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการผลิต มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการผลิต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร และ 2) ปัจจัยด้านการผลิต มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านผู้นำ ด้านคณะกรรมการ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านการตลาด และปัจจัยด้านการเงินและทุน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการผลิตจะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และ โดยอ้อมผ่านทาง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และ ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

## 6. ด้านการตลาด

### 6.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการตลาด

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 465) ให้ความหมายของคำว่า ตลาด เป็นคำนาม หมายถึง ที่ชุมนุมเพื่อซื้อขายของต่าง ๆ หรือเป็นสถานที่ซึ่งปกติจัดไว้ให้ผู้ค้าใช้เป็นที่ชุมนุมเพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทสัตว์ เนื้อสัตว์



ผัก ผลไม้ หรืออาหารอันมีสภาพเป็นของสด ประกอบหรือปรุงแล้วหรือของเสีง่าย ทั้งนี้ไม่ว่า จะมีการจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นด้วยหรือไม่ก็ตาม และหมายความรวมถึงบริเวณซึ่งจัดไว้ สำหรับให้ผู้ค้าใช้เป็นทีชุมนุมเพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทดังกล่าวประจำหรือเป็นครั้งคราวหรือ ตามวันที่กำหนด

ศุวกิจ ศรีปัดดา (2549 : 300) ได้กล่าวว่า ตลาด ในความหมายของ ผู้ประกอบการหมายถึง “ความต้องการ” ของผู้บริโภค ดังนั้น ตลาดจึงเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ ก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจตลาด คือ ความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิด กิจการขึ้น เพราะหากไม่มีลูกค้า (ผู้ซื้อ) หรือผู้รับบริการแล้ว กิจการย่อมจะเกิดขึ้น ไม่ได้ อย่างแน่นอน ในการเริ่มต้นธุรกิจ หรือทำกิจการใด ๆ ก็ตามจะต้องมี “กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย” ที่ชัดเจน นับเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ เพราะธุรกิจทุกอย่างจัดทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการของ ผู้บริโภค หากไม่มีสิ่งนี้ธุรกิจย่อมไม่เกิดขึ้น

อำนาจ ซีระวานิช (2544 : 309) ให้ความหมายของ คำว่า การตลาด หมายถึง ขั้นตอนการติดต่อสอบถามความต้องการสินค้าของลูกค้า การจัดหาสินค้าและบริการส่งให้ ลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ การตลาดของวิสาหกิจชุมชน เริ่มต้นควรพิจารณาช่อง ทางการจำหน่ายสินค้าที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก หากเป็นสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคพิจารณา ถึงชุมชน หมู่บ้าน หรือตำบลที่วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ หรือสถานที่ใกล้เคียงกันเพื่อทดลอง จำหน่าย ฝึกหัดขั้นตอนการขาย การเก็บเงิน การบริการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การตลาดจนกระทั่งสามารถผลิตสินค้าได้ปริมาณมาก มีคุณภาพสม่ำเสมอ จึงพิจารณาถึงตลาด ที่อยู่ห่างไกลออกไป ซึ่งกิจกรรมทางการตลาด มีดังนี้ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายตลาด การกำหนดความต้องการผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชนจะต้อง มีข้อมูลข่าวสารว่าจำหน่ายสินค้า อย่างไร จำนวนเท่าใด และเมื่อไหร่ รวมทั้งจะจัดการอย่างไรกับสินค้าคงเหลือ และ วัตถุประสงค์คงเหลือเพื่อไม่ให้เงินจมอยู่กับสิ่งเหล่านี้ 2) การกำหนดราคาสินค้า เป็นการคำนวณ ต้นทุนสินค้า ต้องนำต้นทุนคงที่ ซึ่งแปลงต่อหน่วยสินค้านำรวมกับต้นทุนผันแปรต่อหน่วยเข้า ด้วยกัน 2.1) ต้นทุนคงที่ หมายถึง ต้นทุนที่ต้องจ่ายอย่างถาวร แม้จะผลิตหรือไม่ก็ตาม ได้แก่ ค่าเช่า ค่าอาคาร โรงเรือน ค่าวัสดุอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น ในการคำนวณต้นทุนคงที่ จะต้อง แปลงสิ่งเหล่านี้เป็นค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสินค้า โดยแตกค่าใช้จ่ายทั้งหมดของต้นทุนนั้น ๆ ออกเป็นค่าใช้จ่ายต่อปีย่อยออกเป็นรายเดือนและเป็นต่อวัน จนคำนวณหาต้นทุนการผลิตสินค้า ได้ 2.2) ต้นทุนผันแปร หมายถึง ต้นทุนที่ต้องจ่ายสำหรับการผลิตสินค้าและบริการในครั้ง

นั้น ๆ เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าบรรจุภัณฑ์ ค่าแรงงาน ค่าขนส่ง ค่าไฟฟ้า ค่าบรรจุภัณฑ์ 3) การบริหารการขาย เป็นการดำเนินการเพื่อนำสินค้าออกสู่ตลาด วิสาหกิจชุมชน ควรมอบหมายให้บุคคลใดหรือหลายคนทำหน้าที่เป็นฝ่ายการตลาด เพื่อหาช่องทางที่จะนำสินค้าออกจำหน่าย ช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ได้แก่ ช่องทางผู้ผลิตสินค้าถึงผู้บริโภคโดยตรง ช่องทางผู้ผลิตสินค้าปลีกไปยังผู้บริโภค และช่องทางจากผู้ผลิตผ่านผู้ค้าปลีกไปยังผู้บริโภค วิสาหกิจชุมชน ควรสร้างช่องทางจำหน่ายสินค้าที่เป็นเครือข่ายทั้งในระดับชุมชน ตำบล อำเภอ จังหวัด และประเทศ โดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวแทนการจำหน่ายสินค้าในเครือข่ายซึ่งกันและกัน และ 4) การส่งเสริมการขาย การส่งเสริมการขาย เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคมีความสนใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้ กิจกรรมที่ส่งเสริมการขายมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มลูกค้าใหม่ กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการอยากทดลองใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มยอดขาย เช่น กรณีการขายตรงให้ผู้บริโภคในท้องถิ่นมีวิธีการส่งเสริมการขาย ควรประชาสัมพันธ์ทางหอกระจายข่าว ทำแผ่นปลิว แผ่นพับ ซึ่งแจ้งในที่ประชุมหมู่บ้าน แจกของตัวอย่างที่นำไปทดลองใช้ กรณีขายผ่านคนกลาง การส่งเสริมการขาย ควรหมั่นเยี่ยมตัวแทนจำหน่าย การให้ส่วนลด เป็นต้น

เชาว์ โภจนแสง (2545 : 157 - 158) ได้กล่าวถึงการจัดการการตลาดที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความชัดเจนครอบคลุมกิจกรรมที่ต้องกระทำ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ โครงสร้างตลาดประกอบด้วยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเจาะตลาด โอกาสที่เกิดจากการพัฒนาตลาด โอกาสที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ และพิจารณาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอาจเกิดจากสภาพแวดล้อม ข้อมูลดังกล่าวเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจ และรู้สภาพการณ์ของกิจการและคู่แข่งขั้น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของตลาด การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มุ่งตอบสนองต่อตลาด เป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาดได้ถูกต้องและเหมาะสมจะนำไปสู่การดำเนินการทางการตลาดที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายการตลาด 3) การกำหนดตลาดเป้าหมาย เป็นขั้นตอนการกำหนดขอบเขตการดำเนินการทางการตลาด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการตลาดที่กำหนดไว้ และ 4) การกำหนดตลาดเป้าหมาย เป็นขั้นตอนการเลือกตลาดเป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความต้องการตามวัตถุประสงค์ของการตลาดที่กำหนดไว้ และการกำหนดปริมาณการขายที่เป็นตัวเลข

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 33) ได้กล่าวถึงส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4Ps) หมายถึงตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทและทุกองค์กรธุรกิจใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้ คือ

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือ ไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์มีอรรถประโยชน์มีคุณค่าในสายตาลูกค้า จึงมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ 2) ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้า โดยลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าผลิตภัณฑ์กับมูลค่าที่สูงกว่าราคา เขาก็จะตัดสินใจซื้อ การกำหนดราคาควรจะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยคำนึงถึงต้นทุนและการแข่งขัน 3) การจัดจำหน่าย (Place and Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ และการบริหารจากองค์กรไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือสถาบันตลาด ส่วนกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษา สินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 3.1) การจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ ถูกเปลี่ยนมือ ไปยังตลาด ในระบบช่องทางการจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง และผู้บริโภค หรือใช้ในทางอุตสาหกรรม และ 3.2) การสนับสนุนการกระจายตัวของสินค้าสู่ตลาด (Market Logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิต ไปยังผู้บริโภค หรือใช้ในทางอุตสาหกรรม

4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติหรือพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานทำการขายและการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 4.1) การ โฆษณา เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ บริการหรือความคิด 4.2) การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) เป็นกิจกรรมแจ้งข้อมูลข่าวสารและการจูงใจโดยใช้บุคคล 4.3) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึงกิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยพนักงานขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้หรือการซื้อของลูกค้าขั้นสุดท้าย การส่งเสริมการขายแบ่งออกเป็น การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย 4.4) การให้ข่าวสารประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public relations) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับ

สินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผน โดยองค์การหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับกลุ่มบุคคล การให้ข่าวสารถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ และ 4.5) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดความตอบสนองโดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ โดยตรงกับผู้ซื้อและทำการตอบสนองทันที ประกอบด้วย การขายทางโทรศัพท์ การขายโดยซองจดหมาย การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การตลาด หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับขั้นตอนความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า (ผู้ซื้อ) ที่มีผลต่อสินค้าของกลุ่มหรือองค์กร โดยมีส่วนผสมทางการตลาดที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ 4 ประการ คือ 1) ตัวสินค้าและบริการ หรือผลิตภัณฑ์ คือ เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค 2) ราคา มีความเหมาะสม 3) ช่องทางการจำหน่าย คือ การเข้าถึงตัวสินค้า และ 4) การส่งเสริมการขาย คือ วิธีการจูงใจ

## 6.2 การวิจัยด้านการตลาด

เสาวลักษณ์ โกสคติอำพร (2552 : 152 -153) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการบริหารการตลาดของการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น ด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ด้านราคามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ด้านส่งเสริมการขาย ด้านการแสดงผลผลิตตามเทศกาล ด้านการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ และด้านช่องทางการตลาด ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด และ กรมส่งเสริมการเกษตร (2553 : 6) โดยสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้ทำการสร้างเครื่องมือวัดเพื่อประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ด้านการบริหารตลาด ประกอบด้วยคำถาม 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดแหล่งจำหน่าย แหล่งบริการ และลูกค้าเป้าหมาย และด้านการติดตามข้อมูล ความต้องการของลูกค้าและตลาด ประกอบด้วย 2 ข้อคำถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง

การวัดตัวแปรด้านการตลาดของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ เสาวลักษณ์ โกสคติอำพร (2552 : 152-153) มาปรับใช้แบ่งออกเป็น ด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ด้านราคามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ด้านส่งเสริมการขาย ด้านการแสดงผลผลิตตามเทศกาล ด้านการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ และด้าน

ช่องทางการตลาด ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

### 6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการตลาด

พนินท์ นนทไตร (2544 : จ) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร คือ ความเข้มแข็งด้านการตลาด โดยมีตัวแปรที่สามารถอธิบายได้ดีที่สุด คือ ผลผลิตของกลุ่ม รองลงมาคือ การ โฆษณาประชาสัมพันธ์ แต่การที่กลุ่มตั้งอยู่ห่างไกลจากอำเภอเมืองทำให้ความเข้มแข็งทางการตลาดลดลง และ ธนพร

กิติพงศ์พิทยา (2551 : 39) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มจักสานผักตบชวา กรณีศึกษา: บ้านหัวเทียนเหนือ ตำบลบ้านต้า อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า ทางกลุ่มจักสานได้มีการบริหารการตลาดโดยประธาน และเหรัญญิก มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า มีการวางแผนการตลาดที่จะกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มลูกค้ารายใหม่ให้สอดคล้องกับการขายในตลาดสำหรับอนาคต นอกจากนี้ ทางกลุ่มได้คำนึงถึงส่วนประสมทางการตลาด ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ แบ่งราคาตลาดผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ ราคารับซื้อจากสมาชิก ราคาขายปลีก และราคาขายส่ง ส่วนช่องทางการจำหน่ายแบ่งออกได้เป็น 4 ช่องทาง คือ ลูกค้าจังหวัดเชียงใหม่ ลูกค้าจังหวัดเชียงราย ลูกค้าจังหวัดพะเยา และลูกค้าจากกรุงเทพมหานคร ทางด้านส่งเสริมการตลาด กลุ่มได้มีการส่งเสริมการตลาดโดยวิธีการรักษาลูกค้าเก่า ได้แก่ การให้ส่วนลด และวิธีการหาลูกค้าใหม่ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์จากหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการตลาด มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการตลาด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร และ 2) ปัจจัยด้านการตลาด มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านผู้นำ ด้านคณะกรรมการ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต และปัจจัยด้านการเงินและทุน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการตลาด จะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และโดยอ้อมผ่านทาง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ



## 7. ด้านการเงินและทุน

### 7.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการเงินและทุน

การเงินและทุน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554

(2556 : 116) ให้ความหมายของคำว่า การเงิน เป็นคำนาม หมายถึง กิจการเกี่ยวกับเงิน หรือเรื่องเกี่ยวกับเงิน เช่น เดือนนี้การเงินไม่ค่อยดี และ ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 476) ให้ความหมายของคำว่า ทุน เป็นคำนาม หมายถึง ของเดิมหรือเงินเดิมที่มีไว้ ลงไว้ กำหนดไว้ จัดตั้งไว้ เพื่อประโยชน์แห่งองคาม เช่น มีความรู้เป็นทุน มีเงินเป็นทุน เงินหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ที่ตั้งไว้สำหรับดำเนินกิจการเพื่อหาผลประโยชน์

สุวกิจ ศรีปัดถา (2549 : 314) ได้ให้ความหมายการเงินของกิจการ คือ เงินที่นำมาใช้จ่ายในการดำเนินกิจการให้ก้าวหน้าไปได้ เงินที่ใช้เช่นนี้ เรียกว่า “ทุน” ของการดำเนินงานการบริหารการเงินของกิจการ คือการจัดการทุนให้เกิดประสิทธิภาพสามารถธำรงรักษากิจการไว้ได้ มีกำไร เกิดการเจริญงอกงามก้าวหน้า ถ้าหากสามารถจัดการทุนได้เหมาะสม กิจการก็จะขยายตัวไปเรื่อย ๆ ตามสภาวะความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม กิจการที่ล้มเหลวส่วนหนึ่งมาจากสาเหตุการบริหารเงินไม่มีประสิทธิภาพ และในทางกลับกัน ถ้ากิจการใดมีการบริหารการเงินได้ดีมีความคล่องตัว และเกิดผลงานตามเป้าหมายใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ก็จะทำให้กิจการเจริญรุ่งเรือง ขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารการเงินจึงเป็นภาระงานสำคัญประการหนึ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

อำนาจ ชีระวานิช (2544 : 312) ให้ความหมายของ คำว่า การเงิน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงิน และการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสาหกิจชุมชนควรจัดทำแผนการเงิน แข็งให้สมาชิกทราบ การวางแผนการเงิน ได้แก่ การกำหนดความต้องการเงินทุนจำนวนเท่าใด ระยะเวลาเท่าใด และแหล่งเงินทุนนั้น ได้มาจากไหน ด้วยวิธีอะไร แล้วจัดเป็นงบประมาณการเงินเท่าใด ซึ่งจะแสดงถึงรายได้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต วิสาหกิจชุมชนพิจารณาถึงเงินทุนที่ได้มาจากสมาชิกเป็นอันดับแรก เช่น การระดมเงินในรูปแบบหุ้นเพิ่มเติม เป็นต้น นอกจากนั้นวิสาหกิจชุมชนอาจยังได้รับเงินอุดหนุนจากทางราชการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ หรือแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ และควรกำหนดระเบียบการใช้เงินเพื่อสะดวกในการควบคุม

ธนะชัย ยมจินดา (2545 : 244 - 245) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจนั้น การเงินเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสนับสนุนการดำเนินงาน เงินในความหมายนี้

รวมถึงทั้งในรูปเงินสดและสินเชื่อบริษัทอื่น ๆ จะมีใช้อย่างเพียงพอและจัดหาได้โดยมีต้นทุนต่ำเพียงใดนั้น ความสำคัญอยู่ที่การจัดการทางการเงิน ซึ่งถ้าการจัดการทางการเงินเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ผลจะเกิดกับธุรกิจในแง่ของการขาดสภาพคล่อง การขาดแคลนเงินทุน การใช้แหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนสูงจะส่งผลทำให้กำไรตกต่ำลงได้ หรืออาจผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาวได้ ดังนั้นการจัดการการเงิน หมายถึง ระบบและหรือวิธีการจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินลงทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจและวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงิน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินลงทุนให้มีประสิทธิภาพ และรวมถึงการออกแบบ การวางระบบ และการวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

**ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)** ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเงินหรือการบริหารการเงิน หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและการใช้ไปของเงินทุนที่จะทำให้ธุรกิจเกิดมูลค่าสูงสุด รวมทั้งการที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจด้านระยะเวลาในการให้สินเชื่อ การดูแลจำนวนเงินสดและสินค้ายกเว้นว่าควรจะมีเท่าไร รายได้ควรจะมีเท่าใด จึงจะสามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีผลกำไรสูงสุด รับผิดชอบต่อสวัสดิภาพของสังคมและผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ธุรกิจไม่ว่าขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม มีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ 3 ประการ คือ 1) การวางแผน หรือการคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน (Anticipating Financial Needs) หมายถึง การพยากรณ์และการจัดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคต ที่เน้นให้เห็นถึงกระแสเงินสดที่จะเข้ามาหรือออกไปจากธุรกิจ 2) การจัดหาเงินทุน (Acquiring Financial Resource) หมายถึง การจัดหาเงินทุนเพื่อมาใช้ในการดำเนินกิจการนั้น เป็นสิ่งที่บอกให้ทราบว่ากิจการจะหาเงินทุนมาจ่ายตามที่ต้องการได้เมื่อไร หาได้จากแหล่งใดและด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงเรื่องที่ต้องค้นหาผู้ที่มีเงินทุน วิธีการที่จะหาเงินมาได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงการสร้าง ความมั่นใจให้กับผู้ที่มีเงินทุนที่จะยอมให้กู้ ทั้งการหาข้อเท็จจริงและให้ตัวเลขประกอบการสนับสนุนคำขอที่สมจริง และ 3) การจัดสรรเงินทุนไปในทางธุรกิจ (Allocating Funds in the Business) หมายถึงการจัดสรรเงินทุนไปในทรัพย์สินที่ต้องดำเนินธุรกิจ ที่จะก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุด ให้ความสำคัญระหว่างความสามารถในการทำกำไร และสภาพ

คลัง ของกิจการ โดยความสามารถในการทำกำไร หมายถึง กำลังความสามารถที่ทำให้ได้มาซึ่งรายได้ ส่วนสภาพคล่องของกิจการ หมายถึง การมีสินทรัพย์ที่มีสภาพใกล้เคียงเงินสด

**กล่าวโดยสรุป การเงินและทุน** หมายถึง เงินที่นำมาใช้จ่ายในการดำเนินกิจการให้มีความเจริญก้าวหน้า หรือเรียกว่า ทุนของการดำเนินงาน โดยจะต้องพิจารณา 3 ประการ คือ 1) การวางแผน หรือการคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน 2) การจัดหาเงินทุน จากแหล่งใด ด้วยวิธีการอย่างไร และระยะเวลาได้เมื่อไร และ 3) การจัดสรรเงินทุนไปในทางธุรกิจ ที่จะก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ต้องมีการบริหารจัดการ ใช้เงินให้มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 7.2 การวัดปัจจัยด้านการเงินและทุน

**เสาวลักษณ์ โกสคติอัมพร (2552 : 152-153)** ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการบริหารการเงินของการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น การจัดทำบัญชี การจัดทำงบประมาณ การวางแผนด้านการเงิน การระดมทุน สอดคล้องกับ **นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์ (2551 : 129)** ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการบริหารการเงินและทุนของธุรกิจชุมชนในเขตอำเภอเมืองจังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลุ่มมีการจัดทำงบประมาณรายรับ รายจ่าย ประจำปีทุกปี ด้านกลุ่มมีการทำบัญชีการเงินที่ชัดเจนและโปร่งใส ด้านกลุ่มให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านการเงินของกลุ่มทุกครั้ง ด้านคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการระดมทุนทุกครั้ง ด้านแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากการระดมทุนภายในกลุ่ม โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ส่วน **กรมส่งเสริมการเกษตร (2553 : 3)** โดยสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้ทำการสร้างเครื่องมือวัดเพื่อประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ด้านการบริหารจัดการเงิน ประกอบด้วยคำถาม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดบันทึกการเงินและบัญชี ด้านการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้แก่สมาชิกทราบ ด้านการบริหารจัดการทุน และด้านการจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดี ปานกลาง และต้องปรับปรุง

การวัดตัวแปรด้านการเงินและทุนของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ **เสาวลักษณ์ โกสคติอัมพร (2552 : 152-153)** และ **นิภาภรณ์ จงวุฒิเวศย์ (2551 : 129)** มาปรับใช้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ กลุ่มมีการจัดทำงบประมาณรายรับ รายจ่าย กลุ่มมีการทำบัญชีการเงิน กลุ่มให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนด้านการเงิน

คณะกรรมการกลุ่มมีส่วนร่วมในการระดมทุน แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากการระดมทุนภายในกลุ่ม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

### 7.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการเงินและทุน

วรลักษณ์ จันทรัตน์ (2549 : 97) ศึกษาการจัดการกิจการของกลุ่มแม่บ้านน้ำตกทรายขาว ตำบลทรายขาวอำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี พบว่า ปัจจัยด้านทุนและทรัพยากร ระยะแรกกลุ่มกู้เงินจากธนาคารออมสินมาดำเนินการ ระยะหลังใช้ทุนต่าง ๆ ของกลุ่มเองการที่กลุ่มใช้เงินทุนของตนเองในการดำเนินงานกลุ่มเป็นปัจจัยสำคัญมากในการจัดการกลุ่มมีปริมาณเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงานต่าง ๆ คณะกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายเงิน กลุ่มมีที่ตั้งสำนักงานเป็นของตนเอง มีอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอ สมาชิกกลุ่มมีที่ดินเหมาะแก่การทำไร่นาสวนผสมสามารถนำมาทำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ ปัจจัยด้านทุนและทรัพยากรดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการกิจการของกลุ่ม ส่วน ธนพร กิติพงศ์พิทยา (2551 : 40) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มจักสานผักตบชวา กรณีศึกษา: บ้านหัวเคียนเหนือ ตำบลบ้านด้า อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า กลุ่มจักสานได้มีการบริหารจัดการเงิน โดยมีเหรียญกษาปณ์ทำหน้าที่ในการเบิกถอนจากธนาคาร หรือดำเนินการเบิกถอนโดยคณะกรรมการกลุ่ม เงินที่เบิกถอนจะทำการหมุนในการใช้จ่ายต่าง ๆ ของกลุ่ม และได้มีแหล่งเงินทุนจากภายนอกให้การสนับสนุน ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และ พนมรัตน์ บุญธรรม (2552 : 97-98) ได้ทำการศึกษาการจัดการสินค้า OTOP ประเภทของใช้ของตกแต่งและของที่ระลึกในเชิงธุรกิจ : กรณีศึกษากลุ่มอาชีพทำเครื่องทองเหลือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า มีรูปแบบในการจัดการการเงิน คือ กลุ่มได้รับการจัดสรรเงินภาครัฐที่ให้การสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ และองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ นอกจากนี้ได้จากเงินทุนของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต รูปแบบของการจัดสรรเงินทุน กลุ่มนำเงินทุนไปจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิต ในส่วนกำไรสุทธิประจำปี ทำการปันผลให้กับสมาชิกร้อยละ 20 สมทบการดำเนินงานกลุ่ม ร้อยละ 50 และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการอื่น ๆ ร้อยละ 30 รูปแบบการจัดทำบัญชีของกลุ่ม เป็นแบบบันทึกยอดรายรับ-รายจ่าย และยอดเงินคงเหลือแต่ละวันประจำทุกวัน และรายงานสรุปผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการและสมาชิกทราบทุกเดือน

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการเงินและทุน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการเงินและทุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร และ 2) ปัจจัยด้านการเงินและทุน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านผู้นำ ด้านคณะกรรมการ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต และปัจจัยด้านการตลาดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการเงินและทุน จะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และโดยอ้อมผ่านทาง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

## 8. ด้านการบริหารจัดการ

### 8.1 ความหมายการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 655) ให้ความหมายของคำว่า บริหาร เป็นคำกริยา หมายถึง ออกคำสั่ง เช่น บริหารร่างกายหรือปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น หรือ ดำเนินการ จัดการ เช่น จัดการธุรกิจ

สุวกิจ ศรีปัดดา (2549 : 205) ได้กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การบริหารงานให้สำเร็จไปได้ตามวัตถุประสงค์โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และคนทำงานให้เกิดผลงาน ดังนั้น กิจกรรมธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ทุกขนาด มีความจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการจัดการมาทำงานให้สำเร็จทั้งสิ้น

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2545 : 206) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการ” ว่า การจัดการเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพยายามของบุคคลหรือบุคคลอื่นเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ

Peter F. Drucker (อ้างถึงใน สุภาพรณ ไกรฤกษ์. 2548 : 20 - 21) กล่าวว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นกลไกในการปฏิบัติงาน

เชาว์ โรจนแสง (2545 : 41) กล่าวว่า ความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นการพิจารณาความสามารถของผู้บริหาร ว่ามีความสามารถในการจัดการในทุกกระบวนการของการจัดการอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ และการควบคุม ธุรกิจที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการจะต้องประสบความสำเร็จถ้าผู้บริหารมีความสามารถ



**ธัมมฤทธิ ยศสมศักดิ์ (2537 : 137)** ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า ในความหมายกว้าง เช่น 1) ครอบคลุมถึงชุดหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือ 2) กระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น หรือ 3) เป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 58 - 60)** ได้กล่าวถึงระดับการจัดการและหน้าที่ของการจัดการ ในหนังสือการจัดการสมัยใหม่ ไว้ดังนี้

การจัดการ (Management) คือ กระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จ ลุล่วงลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า “การจัดการ คือศิลปะในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลโดยผ่านคนอื่น” ดังนั้นการจัดการ คือ การปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การบูรณาการระหว่างคนกับงาน การวางแผนการจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม และหน้าที่ของการจัดการ หมายถึง กิจกรรมที่สร้างกระบวนการจัดการ (Management Process) ซึ่งประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนเกี่ยวข้องกับการเลือกงานที่ต้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร และควรนำไปปฏิบัติอย่างไร การวางแผนเป็นกิจกรรมที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการจะกำหนดรูปแบบเพื่อความสำเร็จขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการตัดสินใจว่าวิธีการใดเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. การจัดการองค์การ (Organization) เป็นการมอบหมายงานภายใต้หน้าที่ของบุคลากรและภายในกลุ่มองค์การ องค์การสร้างกลไกเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรภายในองค์การได้รับการมอบหมายงานที่สนับสนุนเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ งานได้รับการจัดการเพื่อที่จะให้ได้ผลลัพธ์ของแต่ละบุคคลส่งเสริมต่อความสำเร็จของแผนถูกนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยผู้บริหารกำหนดโครงสร้างของความสัมพันธ์ที่ควบคุมว่าสมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างไร ดังนั้นการจัดการองค์การจึงหมายถึง การรวบรวมบุคคล เข้าสู่กลุ่ม ทีม และแผนก ตามภาระหน้าที่ต้องปฏิบัติ

3. การนำ (Leading) เป็นกระบวนการในการนำกิจกรรมของสมาชิกองค์กร ไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม ที่ช่วยให้องค์กรก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และเป้าหมายสุดท้ายของการนำคือ การเพิ่มผลผลิตขององค์กร สถานการณ์ที่มุ่งเน้นเรื่องของคนช่วยสร้างผลผลิตระดับสูงในระยะยาวมากกว่าสถานการณ์ที่มุ่งเน้นในเรื่องของงาน เพราะพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อการบริหารที่มุ่งแต่งานเพียงอย่างเดียว กระบวนการนำเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร โดยใช้ความเป็นภาวะผู้นำในความพยายามที่จะมุ่งจูงใจกระตุ้นให้พนักงานให้ทำงานดี ลดความขัดแย้ง ความตึงเครียด และประสานงานบุคคลคนและกลุ่ม

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการประเมินว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติเพื่อรักษาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการกระทำที่ถูกต้อง การควบคุมเป็นหน้าที่การจัดการของผู้จัดการต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดการปฏิบัติงานภายในองค์กร ต้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน กับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มแรก ผลจากการเปรียบเทียบนี้ผู้จัดการต้องตัดสินใจถ้าองค์กรควรจะต้องการปรับเพื่อตอบสนองกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่แรก การควบคุมเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เพราะผู้จัดการต้องรวบรวมข้อมูลมาเปรียบเทียบตลอดเวลา และพยายามหาวิธีการใหม่เพื่อปรับปรุงผลผลิตผ่านการปรับเปลี่ยนองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน บุญสวย ต่อชีพ, 2538 : 6) ได้ให้คำจำกัดความที่ช่วยให้เข้าใจและเห็นถึงขอบเขตลักษณะของงานบริหารจัดการที่ชัดเจนไว้ 3 ด้าน คือ 1) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำในองค์กร 2) ในด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรและการประสานกิจการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 3) ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรให้ช่วยกัน ทำให้บังเกิดผล

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน บุญสวย ต่อชีพ, 2538 : 6 -7) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ประกอบไปด้วย 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ 2) การบริหารอาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล 6) การบริหารอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือ (Collective Mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล 8) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กับวัตถุประสงค์ และ 9) การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการ คือ การร่วมมือกันในกระบวนการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และในการที่จะพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น พิจารณาได้จากหน้าที่ในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม

## 8.2 การวิจัยด้านการบริหารจัดการ

สามารถ แทนวิสุทธิ (2550 : 86) ได้สร้างเครื่องมือกระบวนการบริหารการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็ง กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ไม่เข้มแข็งด้านการวางแผน การจัดองค์การ การอำนาจการ และการควบคุม ปัญหาและแนวทางแก้ไข มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด ต่างจาก มนตร์รัก ชีรานุสรณ์ (2550 : 88) ได้สร้างเครื่องมือวัดการบริหารจัดการออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานอย่างชัดเจน ด้านการจัด โครงสร้างขององค์การอย่างชัดเจน ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและสมาชิก ด้านการเปิด โอกาสให้คณะกรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ ส่วน เสาวลักษณ์ โกศลกิติอัมพร (2552 : 151-152) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการบริหารจัดการ ของการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม การจัด โครงสร้างกลุ่ม การกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของ กรรมการและสมาชิกกลุ่ม การกำหนดข้อบังคับในการดำเนินงาน การแสดงความคิดเห็นของ กรรมการและสมาชิกกลุ่ม ความโปร่งใสในการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินงาน การกำหนด ต้นทุนราคาเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการวางแผนการจัดจำหน่าย การหาตลาด การ ติดต่oprสานงาน และการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

การวัดตัวแปรด้านการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ เสาวลักษณ์ โกศลกิติอัมพร (2552 : 151-152) มาปรับใช้ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม การจัด โครงสร้างกลุ่ม การกำหนด บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของกรรมการและสมาชิกกลุ่ม การกำหนดข้อบังคับในการดำเนินงาน

การแสดงความคิดเห็นของกรรมการและสมาชิกกลุ่ม ความโปร่งใสในการคัดเลือก คณะกรรมการดำเนินงาน การกำหนดต้นทุนราคาเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการวางแผนการจัดจำหน่าย การหาตลาด การติดต่อประสานงาน และการร่วมกันแก้ไขปัญหา ประกอบด้วยคำถาม 8 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด

### 8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

ฐิติรัตน์ มีมาก (2548 : 197 - 203) ได้ศึกษาการจัดการที่มีประสิทธิผลของ สหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย พบว่า ปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลของ องค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม เงินทุน เครื่องมือและอุปกรณ์ บุคลากรที่ดำเนินงาน ขนาดของสหกรณ์ ความสามัคคี การที่สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจาก บุคคลภายนอกและผู้นำเกษตรกร ส่วน กฤษดา ดีวัน (2551 : 120 - 125) ได้ศึกษาการบริหาร จัดการสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ได้ใช้ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุและการจัดการ โดยผ่านกระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักและ วิธีการสหกรณ์ ได้แก่ ทูรกิจหาทุน การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวม ผลผลิต การแปรรูป การบริการและการปรับปรุงที่ดิน และการส่งเสริมการเกษตร ส่วนปัจจัยที่ สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์พบว่า ปัจจัยภายใน ได้แก่ สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์ สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ พนักงานและลูกจ้างของ สหกรณ์ปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ คณะ กรรมการดำเนินงานมีความ โปร่งใส รวมถึงฝ่ายบริหารจัดการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีเอกภาพในการบังคับบัญชา โดย สอดคล้องกับ วรรณพร บัณฑิตภูวนนท์ (2548 : 84 - 85) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ สหกรณ์ ประกอบด้วยตัวแปรด้าน โครงสร้างสามตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านสมาชิกคือ จำนวน สมาชิก การประกอบอาชีพ รายได้ของสมาชิก ความรู้ความเข้าใจหลักการและวิธีการสหกรณ์ ตัวแปรด้านคณะกรรมการคือ ระดับการศึกษา ลักษณะการเป็นผู้นำของคณะกรรมการ ตัวแปร ด้านดำเนินการคือทุนและทรัพย์สินของสหกรณ์ ตัวแปรด้านกระบวนการหกตัวแปร ได้แก่ การ ปฏิบัติตามหลักการ และวิธีการสหกรณ์ การยึดหลักในการบริหารจัดการ ความ โปร่งใสในการ ทำงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ความ เชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ ความสามารถในการจัดการ และการใช้ประโยชน์จาก

ทรัพย์สินของสหกรณ์และ สหกรณ์ สหายพิน (2551 : 121- 132) ได้ศึกษา การพัฒนาสหกรณ์ การเกษตร โครงการหลวง : การศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัด กับ สหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงตีนตก จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัด มีความรับผิดชอบรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง บริหารงานสหกรณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตามแนวทางการควบคุมภายในของกรมส่งเสริมสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงตีนตก จำกัด ต้องให้ความสนใจ รู้จักบทบาทหน้าที่การเป็นกรรมการ สหกรณ์การบริหารงานภายในยังไม่เป็นไปตามการควบคุมภายในของกรมส่งเสริมสหกรณ์ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามแบบของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัด ฐานะทางการเงินมีแนวโน้มไปในทางที่ดีมีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้น การบริหารธุรกิจประสบความสำเร็จพอสมควร สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตก จำกัด ฐานะทางการเงินมีแนวโน้มลดลง ทุนดำเนินงานลดลง การบริหารธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากมีการทุจริตเกิดขึ้นภายในสหกรณ์ การวิเคราะห์ การพัฒนาสหกรณ์สู่มาตรฐาน ตามกำหนดของกรมส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัด กรมส่งเสริมสหกรณ์ประกาศผลการวัดระดับมาตรฐานปี 2550 ให้สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัด ได้มาตรฐาน สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตก จำกัด กรมส่งเสริมสหกรณ์ประกาศผลการวัดระดับมาตรฐานปี 2550 ให้สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตกจำกัด ไม่นำมาจัดระดับมาตรฐานสหกรณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือของสมาชิกสหกรณ์ที่มีต่อสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง สมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัด ให้ความร่วมมือดีพอสมควรทั้งทางด้านการทำหน้าที่ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ และในการร่วมมือดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อ การรับฝากเงิน สมาชิกสหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตก จำกัด ให้ความร่วมมือดีพอสมควรในด้านการทำหน้าที่ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์แต่สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อ การรับฝากเงิน เนื่องจากสหกรณ์ประสบปัญหาการทุจริตที่เกิดจากกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เอง การศึกษาวิจัยโดยการเปรียบเทียบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวง ทำให้ทราบว่า การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงต้องได้รับความร่วมมืออย่างดีจากสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการต้องบริหารงานสหกรณ์ด้วยความ โปร่งใส สุจริต เสียสละมีความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต้องทำงานอย่างตรงไปตรงมาตามระเบียบข้อบังคับ



ของสหกรณ์ ปัญหาสำคัญที่สุดของสหกรณ์คือทุจริต ถ้าเกิดการทุจริตสหกรณ์จะหมดความเชื่อถือจากสมาชิกสหกรณ์และหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทำให้สหกรณ์ไม่สามารถบริหารงานสหกรณ์ต่อไปได้จนกว่าจะแก้ไขปัญหาการทุจริตให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและความเสียสละอย่างแท้จริง สำหรับ จิราภรณ์ สุนทรพงษ์ภัทร (2548 : 57) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต คือ การบริหารจัดการที่ดี ด้วยการใช้กระบวนการในการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วม การทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน มีการวางแผน จัดประชุมตามวาระ โดยเน้นให้สมาชิกให้ความสำคัญในกิจกรรมทุกประเภทของกลุ่ม โดยเฉพาะการให้ความร่วมมือเข้าร่วมประชุมและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมวางแผน ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมตัดสินใจ โดยใช้เวทีประชาคมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อเสนอแนะ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและจัดทำรายงานไว้เป็นหลักฐานทุกครั้ง การเน้นให้สมาชิกให้ความสำคัญดังกล่าว จึงทำให้สมาชิกมีวินัยในการส่งเงินฝากสัจจะสะสมทรัพย์และส่งเงินกู้ครบตามกำหนดระยะเวลา สอดคล้องกับ ธนพร กิติพงษ์พิทยา (2551 : 39) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มจักสานผักตบชวา กรณีศึกษา: บ้านหัวเทียนเหนือ ตำบลบ้านต้า อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า ด้านการบริหารจัดการ ทางกลุ่มจักสานได้มีการวางแผนการผลิต นอกจากการวางแผนในการผลิตจากคำสั่งของลูกค้า การวางแผนการผลิตล่วงหน้า เพื่อขยายกำลังการผลิตของกลุ่มในอนาคต ทั้งการผลิตล่วงหน้ารายปี การวางแผนการผลิตรายเดือน นอกจากนี้ยังมีการจัด โครงสร้างองค์กรตาม โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก และคณะกรรมการ การจัดคนเข้าทำงาน ทางกลุ่มได้มีการจัดคนเข้าทำงาน โดยรวมกลุ่มเป็นสมาชิก และในการแบ่งงานแต่ละครั้งจะมีการประชุมนัดหมาย มอบหมายงาน แบ่งงานตามความถนัด ความชำนาญ โดยประธานกลุ่มจะเป็นผู้สั่งการ โดยให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานและเสริมต่อความสำเร็จของกลุ่ม ส่วนด้านการควบคุมทางกรรมกร จะทำการตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ในด้านรูปแบบ ขนาด ความละเอียด สีของผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า และ กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง ; กรณีศึกษา กลุ่มผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดงอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เป็นการประสมประสานทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยคณะกรรมการทำหน้าที่ในการบริหาร โดยยึดรูปแบบการบริหารจัดการ POLC มีรายละเอียดดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) มีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการ

ดำเนินโครงการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ รวมถึงวิธีการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีการเขียนโครงการและจัดทำงบประมาณในการผลิตก็จะมีวางแผนการผลิตในแต่ละปี ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ 2) การจัดการองค์การ (Organizing) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน โดยแบ่งส่วนภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ในฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน 3) การนำ (Leading) มีผู้นำวิสัยทัศน์เข้มแข็ง เสียสละและได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกมีความสามัคคี และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ไม่มีความขัดแย้งภายในกลุ่ม ทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น ตามหลักประชาธิปไตย มีการสื่อสารกันโดยการประชุม และ 4) การควบคุม (Controlling) มีประเมินผลการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดให้บรรลุเป้าหมาย และมีการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่ม ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร และ 2) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ จะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์

## 9. ด้านการสื่อสาร

### 9.1 ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร มีความหมายแตกต่างกัน ตามที่ผู้ให้คำจำกัดความ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554

(2556 : 118) ให้ความหมายของคำว่า การสื่อสาร เป็นคำนาม หมายถึง วิธีการนำถ้อยคำ ข้อความ หรือหนังสือ เป็นต้น จากบุคคลหนึ่งหรือสถานที่หนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งหรือสถานที่หนึ่ง

อริสโตเติล (Aristotle, 1946 : 14 อ้างถึงใน Michael Burgoon. 1974 : 10)

ให้ความหมายของการสื่อสาร คือ การแสวงหาวิธีการชักจูงใจที่พึงมีอยู่ทุกรูปแบบ ส่วน

เอ็ดเวิร์ด สเปียร์ (Edward Spair. 1933 : 79) ให้ความหมายของการสื่อสาร คือ การตี

ความหมายด้วยสัญลักษณ์ต่อท่าทางที่แสดงออกเป็นสัญลักษณ์โดยไม่รู้ตัว ต่อความคิด และ พฤติกรรมเชิงวัฒนธรรมของบุคคล และ วิลเบอร์ ชรามม์ (Wilbur Schramm, 1960 : 13) ให้ ความหมายการสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจร่วมกันต่อเครื่องหมายที่แสดงข่าวสาร

อิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ (2526 : 6) ให้ความหมายของการสื่อสาร หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้ที่ต่างกัน ของบุคคลที่ทำการสื่อสารเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ประมะ สตะเวทิน (2540 : 30) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel) และ พัทธนี เที่ยจรรยา, เมตตา วิวัฒนาบุญกุล และ อิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ (2541 : 5) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร เป็นการสื่อความหมาย ในทางใดทางหนึ่งที่มีลักษณะของการส่งและรับสารภายในบริบท หรือสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ ส่วน สมคิด บางโม (2548 : 192) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยการออกคำสั่งหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในองค์กร การสื่อสารที่ดีจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546 : 159) กล่าวว่า “การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการในการส่งผ่านหรือสื่อความหมายระหว่างบุคคล สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่สมาชิกสามารถใช้ ความสามารถของตน สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้โดยแสดงออกในรูปของความต้องการ ความปรารถนาความรู้ที่นึกคิด ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคล หนึ่ง” การสื่อสาร เป็นกระบวนการถ่ายทอดหรือการนำเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็นหรือความรู้สึก โดยอาศัยเครื่องนำไปโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ไปถึงจุดหมาย ปลายทางจนทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ข่าวสารและปฏิภพกระทำกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้

กิตานันท์ มะลิทอง (2548 : 34) กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงทำให้มีความจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันโดยอาศัยรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ กัน การสื่อสารมีส่วนสัมพันธ์ในชีวิตมนุษย์ทั้งในด้านการดำรงชีวิต การศึกษาเล่าเรียนและการทำงาน ในส่วนของการศึกษา ได้แก่การเรียนการสอนนั้น นับได้ว่าต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ในการสื่อสารมาใช้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบของการสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักในการจัดสื่อและวิธีการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นอกจากนี้รูปแบบจำลองและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของการสื่อสาร ยังเป็นสิ่งช่วยในการ

เตรียมตัวผู้สอนให้คำนึงถึงข้อจำกัดและอุปสรรคต่าง ๆ อันจะทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนการสอนให้ลดลง

**กล่าวโดยสรุป** การสื่อสาร หมายถึงกระบวนการของการถ่ายทอดสาร จากผู้ส่งสาร ผ่านสื่อ ไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เชื่อมโยงความรู้ที่ต่าง ๆ ภายในสภาพบริบท วัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ การสื่อสาร เป็นการติดต่อ การถ่ายทอด ข้อมูลข่าวสาร จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไปไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งผู้ส่งสารและผู้รับสารจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่สลับกัน ไป กล่าวคือ ผู้ส่งสารทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารการติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ทราบความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ในชีวิตประจำวันของเราจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งการสื่อสารที่พบในชีวิตประจำวันนั้น มีทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ แต่ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารในลักษณะใด ก็จัดได้ว่า เป็นสิ่งที่มีประโยชน์และสำคัญในชีวิตด้วยกันทั้งสิ้น เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงต้องมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน

## 9.2 การวัดปัจจัยด้านการสื่อสาร

ทรงลักษณ์ พงษ์สวัสดิ์ (2551 : 109 - 110) ได้สร้างเครื่องมือวัดความสัมพันธระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง และด้านการสื่อสารแนวนอนหรือในระดับเดียวกัน ส่วน เกรียงศักดิ์ เจริญแปลง (2551 : 56 - 59) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร และ บุญล้วน อุดมพันธ์ (2556 : 179 - 180) ได้สร้างเครื่องมือวัดด้านการสื่อสารของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร โดยมีลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด เช่นเดียวกัน

การวัดตัวแปรด้านการสื่อสารของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ ทรงลักษณ์ พงษ์สวัสดิ์ (2551 : 109 - 110), เกรียงศักดิ์ เจริญแปลง (2551 : 56 - 59) และ บุญล้วน อุดมพันธ์ (2556 : 179 - 180) มาปรับใช้ทั้ง 2 ด้าน

ได้แก่ ด้านข่าวสาร ด้านช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วยคำถาม 10 ข้อ มีลักษณะมาตราวัด ประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด

### 9.3 งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสาร

กฤษณ อัมพันธ์ (2553 : 63 - 64) ได้ศึกษาการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการบุคลากร สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ พัฒนาระบบระบบปฏิบัติการวินโดวส์เอ็กซ์พี ใช้โปรแกรมพีเอชพีในการเขียนเว็บแอปพลิเคชัน ใช้โปรแกรมมายเอสคิวแอลเป็นระบบฐานข้อมูล และใช้โปรแกรมอินเทอร์เน็ตเอกซ์พลอเรอร์ รุ่น 8 ในการแสดงผลผลการประเมินการทำงานของระบบจากจำนวนบุคลากรสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 30 คน พบว่าผู้ที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากต่อการใช้งาน คือระบบสามารถใช้เป็นแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจในด้านบริหารงานบุคลากร และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อจัดเก็บเอกสาร นอกจากนี้ ระบบยังสามารถใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเพื่อใช้งานด้านอื่น ๆ ได้อีกด้วย ส่วน สิทธิวรรณ จันทร์ศรี (2545 : 149 -151) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ โดยมุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมสื่อสารของบุคคลในองค์กร พบว่า ลักษณะภูมิหลังของแต่ละบุคคลทั้งในเรื่อง เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง และระดับการศึกษาไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ยังพบว่า ขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารขององค์กร โดยองค์กรขนาดเล็กจะมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ และยิ่งขนาดขององค์กรใหญ่มากขึ้นเท่าไร ก็ควรให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น และ วริษา อยู่ประเสริฐ (2548 : 107 - 117) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมที่ดิน พบว่า ข้าราชการในกรมที่ดินส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ถ้าข้าราชการมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะมากตามไปด้วย

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร และ
- 2) ปัจจัยด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการบริหารจัดการ และ



ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการสื่อสาร จะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์

## 10. ด้านการสร้างแรงจูงใจ

### 10.1 ความหมายของและแนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

ราชบัณฑิตยสถาน ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 332) ให้ความหมายของคำว่า จูงใจ เป็นคำกริยา หมายถึง ชักนำ หรือเกลี้ยกล่อม เพื่อให้เห็นคล้อยตาม เช่น พุดจูงใจ

ไอแวนสวิชและมาเตสัน (Ivancevich and Matteson. 2002 : 34) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือ ไม่ก็ล้มเลิก การกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

ฟลิปโป (Flippo. 1971 : 70) ได้ให้ความหมาย การจูงใจว่า การกระตุ้นหรือเร่งเร้า เพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้คนที่เกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลัง ที่จะดำเนินการใด ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการหรือความปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้นจะมีทั้งที่ทำได้ด้วยวิธีการเชิงบวกและเชิงลบ สอดคล้องกับ ไคเซอร์ (Kaiser. 2000 : 51 - 349) ได้กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น การโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้อุทิศ มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

สมยศ นาวิการ ( 2539 : 56) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวตนบุคคลสภาพแวดล้อม ดังนี้ 1) ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น 2) ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการเหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น 3) ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท 4) ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ 5) การแสดงออกของความต้องการในแต่ละ

สังคมจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน 6) ความต้องการอย่างเดียวกันทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ 7) แรงจูงใจที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้ และ 8) พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

ธวัช สรีปัดดา (2549 : 206) ได้ให้ความหมาย การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การทำความเข้าใจในภาระงานของแต่ละคน และทำความเข้าใจ ทำความตกลง กำหนดเกณฑ์ผลสำเร็จและสิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นทรัพย์สินและเป็นความรู้สึกที่ดีที่เกิดในจิตใจของผู้ร่วมงาน แรงจูงใจจะเกิดในใจของผู้ทำงาน ซึ่งอาจสร้างได้โดยการวางระบบเงื่อนไขและวิธีการทำงานที่เหมาะสม การสั่งงาน การสื่อสาร และการแก้ไขปัญหาค่าที่จับใจจะเป็นสิ่งจูงใจที่ดีมากในการทำงานของพนักงานในองค์กร

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำหรือคิดรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใจเป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่าง ลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติ คือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจขององค์กรหรือหน่วยงาน

## 10.2 ลักษณะของแรงจูงใจ มี 2 ลักษณะคือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์กรคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์กร กระทำการต่าง ๆ ให้องค์กรเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บ้านเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วงเวลาของเศรษฐกิจขาลง องค์กรจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกันค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช ก๋วยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทั้งเจ้านายทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุด โดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยเนื่องจาก

ความรู้สึก หรือเจตคติที่ติดต่อกับของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร มิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน อมาบิลี (Amabile. 1993 : 186)

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคล ที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบเป็นต้น อมาบิลี (Amabile. 1993 : 191)

### 10.3 ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีที่มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น อาจจะเนื่องมาจากความต้องการ หรือแรงขับ หรือสิ่งเร้าใจ หรือสภาวะการตื่นตัวในบุคคล หรืออาจจะเนื่องมาจากการคาดหวัง หรือบางครั้งบางคราวก็อาจเป็นแรงจูงใจไร้สำนึก คือ เนื่องมาจากการเก็บกดซึ่งบางทีเจ้าตัวก็ไม่รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในคนเรานั้น ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมเหมือนกัน พฤติกรรมอย่างหนึ่งอาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่าง และในบุคคลต่างสังคม ก็มักมีแรงจูงใจต่างกัน เนื่องจากสังคมที่ต่างกัน มักทำให้เกิดแรงจูงใจต่างกัน (ขนิษฐา วิเศษสาธิต. 2537 : 67) ที่มาของแรงจูงใจบางอย่างนั้นจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ไม่สามารถแยกจากกันโดยเด็ดขาด ดังนี้

1. ความต้องการ (Needs) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น คนที่รู้สึกเหนื่อยล้าโดยการนอน หรือนั่งพัก หรือเปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนอิริยาบถ ดูหนังฟังเพลง คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียว เกิดความต้องการความรักความสนใจจากผู้อื่นเป็นแรงผลักดันให้คน ๆ นั้น กระทำการบางอย่างเพื่อให้ได้รับความรักความสนใจ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล ความต้องการในคนเรามีหลายประเภท นักจิตวิทยาแต่ละท่านจะ

อธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กัน แต่โดยทั่วไปแล้ว เราอาจแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. 2537 : 153 – 154 และ สุภัททา ปิณฑะแพทย์. 2534 : 86 - 87)

1.1 ความต้องการทางกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจ ขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหว พักผ่อน และต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลกระทำการเพื่อสนองความต้องการดังกล่าว เรียกแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายนี้ว่า แรงจูงใจทางชีวภาพหรือทางสรีระ (Biological Motives)

1.2 ความต้องการทางสังคมหรือความต้องการทางจิตใจ (Social or Psychological Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคง ปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต และตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจดังกล่าวนี้ เป็นเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าวคือ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม (Social Motives)

2. แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกาย และสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการ และแรงขับมักเกิดควบคู่กัน คือ เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้น ๆ จะไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เราเรียกว่า แรงขับ นอกจากนั้นแรงขับยังหมายถึงสภาพทางจิตวิทยาที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการทางกาย เช่น ความหิวทำให้เกิดสภาพทางจิตวิทยาคือ ใจสั้น ดาลอย หงุดหงิด อารมณ์เสีย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในหน่วยงาน เช่น การเร่งร้อนหาข้อสรุปจากการประชุมในบรรยากาศที่ผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่จะได้ข้อสรุปที่ดี บางครั้งกลับก่อให้เกิดปัญหาขัดแย้ง ไม่ได้รับผลสำเร็จตามที่ต้องการ หรือเพราะด้วยความหิว ความเหนื่อย ทำให้รีบสรุปและตกลงเรื่องงาน โดยขาดการไตร่ตรอง เพื่อจะได้รับประทานอาหารและพักผ่อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียต่องานได้ แต่ในบางกรณี บุคคลบางคนก็อาจฉวยโอกาสของการที่คนในที่ประชุมอยู่ในภาวะมีแรงขับด้านความหิว ความเหนื่อย มาเป็นประโยชน์ให้ลงมติบางเรื่อง โดยง่ายและรวดเร็ว เพื่อประโยชน์ต่องาน (โยธิน ศันสนยุทธ. 2533 : 56)

3. สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยยกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่น่าภาคภูมิใจ การประกาศเกียรติคุณ หรือการ

จัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานหรือบุคคลดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ “Top Ten” หรือสาขาดีเด่นขององค์กร การมอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ฯลฯ ตัวอย่างที่ยกมาเหล่านี้ จัดเป็นการใช้สิ่งล่อใจมาสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงานขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งล่อใจนั้นอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ (สุชา จันทน์เอม. 2542 : 134)

4. การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมสมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว นกกีฬาที่อุ้มเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา พนักงานต้อนรับที่พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ที่ติดเครื่องพร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์กรถ้ามีการตื่นตัวในการทำงานย่อมส่งผลให้ทำงาน ได้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์พบว่า การตื่นตัวมี 3 ระดับ คือ การตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัวระดับกลาง และการตื่นตัวระดับต่ำ ระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบว่าดีที่สุดได้แก่การตื่นตัวระดับกลาง ถ้าเป็นการตื่นตัวระดับสูง จะตื่นตัวมาก ไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นเดิน ขาดสมาธิในการทำงาน ถ้าตื่นตัวระดับต่ำก็มักทำงานทำงานเฉื่อยชา ผลงานเสร็จช้า และจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัว มีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัว ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่าง ๆ กัน ทั้งในส่วนที่เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระบบสรีระภายในของผู้นั้น เซอร์เมอร์ฮาร์น (Schermerhorn, 2003 : 108) นักจิตวิทยาที่ทำการศึกษาเรื่องการตื่นตัวในเชิงสรีระที่มีชื่อเสียงได้แก่ เฮบบ์ (Hebb, 1985) ซึ่งได้ทำการศึกษาไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1955 และค้นคว้าเพิ่มเติมติดต่อกันเรื่อยมา ผลงานล่าสุดเท่าที่ค้นคว้าได้มีถึง ค.ศ. 1972 เขากล่าวว่า การตื่นตัวกับอารมณ์ของมนุษย์มีความสัมพันธ์กัน และในขณะที่การตื่นตัวของการทำงานทางสรีระของมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเต้นของหัวใจจะแรงขึ้น กล้ามเนื้อจะเกร็ง ระบบประสาทอัตโนมัติอยู่ในภาวะพร้อมจะทำงานเต็มที่ ซึ่งนักจิตวิทยามักเรียกภาวะพร้อมของคนดังกล่าวนี้ว่า “ปฏิกิริยาพร้อมสู้ และพร้อมหนี” ซึ่งคำกล่าวนี้ เป็นการเปรียบเทียบอาการตื่นตัวของหมีป่า ถ้ามันจมนุ่ม มันก็พร้อมสู้กับศัตรู ดังคำกล่าวที่ว่า “สุนัขจรตรอก” แต่ถ้ามันมองเห็นช่องทางหนีมันจะหลบเร้นออกจากการต่อสู้ นั่น คือ พร้อมที่จะทำได้ทุกรูปแบบ

5. การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาหรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป ตัวอย่างเช่น การที่คนงานคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปีสัก 4-5 เท่าของเงินเดือน การคาดหวังดังกล่าวนี้ส่งผลให้พนักงานกระปรี้กระเป่า มีชีวิตชีวา ซึ่งบางคนก็อาจจะสมหวัง และมีอีกหลายคนที่มีผิดหวังในชีวิตจริงของ



คนเราโดยทั่วไป สิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นมักไม่ตรงกันเสมอไป ช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ถ้าห่างกันมากก็อาจทำให้คนงานคับข้องใจ และเกิดปัญหาขัดแย้งอื่น ๆ ตามมา เจ้าของกิจการหรือ ผู้บริหารงานจึงควรระวังในเรื่องดังกล่าวที่จะต้องมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในกันและกัน การสร้างความหวัง หรือการปล่อยให้พนักงานคาดหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยที่สภาพความเป็นจริงทำไม่ได้ อาจจะทำให้เกิดปัญหายุ่งยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไป ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากการที่กลุ่มคนงานของบริษัทใหญ่บางแห่งรวมตัวกันต่อต้านผู้บริหารและเผาโรงงานเนื่องมาจากไม่พอใจที่ไม่ได้โบนัสประจำปีตามที่คาดหวังไว้ว่าควรจะได้ การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมอีกส่วนหนึ่ง ในองค์กรถ้าได้มีการกระตุ้นให้พนักงานทำงาน โดยวางแผนและเป้าหมาย ตั้งระดับของผลงานตามที่ควรจะเป็น อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยยกระดับมาตรฐานของผลงานของพนักงาน ซึ่งเมื่อได้ผลงานดีขึ้นผู้บริหารก็พิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดว่าควรจะได้ เช่นนี้นับว่า ได้รับประโยชน์พร้อมกันทั้งฝ่ายเจ้าของกิจการและผู้ปฏิบัติงาน

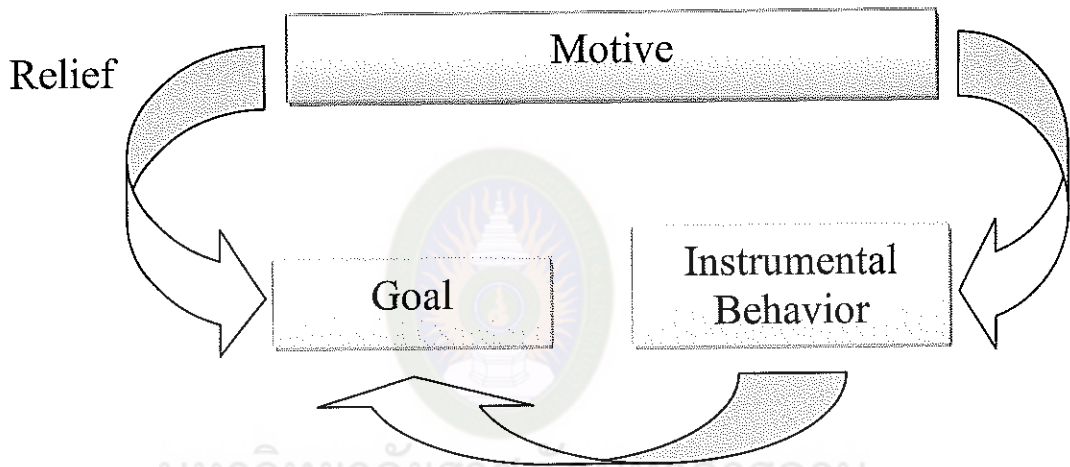
เชอร์เมอร์ฮาร์น (Schermerhorn. 2003 : 112)

6. การตั้งเป้าหมาย (Goal Settings) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้น ในการทำงานธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ถ้าพนักงานหรือนักธุรกิจมีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีแผนและดำเนินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวเสมือนเรือที่มีหางเสือ ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรานั้นจะเห็นว่ามีคนบางคนที่ทำอะไรก็มักประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จดังกล่าวอาจจะมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จในการทำงาน คือ การตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงาน ควรสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และตัวของพนักงานเอง

เชอร์เมอร์ฮาร์น (Schermerhorn. 2003 : 119)

ที่กล่าวมาทั้งหมดในเรื่องที่มาของแรงจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความต้องการ แรงขับ สิ่งล่อใจ การตื่นตัว การคาดหวัง และการตั้งเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าค่อนข้างยากที่จะกล่าวอธิบายแต่ละเรื่องแยกจากกัน โดยเอกเทศ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ตัวอย่างเช่น ความต้องการทำให้เกิดภาวะขาดสมดุลภายในร่างกายหรือจิตใจ มนุษย์อยู่ในภาวะขาดสมดุล ไม่ได้ ต้องหาทางสนองความต้องการเพื่อให้เข้าสู่ภาวะสมดุล ส่งผลให้เกิดแรงขับหรือแรงผลักดันพฤติกรรม ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง มุ่งไปสู่เป้าหมาย เมื่อ

บรรลุเป้าหมายแล้ว แรงผลักดันพฤติกรรมก็ลดลง ภาวะสมดุลก็กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง จากคำอธิบายดังนี้จะเห็นได้ว่า ที่มาของแรงจูงใจหลายเรื่องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ธรรมชาติของแรงจูงใจ (The Nature of Motivation) การจูงใจมีลักษณะที่เด่นชัด 3 อย่าง คือ 1) ภาวะบางอย่างที่กำลังจูงใจอยู่ในคน ๆ นั้น ได้ผลักดันให้เขาไปสู่เป้าประสงค์ 2) พฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นความพยายามเพื่อบรรลุเป้าประสงค์นั้น และ 3) การบรรลุผลสำเร็จของเป้าประสงค์ดังกล่าว ลักษณะ 3 ประการของการจูงใจนี้มักเกิดขึ้นเป็นวงกลม หรือ วัฏจักร ดังในแผนภาพที่ 1 กล่าวคือ ภาวะที่กำลังจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรม พฤติกรรมนำไปสู่เป้าประสงค์ และเมื่อถึงเป้าประสงค์แล้วแรงจูงใจจะหมดไปหรือลดลง อย่างน้อยก็ชั่วคราว



แผนภาพที่ 1 วัฏจักรธรรมชาติของแรงจูงใจ

ที่มา : พรหมเพรา ดิษยวณิช (2556 : <http://www.chamlongclinicpsych.com>)

ขั้นที่ 1 คือ สิ่งที่เรียกว่าแรงจูงใจ (Motive) คำนี้มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน ซึ่งแปลว่า เคลื่อนไหว ดังนั้นการจูงใจจึงมีลักษณะเหมือนกับตัวเคลื่อนไหวของพฤติกรรม (Mover of Behavior) มีคำอีกสองคำที่ถูกนำมาใช้ เกี่ยวกับเรื่องนี้คือ แรงขับ (Drive) และความ ต้องการ (Need) แรงขับมักจะเกี่ยวข้องกับแรงกระตุ้นทางสรีรวิทยา เช่น ความหิว ความกระหาย และเพศ ความต้องการมักถูกนำมาใช้กับแรงจูงใจสำหรับความสัทธิที่ซับซ้อนมากกว่า เช่น ความรัก ความอบอุ่นทางจิตใจ สถานภาพ การยอมรับทางสังคม และอื่น ๆ แม้ว่าแรงจูงใจทั้งหมดจะเป็นสภาวะภายในของอินทรีย์ก็ตาม สิ่งเหล่านี้มักจะถูกช่วยโดยสิ่งเร้าภายนอก ตัวอย่าง การช็อตไฟฟ้าที่เจ็บปวดจะก่อให้เกิดแรงจูงใจเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งนี้ ดังนั้นแรงจูงใจจึงมิได้เกิดขึ้นจากภายในคนเราเท่านั้น แต่ยังมีมาจกสิ่งเร้าในสิ่งแวดล้อมด้วย

ขั้นที่ 2 คือ พฤติกรรม (Behavior) ซึ่งถูกกระตุ้น โดยแรงขับหรือความต้องการ พฤติกรรมเช่นนี้บางทีเรียกว่า Instrumental หรือ Operant Behavior เพราะมีการมุ่งไปที่ เป้าประสงค์จนก่อให้เกิดความพอใจแก่แรงจูงใจที่แฝงอยู่ ตัวอย่าง ถ้าคนกระหายน้ำเขาก็ต้อง แสดงพฤติกรรมในการแสวงหาน้ำมาดื่ม

ขั้นที่ 3 คือ การบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) เมื่อคนกระหายน้ำพบน้ำ (เป้าประสงค์) เขาจะดื่มจนความกระหายหมดไป (Relief) ทำให้วัฏจักรของการจูงใจหยุดลงชั่ว ระยะเวลาหนึ่ง

#### 10.4 ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจและการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจมีมากมาย ในที่นี้ผู้วิจัยจะ ยกมากล่าว โดยเฉพาะที่ผู้วิจัยศึกษาแล้วเกี่ยวข้อง และนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัย ซึ่งการสร้าง แรงจูงใจนั้น จะต้องกระทำทั้งในการจูงใจให้บุคคลและคณะบุคคลที่มีส่วนร่วม (การมีส่วนร่วม) ในบทบาทหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และจูงใจให้มีพฤติกรรมปฏิบัติที่ ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ดังนั้นทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 56) ได้ชี้ให้เห็น ถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมี ส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ ดังนี้

1. ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้ 2) เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึง ถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความ พยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะ สั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และ ต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และ ลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า 1) การทำงานเป็นการตอบสนอง ความพอใจ 2) การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะมีแรงจูงใจด้วยตนเอง และควบคุมตนเอง 3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทน ที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ และ 4) ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่

เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่า มนุษย์นั้นรู้จักตัวเอง ได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor. (1960) ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X (Theory X) คือ คนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือ คนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

สรุป แมคเกรเกอร์ เห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน

### 10.5 ทฤษฎีการจูงใจที่เนื่องมาจากสิ่งเร้าของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Stimulus-Response Theory ; 1953, 2002)

ทฤษฎีการจูงใจที่เนื่องมาจากสิ่งเร้าส่วนใหญ่เป็นของนักจิตวิทยาในกลุ่มพฤติกรรมนิยมผู้นำสำคัญในเรื่องนี้ คือ สกินเนอร์ (Skinner. 1953 : 45) ซึ่งเชื่อว่า สิ่งเร้าเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม นอกจากจะให้ความสำคัญกับสิ่งเร้าแล้ว ยังเน้นความสำคัญของการใช้ตัวเสริมแรงหรือแรงเสริม โดยเห็นว่า การทำให้เกิดพฤติกรรมที่มีความคงทนถาวร คำว่า “ตัวเสริมแรง” หรือ “แรงเสริม” เป็นสิ่งที่บุคคลชอบและต้องการ ซึ่งบุคคลได้รับภายหลังจากที่มีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เมื่อได้รับแรงเสริมจากพฤติกรรมดังกล่าวบุคคลมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบเดิมอีกในเวลาต่อไป ตัวอย่างเช่น พนักงานในองค์การที่ทำยอดขายงานได้

สูงและมีคุณภาพแล้วได้รับรางวัล เขามีแนวโน้มจะทำงานให้ได้อีกในเวลาต่อไป ดังนั้น เทคนิคการจูงใจตามทฤษฎีนี้ คือ ต้องใช้สิ่งเร้าภายนอกที่เหมาะสมทำให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นคำชักชวน เป็นงานท้าทายที่มอบให้ทำ ฯลฯ และเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาแล้วก็ให้แรงเสริมกับพฤติกรรมนั้น เพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่ดีนั้น ๆ อีกในเวลาต่อไป คำว่า แรงเสริมนั้น อาจจะเป็นอะไรก็ได้ที่บุคคลต้องการซึ่งไม่สามารถระบุแน่นอนได้ ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลอาจเป็นคำชม เป็นการแสดงความสนใจ ยอมรับ การยกย่อง การให้เกียรติ หรืออาจเป็นการให้รางวัลเป็นของขวัญ เงินค่าตอบแทน หรือตำแหน่งงาน ไอแวนเซวิช (Ivancevich, 2002 : 145) ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจที่กล่าวมาในที่นี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งจากทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจจำนวนมาก โดยเลือกนำมากล่าวเพื่อให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจเรื่องการจูงใจในลักษณะที่จะเลือกนำไปประยุกต์ใช้ในงาน ได้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะต้องเลือกไปใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ในทฤษฎีและการศึกษาบางเรื่อง อาจไม่ถึงขั้นเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ อาจเป็นแต่เพียงช่วยให้ผู้ศึกษาได้แนวทางสร้างบรรยากาศที่ดีและเหมาะสมต่อการทำงาน ซึ่งก็นับว่าเป็นการประยุกต์ทฤษฎีและการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในงาน ได้อีกส่วนหนึ่ง

#### 10.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับสมดุลภาพและแรงขับ (Homeostasis and Drive Theory, 1929)

พื้นฐานเกี่ยวกับ มโนภาพของแรงขับ คือ หลักการของสมดุลภาพ (Homeostasis) ซึ่งหมายถึง ความโน้มเอียงของร่างกาย ที่จะทำให้สิ่งแวดล้อมภายในคงที่อยู่เสมอ ตัวอย่าง คนที่มีสุขภาพดีย่อมสามารถทำให้อุณหภูมิในร่างกายคงที่อยู่ได้ใน ระดับปกติ ไม่ว่าจะอยู่ในอากาศร้อนหรือหนาว ความหิว และความกระหาย แสดงให้เห็นถึงกลไกเกี่ยวกับสมดุลภาพเช่นกัน เพราะว่าแรงขับดังกล่าว จะไปกระตุ้นพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดความสมดุลของส่วนประกอบหรือสารบางอย่างในเลือด ดังนั้นเมื่อเรามองในทัศนะของสมดุลภาพ ความต้องการ เป็นความไม่สมดุลทางสรีรวิทยา อย่างหนึ่งอย่างใดหรือเป็นการเบี่ยงเบนจากสภาวะที่เหมาะสม และการเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยาที่เกิดตามมาก็คือ แรงขับ เมื่อความไม่สมดุลทางสรีรวิทยา คืนสู่ภาวะปกติ แรงขับจะลดลงและการกระทำ ที่ถูกกระตุ้นด้วยแรงจูงใจก็จะหยุดลงด้วย นักจิตวิทยาเชื่อว่า หลักการของสมดุลภาพมิได้เป็นเรื่องของสรีรวิทยาเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับจิตใจด้วย กล่าวคือ ความไม่สมดุลทางสรีรวิทยา หรือทางจิตใจ (Physiological or Psychological Imbalance) มีส่วนจูงใจพฤติกรรม เพื่อทำให้ภาวะสมดุลกลับคืนมาเช่นเดิม (พริ้มเพรา ดิษยวณิช, 2556 : <http://www.chamlongclinicpsych.com>)



### 10.7 ทฤษฎีของความต้องการและแรงขับ (Theory of Needs and Drives)

เมื่อทฤษฎีของสัญชาตญาณซึ่งจะได้กล่าวต่อไปนั้น ได้รับความนิยมนลดลง ได้มีผู้เสนอแนวความคิดของแรงขับขึ้นมาแทน แรงขับ (Drive) เป็นสภาพที่ถูกยั่วยุอันเกิดจากความต้องการ (Need) ทางร่างกาย หรือเนื้อเยื่อบางอย่าง เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ออกซิเจน หรือการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด สภาพที่ถูกยั่วยุเช่นนี้จะจูงใจอินทรีย์ให้เริ่มต้นแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น เช่น การขาดอาหารก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเคมีบางอย่างในเลือด แสดงให้เห็นถึงความต้องการสำหรับอาหาร ซึ่งต่อมามีผลทำให้เกิดแรงขับ อันเป็นสภาพของความขี้ขลาดหรือความตึงเครียด อินทรีย์จะพยายามแสวงหาอาหารเพื่อลดแรงขับนี้ และเป็นการตอบสนองความต้องการไปในตัวด้วย บางครั้งความต้องการและแรงขับอาจถูกใช้แทนกันได้ แต่ความต้องการมักจะหมายถึง สภาพสรีรวิทยาของการที่เนื้อเยื่อขาดสิ่งที่จำเป็นบางอย่าง ส่วนแรงขับหมายถึงผลที่เกิดตามมาทาง สรีรวิทยาของความต้องการ ความต้องการและแรงขับเคียงคู่กันแต่ไม่เหมือนกัน

### 10.8 ทฤษฎีเกี่ยวกับเหตุกระตุ้นใจ (Incentive Theory ; 1950, 1982)

ในระยะต่อมา คือ ราว ค.ศ. 1950 นักจิตวิทยาหลายท่านเริ่มไม่พอใจทฤษฎีเกี่ยวกับการลดลงของแรงขับ (Drive - reduction Theory) ในการอธิบายการจูงใจของพฤติกรรมทุกอย่าง จะเห็นได้ชัดว่าสิ่งเร้าจากภายนอกเป็นตัวกระตุ้นของพฤติกรรมได้ อินทรีย์ไม่เพียงแต่ถูกผลักดันให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ โดยแรงขับภายในเท่านั้น เหตุกระตุ้นใจหรือเครื่องชวนใจ (Incentives) บางอย่างก็มี ความสำคัญในการยั่วยุพฤติกรรม เราอาจมองการจูงใจได้ในฐานะเป็นการกระทำระหว่างกัน (Interaction) ของวัตถุที่เป็นสิ่งเร้าในสิ่งแวดล้อมกับสภาพทางสรีรวิทยาของอินทรีย์อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ คนที่ไม่รู้สึกหิวอาจถูกกระตุ้น ให้เกิดความหิวได้ เมื่อเห็นอาหารที่อร่อยในร้านอาหาร ในกรณีนี้เครื่องชวนใจ คือ อาหารที่อร่อยสามารถกระตุ้นความหิวรวมทั้งทำให้ความรู้สึกเช่นนี้ลดลง สุนัขที่กินอาหารจนอิ่ม อาจกินอีกเมื่อเห็นสุนัขอีกตัวกำลังกินอยู่ กิจกรรมที่เกิดขึ้นมิได้เป็นเรื่องของแรงขับภายใน แต่เป็นเหตุการณ์ภายนอก พนักงานพอได้ยื่นเสียงกริ่ง โทรศัพท์ที่รับยกหูขึ้นพูด ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมที่มีการจูงใจ อาจเกิดขึ้นภายใต้การควบคุมของสิ่งเร้า หรือเหตุกระตุ้นใจมากกว่าที่จะเกิดจากแรงขับ ลัฟฟันท์ (Laffont. 1982 : 98)

## 10.9 ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์

(McClelland's Need Achievement Theory, 1960)

นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่สำคัญมี 2 คน คือ เดวิด แมคคลีแลนด์ และจอห์น แอทกินสัน ซึ่งเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้สำเร็จเมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป ซึ่งจากที่กล่าวนี้ จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรนั้น ถ้ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไม่ว่าจะ เป็นพนักงานระดับใด มักจะก้าวหน้าได้รวดเร็ว ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีจากการศึกษาค้นคว้าของแมคคลีแลนด์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและกล่าวถึงกันโดยทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย แมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ว่าประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้ คือ มีความต้องการรับผิดชอบมาก ไม่เกียจงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคมักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา ในองค์กรที่มีพนักงานลักษณะนี้มักเป็นพนักงานที่ทำงานคนเดียว หรือถ้าจะเลือกผู้ร่วมงานเขามักเลือกผู้มีความสามารถ ไม่เลือกโดยคำนึงถึงความเป็นพรรคพวกเดียวกัน ไม่เล่นพวก มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้และพอใจกับการทำงาน ทำความความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหน้อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน พนักงานลักษณะนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก เขาอยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของเขาและอยากรู้ว่าสิ่งที่เขาทำส่งผลกระทบต่อส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบจะให้ผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไปด้วยคุณลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 3 ประการดังกล่าว เมื่อแมคคลีแลนด์ทำการศึกษาพนักงานในองค์กรที่มีลักษณะที่ว่านั้นว่าพนักงานเหล่านี้เมื่อทำงานสำเร็จแล้ว เขาต้องการผลตอบแทนอย่างไร ผลการศึกษาพบว่าพนักงานไม่ต้องการแรงจูงใจอื่นใดอีกเพราะเขามีของเขายู่แล้ว แต่สิ่งที่ต้องการให้องค์กรจัดกระทำ คือ สภาพการทำงานที่เหมาะสมที่เอื้อให้เขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาของแมคคลีแลนด์และคนอื่น ๆ ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้ คือ 1) พนักงานต้องการที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของเขา เขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง 2) พนักงานต้องการ

งานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไปกว่าความสามารถของเขา เขาเห็นว่า ถ้า ง่ายเกินไปก็ประสบความสำเร็จระดับต่ำ ถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ และ 3) พนักงาน ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องของการได้รับทราบผลงานและความก้าวหน้าของเขา คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอดต้องการการยอมรับในระดับที่ พอดีในภาพรวมของผลงาน และโดยต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้เขาได้มีโอกาสแสดงผลงานได้ เรื่อย ๆ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพิสูจน์ตนเอง

จากการศึกษาของแมคคิลเลนดัดจ์กล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมที่ เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของ พนักงานช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นสิ่งของอาจไม่สามารถดึงดูดใจเขาได้พอ สิ่งที่เขา ต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้เขาได้รับความสำเร็จ (Martin, 2009 : 355)

**10.10 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Need - Hierachy Theory) ของอับบราฮัม เอช. มาสโล (Maslow, 1954 : 35 - 46)**

ตั้งบนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลาและความต้องการของ มนุษย์จะเป็นไปตามลำดับจาก 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็น ความต้องการที่เป็นพื้นฐานของชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย 2) ความ ต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงให้กับตนเอง เช่น การมี คนเอาใจใส่ดูแล หรือการจะไม่ถูกให้ออกจากงาน โดยยุดติธรรม 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับ หรือการได้รวมกลุ่มกับผู้อื่น 4) ความ ต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) คือ การได้รับสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่จะให้ เกียรติยกย่องตน และ 5) ความต้องการประสบความสำเร็จ (The Needs for Self Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำได้ในสิ่งที่เป็นความใฝ่ฝันของตนเอง ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เมื่อ บุคคลได้รับการตอบสนองที่ระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขึ้นไปในอีกระดับหนึ่งแต่หาก ความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการใน ระดับที่สูงกว่า

#### 10.11 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในทฤษฎี

ความคาดหวังในประสิทธิผลตนเอง และความหวังในประสิทธิผลของการ ตอบสนอง มีความสัมพันธ์ระหว่างกันมาก โดยทั่ว ๆ ไป การยอมรับและการมีความตั้งใจที่จะ

ปฏิบัติตามความคำแนะนำเป็นไปได้อีกสูง เมื่อบุคคลมองเห็นว่า มีประโยชน์และสามารถปฏิบัติตามได้ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบมีดังนี้ คือ ถ้าความสามารถที่จะปฏิบัติตามมีสูงและผลดีของการปฏิบัติตามสูงด้วย จะเพิ่มความตั้งใจในการปฏิบัติตามคำแนะนำยิ่งสูงขึ้น แต่ในกรณีความสามารถในการปฏิบัติตามสูง แต่ผลดีของการปฏิบัติตามคำแนะนำน้อย การตั้งใจที่จะปฏิบัติตามก็จะน้อยลง ไปด้วย โรเจอร์ นำ 4 องค์ประกอบข้างต้นมาสรุปรวมเป็นกระบวนการรับรู้ 2 แบบ คือ 1) การประเมินความน่ากลัวต่อสุขภาพ (Threat Appraisal) ประกอบด้วย ตัวองค์ประกอบการรับรู้ความรุนแรง และการรับรู้โอกาสเสี่ยงต่อการเป็นโรค และ 2) การประเมินการทนรับสถานการณ์ (Coping Appraisal) ประกอบด้วย องค์ประกอบความคาดหวังในประสิทธิผลของการตอบสนอง และความคาดหวังในประสิทธิผลตนเอง โรเจอร์ (Rogers. 1975 : 160) กระบวนการรับรู้ทั้ง 2 ข้อนี จะได้รับอิทธิพลจากแหล่งข้อมูลข่าวสารดังนี้ คือ 1) สิ่งแวดล้อม 2) การพูดชักชวน 3) การเรียนรู้จากการสังเกต และ 4) ลักษณะของบุคคล (บุคลิกและประสบการณ์) ทำให้เกิดความตั้งใจจะปฏิบัติ และนำไปสู่การปฏิบัติ การประเมินความน่ากลัวต่อสุขภาพเป็นการประเมินปัจจัยที่เพิ่มหรือลดความน่าจะเป็นในการทำให้เกิดการตอบสนองที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมของการตอบสนองที่ไม่เหมาะสมอาจเป็นพฤติกรรมดังนี้ เช่น เริ่มต้นสูบบุหรี่ การเริ่มกินลูกอม หรือพฤติกรรมที่พบในปัจจุบัน เช่น ไม่ใส่เข็มขัดนิรภัย เป็นต้น ตัวแปรที่เพิ่มโอกาสของการตอบสนองที่ไม่เหมาะสมได้แก่รางวัลจากภายใน (Intrinsic Rewards) เช่น ความสุขทางกาย และรางวัลจากภายนอก (Extrinsic Rewards) เช่น ขอมรับจากสังคม ปัจจัยที่ลดโอกาสที่จะเกิดการตอบสนองไม่เหมาะสม คือ การประเมินอันตราย การรับรู้อันตรายและการรับรู้ความน่ากลัวของอันตราย การกระตุ้นด้วยความกลัวมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความน่ากลัว แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการแสดงพฤติกรรมที่เป็นจริง โดยสรุปการประเมินความน่ากลัวเป็นผลบวกทางคณิตศาสตร์ของตัวแปรเหล่านี้ ซึ่งจะเพิ่มหรือลดโอกาสในการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ในการวิเคราะห์ความน่ากลัว บุคคลก็จะประเมินการทนต่อสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย บางส่วนของประสิทธิผลหรือการตอบสนองทางป้องกัน ซึ่งจะกระตุ้นการรับรู้ถึงความน่ากลัว (การตอบสนองประสิทธิผล) บวกกับการวิเคราะห์ความสามารถเริ่มต้นและทำให้สมบูรณ์ได้ (ประสิทธิผลตนเอง) องค์ประกอบของประสิทธิผลตนเองนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การหลีกเลี่ยงสถานการณ์ ที่น่ากลัวเป็นไปได้อีก (Rogers. 1975 : 162)

## 10.12 การประยุกต์ในการนำไปใช้ในเรื่องการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบขึ้นจากแรงกระตุ้น 2 ด้าน คือ แรงกระตุ้นจากภายใน และแรงกระตุ้นจากภายนอก

1. แรงกระตุ้นภายใน (Internal Inspiration) ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดอนาคตและความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ความท้าทาย (Challenge) เป้าหมายที่เราตั้งเอาไว้จะกลายเป็นความท้าทายที่ทำให้เราก้าวไปจนประสบความสำเร็จ แต่ที่สำคัญเป้าหมายจะต้องไม่ไกลเกินตัว เพราะจะกลายเป็นความเพ้อฝัน ไม่มีวันจบสิ้น 3) ความมั่นใจ (Confidence) เราต้องมั่นใจในตัวเอง มั่นใจในความสามารถ ความพยายาม ความพากเพียรและความอดทน ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จได้ และ 4) คำมั่นสัญญา (Commitment) เราต้องมีคำมั่นสัญญากับตัวเราในการที่จะทำให้เป้าหมายที่วางเอาไว้ประสบความสำเร็จให้ได้ คำมั่นสัญญานี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เราสร้างวินัยในตัวเอง เพื่อความสำเร็จที่ตั้งเอาไว้ อาจจะกล่าวโดยสรุป เราจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน มีใช้การทำงานแบบวันต่อวัน เพื่อสร้างแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางเอาไว้

2. แรงกระตุ้นภายนอก (External Inspiration) ได้แก่ 1) สถานที่ทำงาน บรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 2) เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร 3) กฎ กติกา ระเบียบ และการลงโทษ 4) การให้คำชมเชย หรือของรางวัลในความสำเร็จ 5) คำตำหนิ หรือการสอนสั่งต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เราประสบความสำเร็จ และ 6) สิทธิ ผลประโยชน์ รายได้ หรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมพอเพียง (การทำงานไม่จำเป็นที่เราต้องหวังผลตอบแทนจนเกินตัว) แรงกระตุ้นจากภายนอกเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่ให้เราพยายามมองในมุมบวกให้มากที่สุด เพื่อที่จะทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

## 10.13 แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจสามารถทำได้หลายแนวทาง ในที่นี้จะขอกล่าวแนวทางที่สอดคล้องกับสาเหตุดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของความต้องการ ตามที่ได้กล่าวแล้วว่าความต้องการของคนเรานั้นมีหลายลำดับชั้น ตามทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ ในแต่ละชั้นก็จะมีสิ่งจูงใจที่แตกต่างกัน



2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของสิ่งล่อใจ จากความรู้ในสิ่งล่อใจที่ว่าสิ่งล่อใจเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุสัญลักษณ์ คำพูด ท่าทีของผู้แวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในบุคคล ใช้เป็นการจูงใจในการทำงานได้ ดังนั้นผู้จัดการหรือเจ้าขององค์กรจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงาน แล้วใช้สิ่งที่เขาพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการอาจจะเป็นรางวัล สิ่งของ คำชม เกียรติ โฉ่สัญลักษณ์การจัดให้มีการประกวดชิงรางวัลหรือชิงความเป็นหนึ่งในงานบางงาน หรือแม้แต่การตั้งสัดส่วนโบนัสประจำปีตามอัตรายอดขายหรือปริมาณงานก็จัดว่ามีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้ ข้อควรระวังคือการเลือกสิ่งที่จะนำมาเป็นเครื่องล่อซึ่งจะต้องเลือกในสิ่งที่พนักงานพอใจหรืออยากได้

3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการตื่นตัวที่ว่า การตื่นตัวในระดับที่พอดีมีผลต่อการเกิดพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายที่ดีกว่าระดับอื่น ดังนั้นในองค์การจึงควรจัดบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการตื่นตัวในการทำงานของพนักงานในระดับที่พอดี ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานวิธีการเพื่อให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในภาวะตื่นตัว เช่น อาจจะเป็นการจัดสภาพแวดล้อม แสงเสียง หรือการให้พนักงานมุ่งแก้ปัญหา หรือแสวงหาช่องทางปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง ให้รับผิดชอบงานเป็นส่วน ๆ และมีอำนาจตัดสินใจในงานนั้น จะดีกว่าการทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง ซึ่งจะพบในหน่วยงานหลายแห่งที่หัวหน้าไม่เคยปล่อยให้ลูกน้องได้คิดและได้ทำด้วยตนเอง คอยรับงานและฟังคำสั่งที่หัวหน้าจะสั่งงานมาให้เท่านั้น เมื่อทำเสร็จแล้วก็นำผลงานไปมอบให้และรับงานใหม่มาทำงานตามที่สั่งอีกวิธีนี้ถ้าลูกน้องเป็นคนเก่งและมีประสิทธิภาพจะเกิดความเบื่อหน่าย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการคาดหวังที่ว่า การตั้งระดับความคาดหวังที่เป็นไปได้พอดี และเหมาะสมสำหรับตนเองซึ่งมักจะคาดหวังตามค่านิยมของตนจะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งท้าทายให้มีชีวิตชีวา และมานะพยายามให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ดังนั้น ผู้จัดการองค์กรจึงควรสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดแก่พนักงาน เพื่อให้มีความคาดหวังนั้น ๆ เป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพื่อจะไม่เกิดความท้อแท้กับข้อใจซึ่งจะสร้างความเสียหายให้กับทั้งองค์กรและตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าใช้วิธีหลอกลวงให้พนักงานตั้งความหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยเป็นจริงไม่ได้จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีอย่างแน่นอนอนบางที่ถึงขั้นทำลายองค์กรให้เสียหาย หรืออาจเกิดปัญหาแก้แค้นในรูปแบบต่าง ๆ

### 10.14 การวัดปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

การวัดปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจของผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวัดของ วัฒนพงษ์ ชิตทรงสวัสดิ์ (2555 : 270 - 271) มาปรับใช้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ จากแรงกระตุ้นภายใน และด้านการสร้างแรงจูงใจจากแรงกระตุ้นภายนอก ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของความต้องการ เรื่องของสิ่งล่อใจ เรื่องของการตื่นตัว และสอดคล้องกับเรื่องของการคาดหวัง ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ มีลักษณะมาตรวัด ประมาณค่า 5 ระดับ มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด

### 10.15 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

เซตอานิค และคณะ (Zaleznik at. el. 1958 : 231) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการขับเคลื่อนผลผลิตภาพและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานงานดีหรือไม่นั้นจะต้องได้รับการตอบสนองทั้งความต้องการภายนอกและความต้องการภายใน หากได้รับการตอบสนองแล้วถึงจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่ 1) รายได้ตอบแทน 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4) ตำแหน่งหน้าที่ และ 5) การให้งานที่ถนัด และความต้องการภายใน ได้แก่ 1) การเข้าหมู่คณะ และ 2) การแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดีความเป็นเพื่อนและความรัก

มากิ (Maki, 2002. อ้างถึงใน ชูชาติ สิทธิสาร, 2556 : 63) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ประสบปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากรสูง เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและรักษานักบุคลากรขององค์กร การศึกษาพบว่า ความสำเร็จ (Achievement) งานที่ท้าทาย (Challenging Work) การทำประโยชน์ให้หน่วยงาน (Contribution) และการยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นประเด็นที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ในทางกลับกัน ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Communication) ภาวะผู้นำที่บกพร่อง (Ineffective Leadership) ตารางการทำงาน (Scheduling) และกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบล้วนเป็นประเด็นที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจที่ไม่ดีต่องาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกจากงาน คือภาวะผู้นำ และแนวทางการบริหารงานเป็นปัจจัยหลัก

ชูชาติ สิทธิสาร (2556 : ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ประกอบด้วยองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติ 4 ด้าน ได้แก่

1) การยกย่องชมเชย 2) มิตรภาพและความสัมพันธ์ 3) ค่าจ้าง 4) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ  
ครู องค์ประกอบลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) ลักษณะขององค์กร 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน  
และ 5) สิ่งแวดล้อมของงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้าน  
คุณภาพการปฏิบัติงานและด้านที่เกิดจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน  
ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติงานและความสำเร็จของงาน 2) ความมุ่งมั่นและความก้าวหน้าใน  
งาน และ 3) ความพึงพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ  
ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งในการ  
ดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร และ 2) ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับปัจจัย  
ด้านการบริหารจัดการ และปัจจัย ด้านการสื่อสาร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการ  
สร้างแรงจูงใจ จะส่งผลทางตรงต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยง  
สัตว์

### ความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์

#### 1. ความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในการวิจัย

ความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ การวิจัยครั้งนี้ได้  
กำหนดให้เป็นตัวแปรตาม โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด “จำนวนกลุ่ม  
เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่มีความเข้มแข็ง” สำหรับใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านส่งเสริมและ  
พัฒนาการปศุสัตว์ของปศุสัตว์จังหวัด กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2556 รอบที่ 2 ซึ่งมีประเด็นการ  
ประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลไกการบริหารกลุ่ม 13 ข้อ 2) ด้านฐานะแสดงความมั่นคงของ  
กลุ่ม 9 ข้อ และ 3) ด้านบทบาทการเชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น 4 ข้อ รวมทั้งหมด 26 ข้อ วัด  
ออกมาในรูปผลคะแนนผ่านการประเมินแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับ A ผ่านร้อยละ 91-  
100 (ได้ 24 - 26 ข้อ) ระดับ B ผ่านร้อยละ 81- 90 (ได้ 21- 23 ข้อ) ระดับ C ผ่านร้อยละ 71- 80  
(ได้ 18 - 20 ข้อ) ระดับ D ผ่านร้อยละ 61 - 70 (ได้ 16 - 17 ข้อ) และระดับ E ผ่านร้อยละ 0 - 60  
(ได้ 0 - 15 ข้อ) โดยกำหนดให้เกณฑ์ที่ผ่านการประเมินตัวชี้วัด จะต้องได้ระดับ D หรือได้ร้อย  
ละ 61 ขึ้นไป ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับการวัดตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยจึงแบ่งการประเมินความ  
เข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง

น้อย และน้อยที่สุด โดยปรับปรุงให้สอดคล้องตามประเด็นการประเมินตัวชี้วัด ความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในด้านกลไกการบริหารกลุ่ม ด้านฐานะแสดงความมั่นคงของกลุ่ม และด้านบทบาทการเชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น (กรมปศุสัตว์, 2556 : อัดสำเนา) รายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านกลไกการบริหารกลุ่ม แสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานของกลุ่มที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) มีผู้บริหารกลุ่มที่มีแนวคิดและทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการกลุ่ม 2) มีที่ทำการกลุ่มเป็นหลักแหล่งชัดเจนและใช้ประโยชน์ 3) มีคณะกรรมการบริหารที่ได้รับการมอบหมายบทบาทหน้าที่ชัดเจน 4) มีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนและได้รับการยอมรับจากสมาชิก 5) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเลี้ยงสัตว์ของสมาชิกและกลุ่มให้เป็นปัจจุบัน 6) มีการประชุมสมาชิกของกลุ่มเป็นประจำและสมาชิกส่วนใหญ่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น 7) มีการประชุมพบปะหารือระหว่างกรรมการกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ 8) การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินการสู่วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 9) มีการประเมินสถานภาพและสมรรถนะการผลิตของกลุ่ม 10) มีการวางแผนการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและลูกค้า 11) มีกิจกรรมให้ความรู้แก่สมาชิกทั้งที่จัดเองและร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ 12) มีกิจกรรมการให้บริการเพื่อสนับสนุนการเลี้ยงสัตว์ของสมาชิก และ 13) มีกิจกรรมแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ที่เกิดจากความเห็นร่วมกันของสมาชิก

1.2 ด้านฐานะแสดงความมั่นคงของกลุ่ม แสดงถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มที่มีกิจกรรมต่าง ๆ บ่งชี้ถึงความมั่นคงยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 1) มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการออมของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง 2) มีกิจกรรมเพื่อแสวงหาทุนในการดำเนินงานของกลุ่มโดยสมาชิกมีส่วนร่วม 3) มีระบบการทำบัญชี การตรวจสอบและรายงานบัญชีต่อที่ประชุมของกลุ่ม 4) มีจำนวนสมาชิกคงเดิมหรือเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 5) มีการเพิ่มขึ้นของเงินออมของสมาชิก 6) มีการเพิ่มขึ้นของทุนดำเนินการหรือทรัพย์สินของกลุ่ม 7) มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการบริหารทุนดำเนินการของกลุ่มแก่สมาชิกอย่างยุติธรรม 8) มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสัตว์ผลิตและประสิทธิภาพในการเลี้ยงสัตว์ของสมาชิกกลุ่ม และ 9) มีความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการเลี้ยงสัตว์ของสมาชิกกลุ่ม

1.3 ด้านบทบาทการเชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น แสดงถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มที่มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับองค์กรภายนอก บ่งชี้ถึงกลุ่มมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเครือข่ายอื่น ๆ ตลอดจนชุมชนท้องถิ่น ประกอบด้วย 1) มีโครงการหรือกิจกรรมการสนับสนุนจากท้องถิ่นหรือหน่วยงานต่าง ๆ 2) มีกิจกรรมที่แสดงให้เห็นความ

ร่วมมือหรือเชื่อมโยงกับกลุ่มหรือเครือข่ายอื่น ๆ 3) มีการนำสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะหรือชุมชน และ 4) มีกิจกรรมร่วมกันเพื่อการอนุรักษ์และพัฒนาสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติในชุมชน

**กล่าวโดยสรุป** ความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ หมายถึงความสามารถในการดำเนินกิจการของกลุ่มตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคง ซึ่งวัดได้จากผลการประเมินระดับการปฏิบัติได้ของกลุ่มเกษตรกร ตามหลักเกณฑ์ของกรมปศุสัตว์ ปี 2556 ได้แก่ ด้านกลไกการบริหารกลุ่ม ด้านฐานะแสดงความมั่นคงของกลุ่ม และด้านบทบาทการเชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดความเข้มแข็งในการดำเนินงาน โดยแสดงให้เห็นถึง โครงสร้าง กระบวน วิธีการในการบริหารจัดการ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้ง โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบ่งการประเมินความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

## 2. การประเมินความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในพื้นที่ทำการวิจัย

กรมปศุสัตว์ได้มอบหมายให้สำนักงานปศุสัตว์เขตทั่วประเทศ ทั้ง 9 เขต แต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบประเมินตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์สำหรับปศุสัตว์จังหวัดประจำปี ในรอบที่ 2 ของ ตัวชี้วัด “จำนวนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่มีความเข้มแข็ง”ในพื้นที่จังหวัดเป้าหมาย (กรมปศุสัตว์, 2556 : อัดสำเนา) สำหรับการประเมินกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานปศุสัตว์เขต 4 จำนวน 12 จังหวัด ในปีงบประมาณ 2556 มีเป้าหมายการประเมินกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์รวมทั้งหมด 234 กลุ่ม ผลการประเมินในภาพรวมของแต่ละรายจังหวัด พบว่า มีระดับค่าคะแนนประเมินแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1) ได้คะแนนประเมินสูงสุดในระดับ B มีเพียง 1 จังหวัด คือ จังหวัดนครพนม หรือ ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 86.53 กลุ่มที่ 2) ได้คะแนนประเมินรองลงมาในระดับ C มีจำนวน 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดหนองบัวลำภู เลย กาฬสินธุ์ หนองคาย ร้อยเอ็ด บึงกาฬ และจังหวัดมุกดาหาร หรือ ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 79.67, 78.26, 76.92, 75.64, 75.22, 75.14 และ ร้อยละ 75.10 ตามลำดับ และกลุ่มที่ 3) ได้คะแนนประเมินเฉลี่ยต่ำสุดในระดับ D มีจำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสกลนคร อุดรธานี มหาสารคาม และจังหวัดขอนแก่น หรือ ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 71.09, 69.73, 68.42 และร้อยละ 68.19 ตามลำดับ ผลการประเมินภาพรวมในระดับเขต พบว่า จำนวนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่มีความเข้มแข็ง ผ่านเกณฑ์ประเมิน 227 กลุ่ม (ร้อยละ 97.00 ) และไม่ผ่าน



เกณฑ์ประเมิน 7 กลุ่ม (ร้อยละ 3.00) โดยแยกกลุ่มเกษตรกรตามค่าคะแนนประเมินในแต่ละระดับ พบว่าได้ ระดับ A จำนวน 17 กลุ่ม, ระดับ B จำนวน 65 กลุ่ม, ระดับ C จำนวน 61 กลุ่ม, ระดับ D จำนวน 84 กลุ่ม และได้ระดับ E จำนวน 7 กลุ่ม หรือได้ร้อยละ 7.30, 27.80, 26.00, 35.90 และ ร้อยละ 3.00 ของจำนวนกลุ่มทั้งหมดที่ทำการประเมิน ตามลำดับ ซึ่งค่าคะแนนผลการประเมินภาพรวมในระดับเขตได้ในระดับ C หรือร้อยละ 74.99 (ตารางที่ 3 และ 4) (สำนักงานปศุสัตว์เขต 4, 2556 : อัดสำเนา)

ตารางที่ 3 สรุปผลการประเมินจำนวนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่มีความเข้มแข็งในพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานปศุสัตว์เขต 4 จำแนกตามผลการประเมินในภาพรวม

ที่	จังหวัด	เป้าหมาย (กลุ่ม)	ผลการประเมินในภาพรวม				
			ผ่าน	ไม่ผ่าน	คะแนนเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับ
1	นครพนม	24	24	-	22.5	86.53	B
2	หนองบัวลำภู	7	7	-	20.71	79.67	C
3	เลย	20	20	-	20.35	78.26	C
4	กาฬสินธุ์	18	18	-	20	76.92	C
5	หนองคาย	9	9	-	19.67	75.64	C
6	ร้อยเอ็ด	23	23	-	19.56	75.22	C
7	บึงกาฬ	13	13	-	19.54	75.14	C
8	มุกดาหาร	17	14	3	19.53	75.11	C
9	สกลนคร	35	31	4	18.49	71.09	D
10	อุดรธานี	23	23	-	18.13	69.73	D
11	มหาสารคาม	19	19	-	17.79	68.42	D
12	ขอนแก่น	26	26	-	17.73	68.19	D
รวม		234	227	7	19.50	74.99	C
ค่าร้อยละ		100	97.00	3.00			

ตารางที่ 4 สรุปผลการประเมินจำนวนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่มีความเข้มแข็งในพื้นที่  
รับผิดชอบของสำนักงานปศุสัตว์เขต 4 จำแนกตามระดับผลการประเมิน

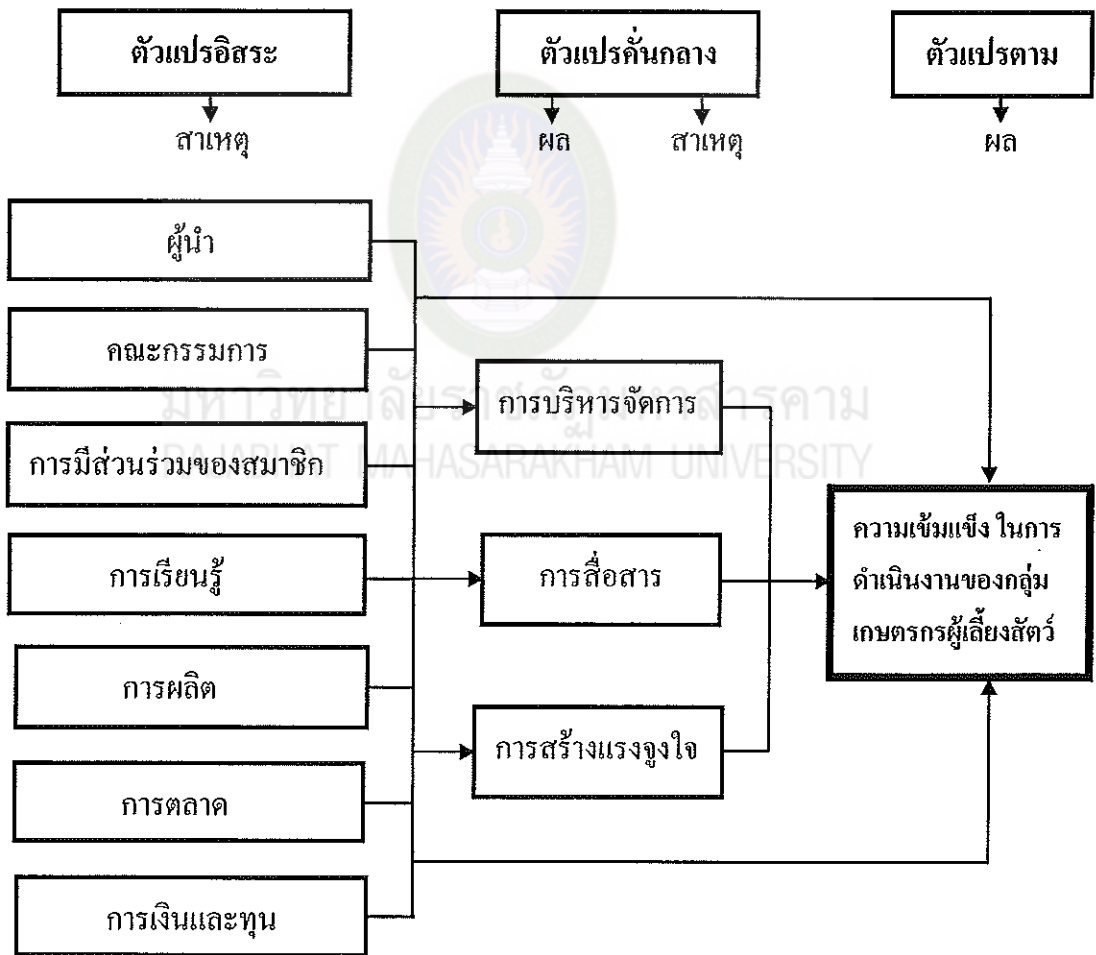
ที่	จังหวัด	เป้าหมาย (กลุ่ม)	ระดับผลคะแนนประเมิน				
			A	B	C	D	E
1	สกลนคร	35	3	5	13	10	4
2	ขอนแก่น	26	-	3	5	18	-
3	นครพนม	24	6	13	5	-	-
4	ร้อยเอ็ด	23	-	9	9	5	-
5	อุดรธานี	23	1	1	5	16	-
6	เลย	20	1	9	6	4	-
7	มหาสารคาม	19	1	2	1	15	-
8	กาฬสินธุ์	18	-	7	7	4	-
9	มุกดาหาร	17	2	6	4	2	3
10	บึงกาฬ	13	1	4	4	4	-
11	หนองคาย	9	2	2	-	5	-
12	หนองบัวลำภู	7	-	4	2	1	-
รวม		234	17	65	61	84	7
ค่าร้อยละ		100	7.30	27.80	26.00	35.90	3.00

กล่าวโดยสรุป การประเมินความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในพื้นที่  
รับผิดชอบของสำนักงานปศุสัตว์เขต 4 เป็นลักษณะของการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ซึ่ง  
ส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ประเมิน 227 กลุ่ม (ร้อยละ 96) และมีเพียงเล็กน้อยไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน  
7 กลุ่ม (ร้อยละ 3) แต่เมื่อพิจารณาผลการประเมินในแต่ละระดับ พบว่าเมื่อรวมกลุ่มเกษตรกรที่  
ไม่ผ่านเกณฑ์ในระดับ E กับกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์ประเมินเพียงในระดับเบื้องต้น ซึ่งเป็นกลุ่ม  
ส่วนมากในระดับ D และกลุ่มที่มีผลการประเมินสูงขึ้นเล็กน้อยในระดับ C รวมเป็น 152 กลุ่ม  
(ร้อยละ 65) นับว่ามีจำนวนค่อนข้างสูงเกินกว่าครึ่งของกลุ่มเกษตรกรทั้งหมด ที่จำเป็นต้อง  
ได้รับการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะใน  
พื้นที่จังหวัดที่มีผลคะแนนประเมินเฉลี่ยต่ำสุดเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จังหวัดสกลนคร  
อุดรธานี มหาสารคาม และ จังหวัดขอนแก่น ตามลำดับ

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ คือ ผู้นำ คณะกรรมการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การเรียนรู้ การผลิต การตลาด และการเงินและทุน ส่วนตัวแปรคั่นกลางหรือปัจจัยเชิงเหตุและผล คือการบริหารจัดการ การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็น โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยอาศัยหลักการ เหตุผลสัมพันธ์ลำดับการเกิดก่อนหลัง (Birth Order) ของปัจจัยลักษณะการส่งผล โดยตรงและโดยอ้อม ดังแสดงลำดับตามกรอบแนวคิดการวิจัยในแผนภาพที่ 2 - 4

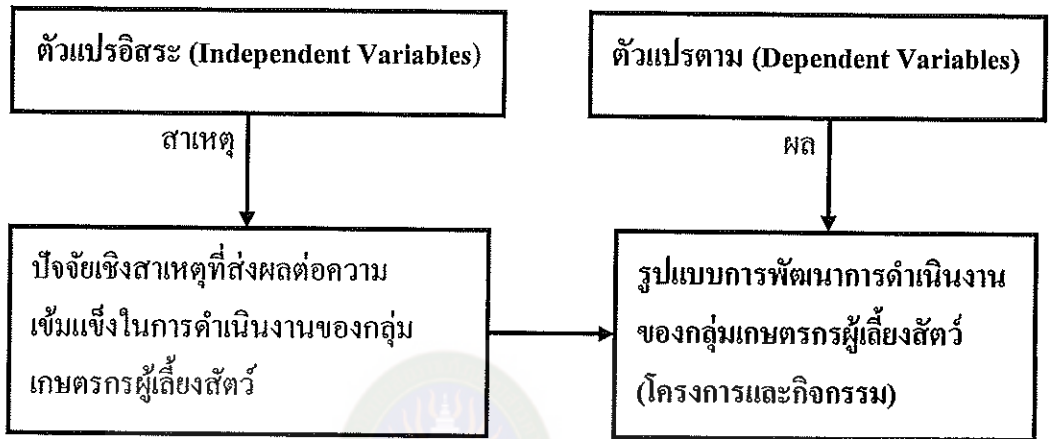
**1. กรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 1**



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 1

2. กรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2

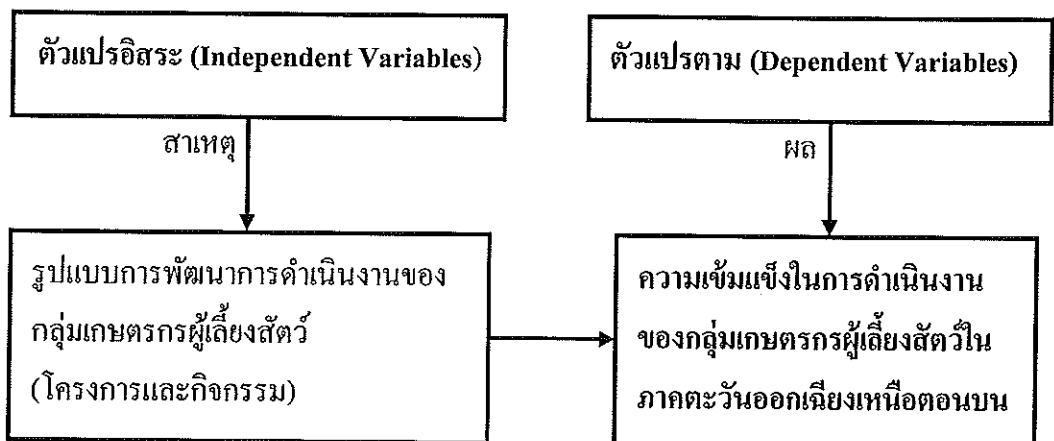
การกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยการระดมพลังปัญญาวิวัฒน์ของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และตัวแทนเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ เพื่อหากรอบและแก่นกลางการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ มีกรอบการศึกษาวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2

3. กรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 3

การวิจัยเชิงกึ่งทดลอง โดยใช้โครงการและกิจกรรม ที่ได้จากการสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์จากการศึกษาวิจัยในระยะที่ 2 โดยนำไปใช้กับกลุ่ม ทดลอง ซึ่งมีกรอบในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 3