



การศึกษาคณะสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

JOB SPECIFICATION OF THE AGRICULTURAL COOPERATIVES

BOARD OF DIRECTORS



ปัทมา ชาดะนัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2565

การศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการจัดการสาธารณะ
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

JOB SPECIFICATION OF THE AGRICULTURAL COOPERATIVES
BOARD OF DIRECTORS



PATTAMA SATANAI

A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
(Public Policy and Management)
Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

ของ

ปัทมา ชาติตะนัย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการจัดการสาธารณะ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(อาจารย์ ดร.กานต์วี วิชัยปะ) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกสินทร์ เตชะนิยม)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กัลยา แซ่อั้ง) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชญาณ์ นักพ็อน)

ชื่อเรื่อง	การศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาค การเกษตร
ผู้วิจัย	ปัทมา ชาทะนัย
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. กานต์วี วิชัยปะ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร. กัลยา แซ่อึ้ง

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 หน่วยงานและองค์กรที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนาสถาบันสหกรณ์ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 1 คน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน 1 คน และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน และกลุ่มที่ 2 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 2 คน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ประมง จำนวน 2 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นิคม จำนวน 1 คน และวิธีการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมาสังเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา จากผลการวิจัยสามารถกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ 2) คุณสมบัติด้านการนำองค์กร 3) คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด 4) คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และ 5) คุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

คำสำคัญ : คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง, สหกรณ์ภาคการเกษตร, คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

Title	JOB SPECIFICATION OF THE AGRICULTURAL COOPERATIVES BOARD OF DIRECTORS
Author	PATTAMA SATANAI
Degree	MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Dr. Kanrawee Wichaipa
Co Advisor	Dr. Kanlaya Saeoung

The purpose of this research is to investigate the job specifications of the board of directors of agricultural cooperatives. It was qualitative research in which data was collected from the study of academic papers, in-depth interviews and group discussions. The two groups of key informants were interviewed in-depth, as follows: Group One: the agencies and organizations responsible for monitoring, promoting, and developing cooperative institutions, namely the Cooperative Promotion Department (one person), the Cooperative Auditing Department (one person), and the Cooperative League of Thailand (one person); Group Two: Executive Committees of Agricultural Cooperatives, consisting of two committees for agricultural cooperatives, two committees for fisheries cooperatives, a committee for settlement cooperatives; and group discussion methods by three experts, including experts on cooperatives, experts on cooperative human resources development and experts on the development of agricultural cooperatives and farmer groups. The researcher then used the data obtained from all the studies for a synthesis and a descriptive analysis of the data. According to the research findings, job specifications for agricultural cooperative committee positions can be determined in five areas: (1) qualifications of the belief in the concept of cooperatives; (2) organizational leadership qualifications; (3) business management and opportunity creation qualifications; (4) management qualifications within the organization, and (5) qualifications for basic finance and accounting or finance and accounting training.

Keyword : Job specifications, Agricultural cooperatives, Board of directors of agricultural cooperatives

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องการศึกษาคุณสมบัตินเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
ภาคการเกษตรฉบับนี้ สามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จากความอนุเคราะห์
และสนับสนุนเป็นอย่างดีจากคณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ พร้อมด้วยอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อ.ดร.กานต์รวี วิชัยปะ และ อ.ดร.กัลยา แซ่อั้ง ที่เป็นผู้
คอยชี้แนะความรู้ ข้อคิด ให้ข้อแนะนำ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้
สำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูล จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ และ
ขอขอบคุณ คุณโกศล ศาลิคุปต์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการแปลเอกสารบทคัดย่องานวิจัย โดยไม่ปริ
ปากบ่นหรือหวังสิ่งตอบแทนใด ๆ จากผู้วิจัยแม้แต่น้อย

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือเป็น
ประโยชน์แก่ผู้ที่ต้องการศึกษาในประเด็นที่คล้ายคลึงกัน และในส่วนของคุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจาก
งานวิจัยฉบับนี้ ผู้เขียนขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทีแคบิตามารดา และคณาจารย์ที่อบรมสั่งสอน
รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปัทมา ชาตะนัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย	5
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่.....	5
1.4.3 ขอบเขตด้านข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	5
1.4.4 ขอบเขตด้านเวลา.....	6
1.5 นิยามศัพท์	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน	8
ความหมายของการวิเคราะห์งาน	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง.....	9

2.2.1 ความหมายของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง.....	10
2.2.2 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง.....	11
2.3 องค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์.....	12
2.3.1 ประวัติของสหกรณ์ในประเทศไทย.....	12
2.3.2 หลักการสหกรณ์.....	13
2.3.3 อุดมการณ์สหกรณ์.....	14
2.3.4 วิธีการสหกรณ์.....	14
2.3.5 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย.....	14
2.3.6 อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับสหกรณ์.....	15
2.3.7 ประเภทของสหกรณ์.....	16
2.3.8 วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร.....	17
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	22
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	23
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	23
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	23
3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย.....	24
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	24
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
3.6 ตารางสรุปแนวทางการวิจัย.....	25
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	26
4.1 การศึกษาขอบเขตอำนาจหน้าที่และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรจากเอกสาร.....	26

4.1.1	จรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์	26
4.1.2	คู่มือกรรมการดำเนินการ	28
4.1.3	แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	30
4.1.4	แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์	32
4.1.5	ขอบเขตอำนาจหน้าที่	34
4.2	การศึกษาขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาค การเกษตร	35
4.2.1	การศึกษาขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรจากหน่วยงานและองค์กรที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริม และ พัฒนาสหกรณ์	35
4.2.2	การศึกษาขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรจากหน่วยงานผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาค การเกษตร	43
4.2.3	การศึกษาขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรจากการสนทนากลุ่ม	51
4.3	การวิเคราะห์งาน (job analysis) ตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร....	56
4.3.1	คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ...	56
4.3.2	ลักษณะงานของตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร	59
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	60
5.1	สรุปผลการวิจัย	60
5.1.1	คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ...	60
5.1.2	ลักษณะงานของตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร	66
5.2	อภิปรายผลการวิจัย	67
5.3	ข้อเสนอแนะ	69

5.3.1 ข้อเสนอแนะตามผลการวิจัย	69
5.3.2 ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป	69
บรรณานุกรม	70
ประวัติผู้เขียน.....	74



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 สรุปผลการจัดมาตรฐานสหกรณ์ประจำปี 2561– 2563 (1 กันยายน 2560-30 กันยายน 2563).....	2
ตาราง 2 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่วิเคราะห์ได้จากจรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์.....	27
ตาราง 3 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่วิเคราะห์ได้จากคู่มือกรรมการดำเนินการ 30	
ตาราง 4 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรที่วิเคราะห์ได้จากแผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 31	
ตาราง 5 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรที่วิเคราะห์ได้จากแผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์.....	32
ตาราง 6 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร	33
ตาราง 7 องค์ประกอบคุณสมบัตินเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มที่ 1	42
ตาราง 8 องค์ประกอบคุณสมบัตินเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มที่ 2	50
ตาราง 9 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	54
ตาราง 10 องค์ประกอบคุณสมบัตินเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร	55
ตาราง 11 องค์ประกอบคุณสมบัตินด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์	56
ตาราง 12 องค์ประกอบคุณสมบัตินด้านการนำองค์กร	57
ตาราง 13 องค์ประกอบคุณสมบัตินด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด	57

ตาราง 14 องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร 58

ตาราง 15 องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตร
ดังกล่าว..... 58



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 แสดงการวิเคราะห์งาน : เครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นพื้นฐาน.....	8
ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง.....	11
ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย	22



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้มีการเกื้อหนุนและพัฒนาสถาบันสหกรณ์มาอย่างยาวนาน สหกรณ์เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2459 จัดตั้งขึ้นเพื่อขจัดปัญหาภาวะการเงินและสังคมของประเทศ จากอดีตถึงปัจจุบันก็เป็นระยะเวลากว่า 100 ปีมาแล้วที่สถาบันสหกรณ์มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในระดับครัวเรือน สหกรณ์เป็นองค์กรนิติบุคคลที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไป โดยมีแนวคิดการดำเนินงาน คือ สหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินการโดยสมาชิกและเพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก กล่าวคือ เป็นองค์กรธุรกิจดำเนินงานเพื่อประชาชน โดยไม่ได้แสวงหากำไรสูงสุด แต่มุ่งเน้นการร่วมกันขจัดปัญหาด้านเงินทุน ด้านการผลิตสินค้าเกษตรและการจำหน่ายสินค้าเกษตร เพื่อสนับสนุนให้สมาชิกประกอบธุรกิจร่วมกัน โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม นอกจากนี้ยังมีการให้บริการด้านการเงิน โดยรับฝากเงินและให้ผลตอบแทนสูง รวมทั้งการให้กู้ดอกเบียดำ เพื่อแก้ไขปัญหาการครองชีพ เสริมสร้างภูมิคุ้มกัน นำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สหกรณ์ได้เข้ามามีบทบาททางเศรษฐกิจ ตลอดจนเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการปฏิรูปเศรษฐกิจของประเทศ เพราะสหกรณ์มีหน้าที่ในการขยายรายรับไปสู่ประชาชนอย่างเป็นธรรม (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2526)

สหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ประกอบด้วย 1) สหกรณ์ภาคการเกษตรมี 3 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม และ 2) สหกรณ์นอกภาคการเกษตร มี 4 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ จากข้อมูลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่าในปี 2563 มีจำนวนสหกรณ์ในประเทศไทยทั้งสิ้น 5,989 แห่ง มีจำนวนสมาชิกรวม 11,747,961 คน มีปริมาณธุรกิจรวม 3.33 ล้านล้านบาท ซึ่งเมื่อพิจารณาเฉพาะสหกรณ์ภาคการเกษตร 3,148 แห่ง ร้อยละ 52.56 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด เป็นสมาชิกสหกรณ์ภาคการเกษตร 6,464,129 คนหรือร้อยละ 55.02 ของจำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด และมีจำนวนธุรกิจรวมมากถึง 3.52 แสนล้านบาท จะเห็นได้ว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรมีบทบาทเป็นระบบการเงินในระดับจุลภาคที่เข้าถึงกลุ่มฐานรากของประเทศอย่างทั่วถึง เป็นองค์กรที่เป็นกลไกสำคัญของภาครัฐในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกร สามารถสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่มคนในสังคม และยังเป็นการสนับสนุนการพึ่งพาตนเองของเกษตรกรได้ ซึ่งหากสหกรณ์

ภาคการเกษตรมีความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับให้กับเกษตรกรได้อย่างแท้จริง (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2564)

ในการดำเนินงานของสหกรณ์มีสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (The cooperative League of Thailand) มีหน้าที่ช่วยเหลือและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าให้กับสหกรณ์ทุกประเภท ถือได้ว่าสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นองค์กรสูงสุดของขบวนการสหกรณ์ นอกจากนี้ ยังมี กรมส่งเสริมสหกรณ์ (กสส.) และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (กตส.) สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และส่งเสริมสหกรณ์ โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ดำเนินการจัดมาตรฐานสหกรณ์ เพื่อประเมินศักยภาพของสหกรณ์ และเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งการประเมินจะใช้เกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ ประกอบด้วยเกณฑ์การพิจารณา จำนวน 7 ข้อ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ จากข้อมูลสรุปผลการจัดมาตรฐานสหกรณ์ประจำปี 2561–2563 (1 กันยายน 2560– 30 กันยายน 2563) ปรากฏว่ามีสหกรณ์ไม่ผ่านการประเมินการจัดมาตรฐานเฉลี่ยถึงร้อยละ 30.44 โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นประเภทของสหกรณ์ที่ไม่ผ่านการประเมินการจัดมาตรฐานสูงที่สุด คือ เฉลี่ยร้อยละ 36.42 ดังตารางที่ 1

ตาราง 1 สรุปผลการจัดมาตรฐานสหกรณ์ประจำปี 2561–2563 (1 กันยายน 2560-30 กันยายน 2563)

ประเภทสหกรณ์	ปี 2561 (แห่ง)		ปี 2562 (แห่ง)		ปี 2563 (แห่ง)		เฉลี่ยร้อยละ (ไม่ผ่าน)
	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	ผ่าน	ไม่ผ่าน	
สหกรณ์ภาคการเกษตร	2,426	861	2,356	890	2,370	853	36.42
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	2,328	559	2,374	570	2,391	587	24.16
รวม	4,745	1,420	4,730	1,460	4,716	1,440	30.44

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563

อย่างไรก็ตามแม้ประเทศไทยจะมีการเกื้อหนุนและปฏิรูปสถาบันสหกรณ์มาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะสหกรณ์ภาคการเกษตร แต่จากข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่ายังคงมีสหกรณ์ภาคการเกษตรอีกจำนวนมากยังไม่ผ่านการประเมินมาตรฐาน ซึ่งหากพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์รายชื่อปรากฏว่ามีสัดส่วนของสหกรณ์ที่ไม่ผ่านการประเมินมาตรฐานในแต่ละปีค่อนข้างสูง โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นประเภทที่มีการประเมินไม่ผ่านมากกว่าสหกรณ์

นอกภาคการเกษตร แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรขาดความเข้มแข็งในการดำเนินงาน ซึ่งหากพิจารณาในแต่ละข้อจะพบว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานในส่วนที่จำเป็นต้องใช้ปัจจัยสนับสนุนหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น ผลกำไรจากธุรกิจต่างๆ การสนับสนุนจากรัฐบาล หรือบริบทแวดล้อมต่างๆ แต่ก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าปัจจัยภายใน ก็เป็นส่วนที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์สำเร็จได้ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องของบุคลากรของสหกรณ์ เช่น ปัญหาสมาชิกไม่ให้ความสนใจเข้าร่วมประชุมใหญ่เท่าที่ควร ปัญหากรรมการสหกรณ์ ไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ในการทำธุรกิจและการบริหารงานสหกรณ์ รวมทั้งยังไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการและวิธีการของสหกรณ์ดีพอ จึงเป็นจุดอ่อนหรือจุดรั่วไหลในหลายสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์อ่อนแอ ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์ และเกิดช่องโหว่ให้มีการทุจริต เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์ (พิศมัย อรรถธรรมสุนทร, 2564)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่ากรรมการสหกรณ์ถือว่ามีผลสำคัญต่อการดำเนินงานและการกำหนดทิศทางของสหกรณ์ ซึ่งตามกฎหมาย ได้มีการระบุไว้ในแต่ละสหกรณ์มีจำนวนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่เกิน 15 คน เพื่อเป็นผู้บริหารงานแทนสมาชิกทุกคน เป็นผู้ดำเนินกิจการทั้งปวงให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร การได้มาซึ่งกรรมการสหกรณ์ จึงต้องมีการเลือกตั้งในที่ประชุมใหญ่ โดยการลงคะแนนเสียงเลือกสมาชิกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นกรรมการสหกรณ์ สมาชิกทุกคนมีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นกรรมการ โดยไม่มีข้อกำหนดในเรื่องคุณสมบัติ หากสหกรณ์ใดได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งกรรมการ ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานสหกรณ์มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว แต่หากได้ผู้ที่ไม่มีความสามารถสหกรณ์นั้นก็พบกับความเสียหายอย่างรุนแรง ซึ่งหากวิเคราะห์ในสถานการณ์ปัจจุบันนั้น การเลือกตั้งกรรมการเกิดปัญหาการที่ผู้มีอิทธิพลต้องการใช้สหกรณ์เป็นฐานอำนาจของตนเอง นอกจากนี้ การเลือกคณะกรรมการมีลักษณะเป็นระบบอุปถัมภ์ นำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร (ประสพชัย พสุนนท์, 2558) ผู้ที่ชนะการเลือกตั้งอาจจะไม่มีความรู้ที่มากพอ และทำให้เกิดการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ทั้งสิ้น (จิรณัฏฐ์ ชาญเชิงพานิช, 2558) อีกทั้งหากเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าธุรกิจสูง ก็จะมีคู่แข่งกันสูงเพื่อให้ได้เป็นคณะกรรมการสหกรณ์ หรือได้รับอิทธิพลจากการเมืองท้องถิ่น เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ก็คือเกษตรกร ซึ่งเป็นฐานเสียงเดียวกับการเลือกตั้งในระดับท้องถิ่น บางครั้งอาจมีการแทรกแซงโดยนักการเมืองท้องถิ่นส่งคนของตนเข้าไปเป็นคณะกรรมการสหกรณ์

เพื่อดำเนินนโยบายที่ให้ประโยชน์กับสมาชิกแล้กับคะแนนเสียง สร้างความอ่อนแอให้กับสหกรณ์ ไม่สามารถยืนด้วยลำแข้งของตนเอง ต้องคอยความช่วยเหลือจากภาครัฐ (พจนานุกรม เนียมจ้อย, 2563)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร มีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ เริ่มมีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ซับซ้อน และมีการแข่งขันสูงมากยิ่งขึ้น การบริหารงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง แต่องค์ประกอบที่ถือว่ามีความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ คือ เรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญ มีความจำเป็นต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรในการดำเนินงานต่างๆ ไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น กระบวนการสรรหาบุคลากรเข้ามาในองค์กร จึงถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญ เพราะ เป็นขั้นตอนการสรรหาคนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วิลาส สิงหวิสัย, 2547) โดยในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร จะมีขั้นตอนการวิเคราะห์งานที่ใช้ในการวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ ของแต่ละตำแหน่งในองค์กร ตลอดจนการวิเคราะห์คุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ความรู้ ทักษะที่จำเป็น และคุณลักษณะที่เหมาะสม ฯลฯ กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นวิธีการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ และเป็นการกำหนดลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งเหล่านั้น (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542)

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 หมวด 3 ส่วนที่ 3 การดำเนินงานของสหกรณ์ กำหนดให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ทำหน้าที่ในการควบคุมกิจการของสหกรณ์ ทั้งปวง ซึ่งมีการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของกรรมการสหกรณ์แบบกว้าง ๆ แต่ยังไม่มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ระบุถึงความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะที่ชัดเจน ส่งผลให้การสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ปัญหาที่พบคือบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานมีความรู้ต่าง ๆ ไม่ตรงกับตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานจริง โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยได้มีการกำหนดแนวทางต่างๆ เพื่อบรรเทาปัญหาดังกล่าว เช่น การส่งเสริมให้กรรมการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่เข้ามาดำรงตำแหน่งดังกล่าว ได้เข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ นอกจากนี้ สหกรณ์ขนาดใหญ่บางแห่งที่มีมูลค่าการดำเนินธุรกิจสูง ซึ่งต้องการบุคคลที่มีประสบการณ์การดำเนินงานสูง ก็จะแก้ไขปัญหาโดยการออกข้อกำหนดของสหกรณ์ เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มีความประสงค์จะสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว จากที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีสหกรณ์อีกจำนวนมาก โดยเฉพาะสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ประสบปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร เพื่อศึกษา คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่เหมาะสมและตรงกับลักษณะ งานของสหกรณ์ภาคการเกษตร

1.2 คำถามในการวิจัย

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการมุ่งศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตลอดจนการสอบถามความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์คุณสมบัติบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

1.4.3 ขอบเขตด้านข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย

1) การวิจัยจากเอกสาร โดยการวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการ แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร คู่มือกรรมการดำเนินการ ประธานและเลขาธิการสหกรณ์

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย

(1) หน่วยงานและองค์กรที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนา สถาบันสหกรณ์ ได้แก่ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ บุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และบุคลากร สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

(2) ผู้แทนจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม

3) การสนทนากลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับสถาบันสหกรณ์ จำนวน 3 ราย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแลกลุ่มเกษตรกร

1.4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยจะทำการศึกษาตั้งแต่ช่วงระยะเวลาที่พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ใช้บังคับ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาในการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสหกรณ์ โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลในเดือนเมษายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 รวมระยะเวลา 4 เดือน

1.5 นิยามศัพท์

การวิเคราะห์งาน หมายถึง ขั้นตอนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ซึ่งในกระบวนการวิเคราะห์งานจะทำให้ได้รายละเอียดของงาน และคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีมุ่งเน้นศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร หมายถึง คณะบุคคลที่ชนะการเลือกตั้งจากคะแนนเสียงของสมาชิก เพื่อให้ทำหน้าที่ดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร กำหนดนโยบายและบริหารงานสหกรณ์ให้อยู่ในกรอบวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหาคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและตรงกับลักษณะของงานของสหกรณ์ภาคการเกษตร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคูณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นองค์ความรู้ โดยมีเนื้อหาที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง องค์ความรู้เกี่ยวกับ สหกรณ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

2.2.1 ความหมายของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

2.2.2 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

2.2.3 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

2.3 องค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์

2.3.1 ประวัติของสหกรณ์ในประเทศไทย

2.3.2 หลักการการสหกรณ์

2.3.3 อุดมการณ์สหกรณ์

2.3.4 วิธีการสหกรณ์

2.3.5 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายสหกรณ์

2.3.6 อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับสหกรณ์

2.3.7 ประเภทของสหกรณ์

2.3.8 วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

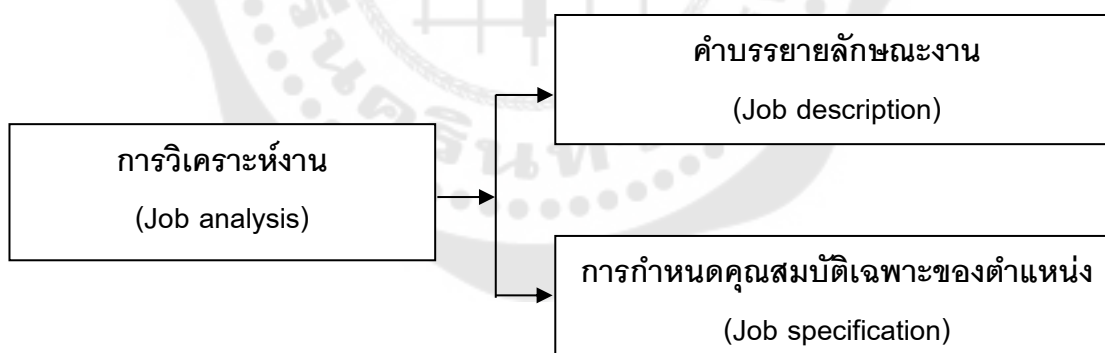
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรนั้น ถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ในการดูแล ควบคุมสหกรณ์ภาคการเกษตร เนื่องจากกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรจะเป็นผู้ที่ ปฏิบัติงานแทนมวลสมาชิกของสหกรณ์ทุกคนให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจกล่าวได้ว่ากรรมการสหกรณ์ ภาคการเกษตรเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายหรือความฟุ้งแผ้วของการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตร ดังนั้น ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งดังกล่าว จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะ

ที่สมควรในการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และองค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ เพื่อให้เห็นกรอบความคิด และแนวความคิดลำดับแรกของงานวิจัย และเพื่อเป็นการระบุขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานถือว่าเป็นส่วนหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ เพราะในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีตำแหน่งและบุคลากรในองค์กรจำนวนมาก ประกอบกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ตลอดจนวิธีการดำเนินงานและระบบงานได้มีผลทำให้องค์กรต้องจ้างบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งหนึ่งงานที่มีความแตกต่างมากขึ้นกว่าเดิม โดยเหตุผลนี้ทำให้การวิเคราะห์งานต้องจัดทำอย่างรอบคอบ ไร้ข้อผิดพลาดตามหลักวิชาการและเป็นระบบ เพื่อผลดีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้นับตั้งแต่การวางแผนการเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงาน การเข้ารับการศึกษาอบรม รวมไปถึงการประเมินผลในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และทำให้เห็นขอบเขตเนื้อหาของงาน ลักษณะงาน และสายบังคับบัญชา



ภาพประกอบ 1 แสดงการวิเคราะห์งาน : เครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นพื้นฐาน

ที่มา : สมชาย หิรัญกิตติ (2542)

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

การศึกษาครั้งนี้ ต้องศึกษาความหมายของการวิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จากการทบทวนความหมายการวิเคราะห์งาน พบว่ามีผู้กล่าวถึงในมุมมองต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

David J. Cherrington (1995) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานเป็นการดำเนินการศึกษาและรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการรับผิดชอบของงานที่ทำการวิเคราะห์ ผลลัพธ์ที่ได้ คือ คำอธิบายลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

Dessler (1986) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง วิธีการกำหนดขอบเขตของงานที่เป็นดำเนินการในทุกวัน และรวมไปถึงการกำหนดทักษะ ความชำนาญของบุคลากรที่เหมาะสมในการจ้างมาปฏิบัติงาน เงื่อนไขหรือเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ได้รับจากการวิเคราะห์งาน ยังนำไปวิเคราะห์เพื่อสร้างคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ เพื่อประโยชน์ในการจ้างบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน

เสนาะ ตีเขยว (2545) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง วิธีการศึกษาและเก็บข้อมูลการดำเนินงาน และการรับผิดชอบในงาน ทำให้ได้ความจริงของงาน คือการแสดงรายละเอียดงาน กับภาระบุคลักษณะงาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550) ได้นิยามไว้ว่าการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่ต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ สามารถเอื้อประโยชน์ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลงาน ทำให้ได้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน ตลอดจนคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสม

จากการศึกษาความหมายของการวิเคราะห์งาน สรุปได้ว่า เป็นวิธีการที่นำมาใช้วิเคราะห์ภารกิจ หน้าที่ และภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งในองค์กร รวมถึงศึกษาคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น และทำยที่สุดสิ่งที่ได้ก็คือ คำบรรยายลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

การศึกษาครั้งนี้ ต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการจำกัดขอบเขตในการศึกษาในเรื่องดังกล่าว และเป็นการศึกษาเพื่อกำหนดขอบเขตการวิจัยของผู้วิจัย รายละเอียดสำคัญดังนี้

2.2.1 ความหมายของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

งานวิจัยชิ้นนี้ได้ศึกษาความหมายของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของความหมายในการศึกษา และเพื่อเป็นการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้อ่าน ซึ่งจากการศึกษาความหมายของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง พบว่ามีผู้ให้ความหมายของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งในมุมมองต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Cenzo and Robbis (1994) กล่าวว่า คุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งเป็นการระบุคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้ครองตำแหน่งต้องมี เนื่องจากเป็นสิ่งที่ใช้ในการทำงาน โดยการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้ในการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ บุคคลที่มีคุณสมบัติครบครรถจะทำงานได้ดีกว่าบุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติที่ระบุไว้

Casell, Elbet and Hatfield (1995) ได้ให้คำอธิบายว่า คุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง คือ การนำข้อเท็จจริงจากการศึกษางานมาร้อยเรียง เพื่อพิจารณาคุณสมบัติขั้นต่ำที่บุคคลต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลาหนันท์ (2542) กล่าวว่า คุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง คือ การชี้แจงถึงคุณสมบัติส่วนบุคคลขั้นต่ำที่คนที่ต้องปฏิบัติงานจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปไปด้วยดี โดยจะกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ รวมถึงการชี้แจงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้วย

บุษยมาศ แสงเงิน (2559) ให้ความหมายว่าคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง คือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่จะเข้ามาดำเนินงานในหน้าที่ดังกล่าว แนวทางในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อเข้ามาดำเนินงานในแต่ละตำแหน่งขององค์กร เป็นอย่างไร

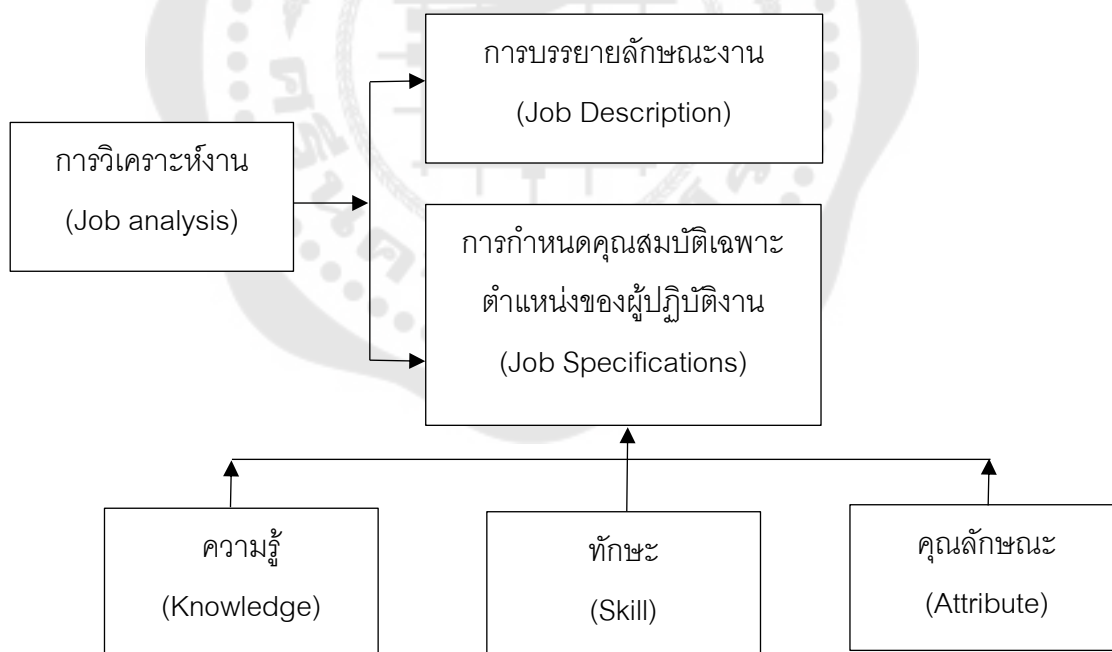
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (2558) ให้ความหมายว่าคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง คือ การระบุคุณสมบัติที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงว่าต้องมีคุณสมบัติน้อยอย่างไรบ้าง จึงจะทำงานนั้นได้ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการจ้างงาน หรือคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร

จากการศึกษาความหมายคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง สรุปได้ว่า เป็นข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์งาน แล้วนำมากำหนดเป็นคุณสมบัติขั้นต่ำที่พนักงานจำเป็นต้องมีการทำงานนั้น ๆ เพื่อใช้ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.2 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งว่ามีองค์ประกอบใดบ้าง เพื่อที่จะนำไปเป็นขอบเขตในการศึกษา ให้ได้ข้อเท็จจริง และเพื่อนำไปปรับใช้เป็นการรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดดังนี้

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน เป็นส่วนหนึ่งจากระบบการวิเคราะห์งานกล่าวคือ การวิเคราะห์งาน เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานในองค์กร เป็นการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ โดยการรวบรวม ประเมินผล และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งในกระบวนการวิเคราะห์งานจะได้มาซึ่งการบรรยายลักษณะงาน และการพิจารณาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนขององค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวสามารถทำได้โดยการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย (Mondy, Noe and Premeaux, 1999 อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ (2542)



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง

ที่มา : Mondy, Noe and Premeaux, 1999 (อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ (2542)

จากการศึกษาการวิจัยสำคัญของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง สรุปได้ว่าการพิจารณาองค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์หาองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว สามารถทำได้โดยการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาว่าต้องใช้องค์ประกอบอะไร ที่จะเป็นตัวส่งเสริมหรือผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถนำการศึกษาการองค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง มาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย

2.3 องค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์

เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์กรที่แตกต่างจากรูปร่างอื่นๆ เป้าหมายของสหกรณ์ไม่ใช่ผลกำไร แต่เป็นการดำเนินงานเพื่อให้บริการและช่วยเหลือแก่สมาชิกสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้สมาชิกมีความสุขสบาย เน้นการรวมกลุ่มอย่างเข้มแข็ง สามารถช่วยเหลือตนเองได้ โดยอาศัยหลักการและวิธีการสหกรณ์เป็นหลัก ซึ่งในการศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรนั้น ต้องศึกษาองค์ความรู้พื้นฐานของสหกรณ์ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร รายละเอียดดังนี้

2.3.1 ประวัติของสหกรณ์ในประเทศไทย

สหกรณ์เกิดขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 ซึ่งในขณะนั้นประเทศไทยเริ่มเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจเพื่อหาเลี้ยงชีพมาเป็นเศรษฐกิจเพื่อประกอบการค้า เนื่องจากเริ่มมีการค้าขายกับต่างชาติเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องการเงินทุนต่างๆ เพื่อนำมาขยายการผลิต มีการกู้ยืมเงินจากนายทุน แต่ผลคือชาวบ้านต้องเสียดอกเบี้ยให้นายทุนในอัตราที่สูง เกิดการถูกเอารัดเอาเปรียบต่างๆ อีกทั้งยังมีปัญหาด้านสภาพดินฟ้าอากาศที่ส่งผลให้ผลผลิตเสียหาย ไม่สามารถค้าขายสินค้าได้ เกิดเป็นหนี้สินพอกพูน จากปัญหาขาดเงินดำรงชีพของชาวบ้านในตอนนั้น หน่วยงานราชการพยายามหาวิธีช่วยเหลือ โดยเริ่มจากการจัดหาแหล่งเงินทุนมาให้กู้ยืมแต่คิดดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ ได้ตัดสินใจได้นำรูปแบบสหกรณ์โรไฟไฟเซน ของประเทศเยอรมัน มาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจของไทยในสมัยนั้น และมีการทดลองจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกของประเทศไทย คือ “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัด สินธุ์” มีวัตถุประสงค์ในการให้บริการเงินกู้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก เป็นการบรรเทาความเดือดร้อนของเกษตรกรให้เบาบางลงได้บ้าง ประเทศไทยมีกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรกคือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 และได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์

จนมาถึงในปัจจุบันประเทศไทยใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

จากการศึกษาประวัติของสหกรณ์ในประเทศไทยทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งเน้นการทำงานเพื่อให้บริการและช่วยเหลือแก่สมาชิกสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจทั่วไป ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์หาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

2.3.2 หลักการสหกรณ์

หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ หรือกล่าวได้ว่าเป็นแนวทางของสหกรณ์ที่ต้องยึดถือปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักการที่สำคัญ 7 ประการ รายละเอียด ดังนี้

หลักการที่ 1 สหกรณ์สามารถเป็นสมาชิกด้วยความสมัครใจและเปิดกว้าง เปิดรับทุกคน ซึ่งหมายความว่าไม่ว่าจะเป็นใครก็ใช้บริการของสหกรณ์ได้ โดยไม่มีการขัดขวางทุกช่องทาง

หลักการที่ 2 สหกรณ์เป็นการควบคุมโดยสมาชิก ซึ่งอาศัยการเป็นหลักประชาธิปไตย อยู่ในการควบคุมของสมาชิก โดยสมาชิกจะมีส่วนร่วมในการพิจารณานโยบายของสหกรณ์ สมาชิกของสหกรณ์ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งอะไรก็ย่อมมีสิทธิออกเสียงเท่าเทียมกัน นั่นคือ 1 คนต่อ 1 เสียง

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของสมาชิก สามารถร่วมทุนกับสหกรณ์ได้ทุกคน โดยเท่าเทียมกัน และภายใต้เงื่อนไขของความเป็นสมาชิก เหล่าสมาชิกจะจัดการเงินที่เป็นส่วนเกินเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์ หรือเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ ที่สมาชิกของสหกรณ์ลงมติให้ความเห็นชอบดำเนินการ

หลักการที่ 4 การปกครองตนเอง สหกรณ์มีจุดเด่นคือการช่วยตนเองซึ่งอยู่ภายใต้การจัดการของสมาชิก หากสหกรณ์ได้ทำสัญญาร่วมกับรัฐบาล รวมถึงองค์การอื่นๆ หรืออาจเป็นการแสวงหาแหล่งทุนจากภายนอก สหกรณ์ต้องมั่นใจได้ว่าการกระทำเช่นนั้นอยู่ภายใต้การจัดการแบบประชาธิปไตยของสมาชิก

หลักการที่ 5 การศึกษา และฝึกอบรม สหกรณ์จำเป็นต้องให้การฝึกอบรมและการศึกษากับสมาชิก และบุคลากรสหกรณ์ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาช่วยพัฒนาสหกรณ์

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ต้องให้บริการแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ ตลอดจนต้องสร้างความเข้มแข็งกับสถาบันสหกรณ์ด้วย สามารถทำได้โดยการร่วมมือกันตามโครงสร้างระดับต่าง ๆ

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน ต้องปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนของคนในสังคม ตามนโยบายที่สมาชิกได้ให้ความเห็นชอบไว้ในที่ประชุม

ในการศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรนั้น จำเป็นต้องศึกษาหลักการสหกรณ์ เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์มีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป จึงต้องศึกษาเรื่องดังกล่าว เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำมาวิเคราะห์หาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร

2.3.3 อุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) คือ หลักการที่วางไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเมื่อวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2544 ในการประชุมหัวข้อ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ได้มีแถลงการณ์ขององค์การสัมพันธ์สหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) ว่าด้วยเอกลักษณ์ของสหกรณ์ สรุปได้ คือ ความศรัทธาร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองตามหลักการสหกรณ์ เป็นสิ่งนำไปสู่การกินดีอยู่ดี เกิดความเป็นธรรมและสงบสุขในสังคม (ศูนย์ทอเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 15, 2560)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำการศึกษาอุดมการณ์สหกรณ์มาใช้ประโยชน์ในการนำมาวิเคราะห์หาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร

2.3.4 วิธีการสหกรณ์

จากการที่สหกรณ์เป็นการรวมคนที่มีอุดมคติคิดเดียวกัน แล้วจัดตั้งกลุ่มขึ้นมาเป็นสหกรณ์ โดยมีข้อตกลงของกลุ่มตามหลักการสหกรณ์ 7 ประการข้างต้น ซึ่งการดำเนินการของสหกรณ์ แตกต่างจากการจัดตั้งกลุ่มในรูปแบบอื่น วิธีการสหกรณ์ คือ การจัดตั้งกลุ่มที่สมาชิกร่วมกันทำมิใช่ต่างคนต่างทำ ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานในการปรับใช้ให้เหมาะสม เพื่อประโยชน์ของสมาชิกทุกคน ตลอดจนถึงชุมชน โดยไม่ละเลยพื้นฐานของการทำธุรกิจที่ดี (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

ผู้วิจัยได้นำการศึกษาวิธีการสหกรณ์ เพื่อหาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร เนื่องจากเรื่องดังกล่าวถือว่าเป็นหลักการสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์

2.3.5 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

พระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 ได้ระบุถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ดังนี้

มาตรา 51 เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินกิจการ และเป็นผู้แทนสหกรณ์ในการทำงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดในกฎของสหกรณ์

มาตรา 54 ต้องเรียกประชุมใหญ่สามัญของสหกรณ์ปีละ 1 ครั้ง ภายใน 150 วัน

มาตรา 55 วรรคแรก หากมีเหตุสมควร กรรมการสหกรณ์จะเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อไหร่ก็ได้ แต่หากนายทะเบียนสหกรณ์มีจดหมายแจ้งให้ประชุมใหญ่ กรรมการต้องเรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายใน 30 วัน

วรรคสอง สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดลงลายมือชื่อเพื่อเป็นการร้องขอต่อกรรมการสหกรณ์ให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญก็ได้

วรรคท้าย กรณีสมาชิกสหกรณ์คือผู้ร้องขอให้เรียกประชุมใหญ่ ให้กรรมการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ได้รับการร้องขอจากสมาชิก แต่หากกรรมการสหกรณ์เพิกเฉย นายทะเบียนสหกรณ์สามารถเรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในระยะเวลาได้

อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 55 กล่าวคือ การพูดถึงอำนาจในการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ตามที่เห็นว่าสมควร ซึ่งต้องใช้มติที่ประชุมคณะกรรมการเหมือนกันกับการเรียกประชุมใหญ่สามัญ ในส่วนของสมาชิก หรือผู้แทนสมาชิกไม่สามารถเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ แต่สามารถขอให้กรรมการสหกรณ์เรียกประชุมให้ได้ ยกเว้นหากกรรมการสหกรณ์ไม่เรียกประชุมใหญ่วิสามัญตามที่สมาชิก หรือผู้แทนสมาชิกร้องขอภายในระยะเวลาที่กำหนด นายทะเบียนสหกรณ์สามารถสามารถเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ตามที่เห็นสมควร

การศึกษาอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยการนำมาวิเคราะห์ลักษณะของการดำเนินงานในตำแหน่งดังกล่าว

2.3.6 อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับสหกรณ์

การศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ในภาพรวม โดยคณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินกิจการทั้งหมดของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) การรับสมาชิกให้สมบูรณ์ตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร
- 3) การจัดซื้อสิ่งของ เพื่อนำมาจำหน่ายให้กับสมาชิก
- 4) จัดทำข้อกำหนดการให้บริการแก่สมาชิก
- 5) การสอบสวนข้อเท็จจริง เพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่ขอยินยอมยกเว้นค่าบำรุงที่ดิน
- 6) การจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรกลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตของสหกรณ์
- 7) จัดทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน

- 8) การรับฝากเงิน สินเชื่อต่าง ๆ
- 9) การประชุมใหญ่ ตลอดจนการเสนอของบดุลและรายงานประจำปี ต่อที่ประชุมใหญ่
- 10) การจัดสรรกำไรสุทธิต่อที่ประชุมใหญ่
- 11) เสนอแผนงานและงบประมาณของสหกรณ์
- 12) การมอบอำนาจให้แก่บุคคลอื่น ๆ ในสหกรณ์
- 13) กำหนดตัวเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้ปฏิบัติงานแทนผู้จัดการ
- 14) การแต่งตั้ง/จ้าง ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด
- 15) การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ พร้อมระบุค่าตอบแทน
- 16) ตรากฎต่าง ๆ ของสหกรณ์
- 17) ดูแลทะเบียน สมุดบัญชีเอกสารต่าง ๆ ของสหกรณ์
- 18) พิจารณาเกี่ยวกับชุมนุมสหกรณ์ หรือองค์การอื่น
- 19) การแต่งตั้ง/ถอดถอนบุคคลในคณะทำงานต่าง ๆ
- 20) พิเคราะห์และปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์
- 21) ให้ความความชอบธรรมแก่สมาชิก และเจ้าหน้าที่
- 22) พิจารณารายงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง
- 23) เชิญชวนสมาชิกที่เห็นว่ามีความเหมาะสมมาเป็นที่ปรึกษาของสหกรณ์
- 24) ดำเนินคดีที่มีความเกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- 25) ดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินของสหกรณ์
- 26) แต่งตั้งกรรมการเป็นผู้แทนสหกรณ์ ให้เข้าประชุมกับองค์การอื่น
- 27) มอบหน้าที่การดำเนินงานให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม

การศึกษาอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ตามข้อบังคับสหกรณ์สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยการนำมาวิเคราะห์ลักษณะของการดำเนินงานของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร

2.3.7 ประเภทของสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 กำหนดประเภทของสหกรณ์ โดยการพิจารณาจากเป้าหมายของการจัดตั้ง เพื่อให้กลุ่มบุคคลที่ต้องการจัดตั้งสหกรณ์สามารถเลือกประเภทสหกรณ์ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการดูแล/ส่งเสริมสถาบันสหกรณ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะสามารถวางแผนส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดประเภทของสหกรณ์ 7 ประเภท

ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์นิคม 3) สหกรณ์ประมง 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ และ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

ทั้งนี้ สหกรณ์ 3 ประเภทแรก (เกษตร นิคม และประมง) จัดเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์ 4 ประเภทหลัง (ร้านค้า บริการ ออมทรัพย์ และเครดิตยูเนียน) จัดเป็นสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563) โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาในส่วนของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร (เกษตร นิคม และประมง)

2.3.8 วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร

ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดวัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งมีความแตกต่างจากสหกรณ์นอกภาคการเกษตร รายละเอียดดังนี้

สหกรณ์ภาคการเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มผู้ที่ประกอบอาชีพเกี่ยวกับการเกษตร โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อร่วมกันบรรเทาปัญหาเรื่องเงินทุนในการทำงานด้านการผลิตทางการเกษตรและการจำหน่ายผลผลิตดังกล่าว เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกสามารถดำเนินธุรกิจร่วมกัน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560a) ซึ่งสหกรณ์ภาคการเกษตรมีการประกอบการธุรกิจแบบเอนกประสงค์ คือ ดำเนินธุรกิจหลายด้านเพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิก รายละเอียดดังนี้

1) ธุรกิจสินเชื่อ คือ ให้สินเชื่อการเกษตรแก่สมาชิกตามข้อกำหนดของสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อนำไปช่วยเหลือในด้านเงินทุนเกี่ยวกับการใช้จ่ายที่จำเป็น

2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การจัดหาหรือจัดซื้อเครื่องจักรทางการเกษตร วัสดุอุปกรณ์ เคมี เครื่องมือที่ใช้ในการประมง น้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจนสินค้าอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อนำมาขายให้สมาชิกและผู้มิใช่สมาชิก โดยจะขายในราคาที่เหมาะสม

3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิต คือ การที่สหกรณ์สะสม หรือรับซื้อผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของสมาชิก และนำไปจำหน่าย

4) ธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร เป็นธุรกิจที่สหกรณ์นำผลผลิตที่รวบรวมหรือรับซื้อจากสมาชิกมาแปรรูปสินค้า เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้า

5) ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ให้บริการเกี่ยวกับการเพาะปลูกและการทำประมง โดยคิดค่าตอบแทนในอัตราที่สมเหตุผล และช่วยเหลือด้านการเผยแพร่องค์ความรู้ทางการเกษตร วางแผนเพาะปลูก

ผู้วิจัยได้ศึกษาวัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งมีความแตกต่างกับสหกรณ์นอกภาคการเกษตรอย่างเห็นได้ชัด เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการจัดทำผลการวิจัย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Kennedy and Dresser (2005) ได้ศึกษาการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษา พบว่า สติปัญญาและศักยภาพของคนจะทำให้สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ตามที่ได้วางแผนไว้ ศักยภาพที่ถูกจ้ำงใช้ในการทำงาน ส่งผลให้ทำงานได้อย่างรวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพสูง การผลักดันองค์กรต้องอาศัยศักยภาพของบุคคลากร การจัดการ โดยใช้ศักยภาพและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การตัดจุดด้อยและปราบฝ่ายตรงข้าม ซึ่งต้องอาศัยขั้นตอน และศักยภาพ สิ่งสำคัญคือต้องมีการวางแผน จัดเจ้าหน้าที่ให้ตรงกับศักยภาพ

จากงานวิจัยจะเห็นว่าสติปัญญาและศักยภาพของบุคคลในองค์กรทำให้เกิด การทำงานที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการร่วมมือกันของบุคลากร ภายในหน่วยงาน และการจัดบุคลากรให้ตรงกับงาน โดยผลการศึกษามีความสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย ในการต้องการหากรรมกรสหกรณ์ภาคการเกษตรให้สอดคล้อง กับการบริหารงานภายใต้หลักการสหกรณ์

Jody S. Herchenbach (2022) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทักษะของ คณะกรรมการสหกรณ์ที่มีเกษตรกรเป็นเจ้าของและความเชื่อมโยงกับภูมิทัศน์การเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เป็นการศึกษาเพื่อศึกษาทักษะที่จำเป็นสำหรับคณะกรรมการสหกรณ์ ที่มีเกษตรกรเป็นเจ้าของ (2) เพื่อหาช่องว่างทางทักษะที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกรรมการสหกรณ์ ที่มีเกษตรกรเป็นเจ้าของใหม่กับกรรมการชุดปัจจุบัน และ (3) เสนอแนะแนวทางการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้สำหรับคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีเกษตรกรเป็นเจ้าของ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยในการศึกษาเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ที่ (2) ดังกล่าวมีผลการศึกษา คือ ทักษะ ที่สำคัญ 11 ประการสำหรับคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีเกษตรกรเป็นเจ้าของ ได้แก่ 1. การเงินสหกรณ์ 2. ธรรมชาติและนโยบายสหกรณ์ 3. การสื่อสาร 4. การบริหารเวลา 5. ความเข้าใจเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมในปัจจุบัน 6. การตอบคำถามอย่างสร้างสรรค์ 7. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 8. การสร้างเครือข่าย 9. การทำงานเป็นทีม 10. การเป็นผู้ฟังที่ดี 11. ความเป็นผู้นำ

การศึกษาทักษะของคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีเกษตรกรเป็นเจ้าของ ผลการศึกษา พบทักษะที่สำคัญ 11 ประการ ซึ่งสามารถนำทักษะดังกล่าวมาศึกษาประกอบกับผลการวิจัย การศึกษาขึ้นนี้ เนื่องจากทักษะเป็นส่วนหนึ่งของการระบุคุณสมบัติของคณะกรรมการสหกรณ์

Deborah J. Maddy (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสำหรับระบบส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งได้กล่าวว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และได้กล่าวถึงระบบส่งเสริมสหกรณ์ 11 ประการ ได้แก่ 1) กระบวนการดำเนินการของชุมชนและสังคม 2) ความหลากหลาย/พหุนิยม/วัฒนธรรม 3) การวางแผน 4) การรับรู้ เข้าใจ 5) การเรียนรู้ 6) ทักษะการสื่อสาร 7) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 8) ความรู้ในองค์กร 9) ความเป็นผู้นำ 10) การจัดการองค์กร 11) ความเป็นมืออาชีพ 11) ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์องค์ความรู้การวิจัย ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในองค์กร

ผู้วิจัยมีความเห็นว่างานวิจัยชิ้นนี้เป็นการนำเสนอในมุมมองของการส่งเสริมสหกรณ์ ผลของการศึกษาวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาศึกษาชิ้นนี้ เนื่องจากเป็นการเพิ่มเติมในส่วนมุมมองของการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์แล้ว การศึกษานี้ยังเป็นมุมมองการส่งเสริมสหกรณ์ที่มาจากการศึกษาสหกรณ์ในต่างประเทศ อาจนำมาเป็นตัวอย่างในการให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ และการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

นัฐภรณ์ สูดยอด (2545) ได้ศึกษาคุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ปรากฏในปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้งเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคุณสมบัติที่ปรากฏในปัจจุบันกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ในอนาคต พบว่า คุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ปรากฏในปัจจุบัน ด้านความศรัทธา ในแนวคิดของการสหกรณ์ ด้านความอดทน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการจัดการ และด้านความทันสมัย พบว่าผู้จัดการมีคุณสมบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่พึงประสงค์ในอนาคต ด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ ด้านความอดทน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการจัดการ และด้านความทันสมัย พบว่าคณะกรรมการดำเนินการต้องการให้คุณสมบัติทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับที่มากที่สุด

งานวิจัยชิ้นนี้มีความคล้ายคลึงกับงานของผู้วิจัย เนื่องจากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรเหมือนกัน ต่างกันตรงที่เป็นการศึกษาคุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์ที่พึงประสงค์ในมุมมองของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร

สุรพล ชัยมาลา (2551) ได้ศึกษาคุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสมในการเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร เพื่อการตลาดลูกค้า อ.ก.ส. ผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติของกรรมการ คือ ต้องมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์ มีการบริหารงานสหกรณ์ มีการจัดการทรัพยากร ด้านสมรรถนะในงาน (functional competencies) ควรทำหน้าที่

การตลาดบริหารจัดการแทนสมาชิก ให้ความรู้และสร้างแรงจูงใจ ด้านการบริหารงาน (management) สามารถจัดการองค์กรได้ตามแผนที่กำหนด ด้านความสามารถ (ability) ควรมีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลมากขึ้น

งานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยเห็นว่ามีผลคล้ายคลึงกับงานของผู้วิจัยในส่วนของผลการวิจัย เนื่องจากเป็นการศึกษาคณะคุณสมบัตินี้และสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ซึ่งสหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์อีกประเภทที่รวมอยู่ในสหกรณ์ภาคการเกษตร แต่มีส่วนที่แตกต่างจากงานศึกษาของผู้วิจัยคืองานวิจัยชิ้นนี้เป็นเพียงการศึกษาคณะคุณสมบัตินี้ ยังไม่ได้ศึกษาลึกลงไปถึงสมรรถนะหลัก

นิติธร มะโนวัง (2559) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ดังกล่าวจากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาไปสู่ความสำเร็จเป็นที่เชื่อถือ มีการควบคุมภายในที่ดี ไม่มีการทุจริต ดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรสหกรณ์ เน้นการอบรมความรู้เรื่องกฎหมายของสหกรณ์ เป็นข้อสำคัญ ลำดับต่อมาคือความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาการควบคุมภายใน เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตได้

งานวิจัยชิ้นนี้มีความคล้ายคลึงกับงานของผู้วิจัย เนื่องจากเป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยสามารถนำแนวทางดังกล่าวมาเป็นแนวทางการพัฒนาความรู้ให้กับกรรมการสหกรณ์ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการสรรหาได้

เฉลิมเจษฎ์ สมนานุหัตถ์ (2563) ได้ศึกษาคณะคุณลักษณะหลักของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาบริบท ปัญหา และอุปสรรคของคุณลักษณะหลักของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุรินทร์ และเพื่อศึกษากาหนดรูปแบบแนวทางคุณลักษณะหลักของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่ต้องการมากที่สุด คือ การใช้คำพูด ทักษะพฤติกรรม รองลงมา คือ ทักษะการเขียน ทักษะการใช้ภาษา ความรู้ พบว่า ภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ความรู้ทาง วิธีการความรู้เรื่องการจัดการทั่วไป มีความต้องการมากที่สุด ความรู้ทางด้านเทคนิค ความรู้ในเรื่องอื่น ๆ มีความต้องการรองลงมาตามลำดับ ด้านแรงจูงใจ พบว่า ภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด เมื่อดูรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านแรงจูงใจที่มาจากตนเอง ด้านแรงจูงใจจากบุคคลภายนอก ด้านแรงจูงใจที่มาจากสมาชิกและเจ้าหน้าที่ มีความประสงค์มากที่สุด ด้านสมรรถนะหลัก พบว่า อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เมื่อศึกษารายละเอียดแต่ละ

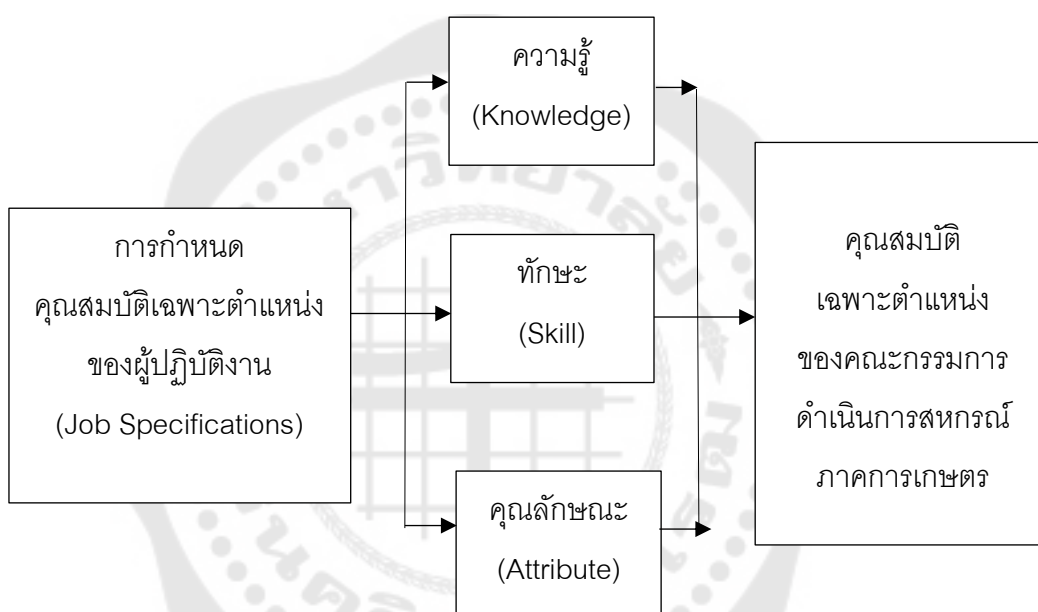
องค์ประกอบ พบว่า ด้านภายในองค์กร ด้านภาวะผู้นำ มีความต้องการมากที่สุด ด้านทัศนคติ ด้านองค์ประกอบด้านอื่น ๆ มีความต้องการรองลงมา

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะหลักของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับงานของผู้วิจัยทางด้านผลของการวิจัย เนื่องจากเป็นการศึกษาคุณลักษณะหลักของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีบทบาทใกล้เคียงกับ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษากำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งในปัจจุบันผู้ที่ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นั้นยังไม่มีกำหนดคุณสมบัติ มีเพียงการกำหนดหน้าที่ และขอบเขตของงานที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น ส่งผลให้การสรรหาบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน จึงต้องเน้นการใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังนำแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ด้วย เนื่องจากสหกรณ์เป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ การจะกำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จำเป็นที่จะต้องทราบถึงหลักการ วิธีการสหกรณ์ รวมไปถึงอำนาจหน้าที่ด้วย จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหลาย ๆ ด้าน ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยของผู้วิจัยได้ นอกจากนี้ ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร จึงเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่องดังกล่าว

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยอาศัยความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้นที่ผ่านมา ซึ่งผู้วิจัยได้อ้างอิงมาจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบของคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งตามแนวทางของ Mondy, Noe and Premeaux, 1999 (อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) จึงได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรดังนี้



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาคูณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรฉบับนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งในบทนี้จะเป็นการบรรยายถึงวิธีดำเนินการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1. ระเบียบวิธีวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ตารางสรุปแนวทางการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาคูณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูล 2 ประเภท คือ การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร และการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาคูณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.2.1 แบบสอบถามปลายเปิด ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) หน่วยงานและองค์กรที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ได้แก่ ผู้แทนกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

2) ผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร คัดเลือกโดยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลครอบคลุมอยู่ในทุกกลุ่มย่อยของสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ ผู้แทนกรรมการสหกรณ์การเกษตร ผู้แทนกรรมการสหกรณ์ประมง และผู้แทนกรรมการสหกรณ์นิคม

3.2.2 แบบสัมภาษณ์ ใช้ในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นการยืนยันองค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสอบถามทัศนะจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับสถาบันสหกรณ์ จำนวน 3 ราย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแลกลุ่มเกษตรกร

3.3 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

3.3.1 หน่วยงานและองค์กรที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้แทนกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ซึ่งพิจารณาจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

3.3.2 ผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร คัดเลือกโดยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลครอบคลุมในทุกกลุ่มย่อยของสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ ผู้แทนกรรมการสหกรณ์การเกษตร ผู้แทนกรรมการสหกรณ์ประมง และผู้แทนกรรมการสหกรณ์นิคม คัดเลือกจากสหกรณ์ที่ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท กล่าวคือ การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ และการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

3.4.1 การเก็บข้อมูลแบบข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งมีรูปแบบเป็นการวิจัยจากเอกสาร เช่น

- จรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์
- คู่มือกรรมการดำเนินการ ประธานและเลขานุการสหกรณ์

3.4.2 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ

- 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยตรงจาก
- 2) การสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ ข้างต้น

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดวิเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหา (Content Analysis) ประกอบการอธิบายโดยการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive method) มุ่งวิเคราะห์หาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

3.6 ตารางสรุปแนวทางการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากนี้ยังมีการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาโดยวิธีการการสนทนากลุ่ม ซึ่งในบทนี้ ผู้วิจัยจะรายงานผลการวิจัย โดยแบ่งข้อมูลเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

4.1 การศึกษาขอบเขตอำนาจหน้าที่และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรจากเอกสาร

4.2 การศึกษาข้อช่วยและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

4.3 การวิเคราะห์งาน (job analysis) ตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

4.1 การศึกษาขอบเขตอำนาจหน้าที่และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรจากเอกสาร

ผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสารต่าง ๆ โดยเอกสารในแต่ละฉบับที่ศึกษาจะทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร และนำข้อมูลมาจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

4.1.1 จรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

สมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทยได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ ตามประกาศของสมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทย เรื่อง การกำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2550 ซึ่งประกาศดังกล่าวออกตามมติของคณะกรรมการสมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2550 ดังนี้

1) มุ่งมั่น และเป็นผู้ที่ศรัทธา ในการบริหารงานให้รู้ดหน้า บนพื้นฐานการเสียสละประโยชน์ส่วนตน ซื่อตรง โดยยึดหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ รับผิดชอบ ละเอียดรอบคอบ คำนึงถึงประโยชน์แก่สหกรณ์

2) รักษา และปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกโดยรวม และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ บนพื้นฐานประโยชน์สมาชิก

3) ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์อย่างเคร่งครัด รวมทั้งไม่ลืมหักจริยธรรม วัฒนธรรมอันดีงาม ใช้ความรู้ ศักยภาพอย่างเต็มที่

- 4) พัฒนาความรู้ของตน และบุคลากรสหกรณ์อย่างจริงจัง
- 5) กำกับ ดูแลการจัดการสหกรณ์โดยไม่แทรกแซงสายการบังคับบัญชา
- 6) ดูแล/ใช้/รักษาทรัพย์สินของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 7) ไม่ยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่ง หน้าที่ในสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ส่วนตน
- 8) ไม่ทำธุรกิจของตนเองที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับสหกรณ์
- 9) ไม่ให้สัญญาต่างตอบแทนแก่บุคคลใด เพื่อผลประโยชน์ของตน
- 10) ไม่นำทรัพย์สินของสหกรณ์ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 2

ตาราง 2 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่วิเคราะห์ได้จากจรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง	
1. ความรู้ (Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ 2. กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์
2. ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสาร 2. ความเป็นผู้นำ
3. คุณลักษณะ (Attribute)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเสียสละ 2. ความซื่อสัตย์ และสุจริต 3. จริยธรรม 4. ความรับผิดชอบ 5. ความละเอียด รอบคอบ 6. ความยุติธรรม 7. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

4.1.2 คู่มือกรรมการดำเนินการ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 15 ได้จัดทำคู่มือกรรมการดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่ได้รับเลือกจากสมาชิกให้ดำรงดังกล่าวมีแนวทางในการถ่ายทอดความรู้ ไปสู่มวลสมาชิกของสหกรณ์ และเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานซึ่งภายในคู่มือประกอบด้วยรายละเอียดแนวทางต่าง ๆ รายละเอียดดังนี้

1. แนวทางการจัดอบรมกรรมการดำเนินการและผู้นำกลุ่มสหกรณ์

ส่วนนี้จะเป็นการอธิบายถึงวัตถุประสงค์การเข้ารับการอบรมของกรรมการสหกรณ์ ซึ่งมีเหตุผลแตกต่างกันไป ส่วนใหญ่เข้ารับการอบรมเพราะเป็นเรื่องที่ต้องนำไปปฏิบัติต่อ และเป็นเรื่องที่ถูกพันต่อเนื่องเป็นการแสดงผลงานที่ผ่านมาจากการติดตามผล และเมื่อสำรวจถึงความต้องการเข้ารับการอบรมแบบไหน ส่วนใหญ่ต้องการอบรมหลักสูตรที่กำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมโดยให้ผู้เข้าอบรมมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมีการแนะนำตัวให้รู้จักกัน

2. เนื้อหาวิชาสำหรับคณะกรรมการดำเนินการ

ความรู้ที่ผู้เข้าอบรมต้องการเรียนรู้คือความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) การเข้าใจหลักของงานสหกรณ์
- (2) ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์
- (3) ทราบสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- (4) ทราบกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- (5) กำหนดนโยบายผ่านมติที่ประชุมใหญ่
- (6) การเข้าร่วมประชุมใหญ่และแสดงทัศนคติในที่ประชุม
- (7) ยึดหลักธรรมาภิบาล
- (8) ผูกมิตรกับสมาชิก ตลอดจนใจให้การอบรมแก่บุคลากรสหกรณ์
- (9) การเผยแพร่หลักและวิธีการสหกรณ์สู่ประชาชน
- (10) ดูแลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์
- (11) มีการรู้และใช้ข้อมูลทางงบการเงิน
- (12) การเลือกสรรและจ้างงานผู้จัดการที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงาน
- (13) แบ่งแยกหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างชัดเจน

จากภารกิจหน้าที่ของกรรมการดำเนินการ สามารถจัดชุดความรู้ที่จำเป็นตามสาระงานที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

2.1 สหกรณ์ คือ การทำงานร่วมกัน การนำความหมายคำว่าสหกรณ์ ไปใช้ของกรรมการ คือ ต้องทำให้สหกรณ์ประกอบด้วย คนรวมกันเป็นกลุ่มดำเนินกิจการ และเมื่อเป็นสหกรณ์ก็จะสร้างประโยชน์ให้งานเสร็จเร็ว มีการเรียนรู้รอบด้าน โดยยึดมั่นในหลักการสหกรณ์

2.2 ภาวะผู้นำ ได้แก่

- การปรากฏตัวต้องมีความน่าไว้วางใจ

- ต้องกระทำตนให้ดีมีคนยอมรับ
- มีความเสียสละ เมตตา ช่วยเหลือ แก่สมาชิกสหกรณ์อย่างเสมอภาค
- รู้เรื่องของสหกรณ์ สามารถถ่ายทอดแก่สมาชิกได้
- หักกระเป๋าเอกสารเข้าประชุม ซึ่งมีแผนทิศทางการดำเนินงานและ

เทคนิคการบริหารงานสหกรณ์

- ถึงที่ประชุมก่อนเวลา พูด แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม
- ยึดมั่นในหลักการการสร้างความเป็นอยู่ที่พอดีให้สมาชิก

2.3 นโยบายสหกรณ์ คือ การวางจุดมุ่งหมายกว้าง ๆ ไว้ เพื่อวางแผนการปฏิบัติไปสู่ความประสงค์ เหมือนกับการคาดการณ์ขึ้นแล้วทดลองลงมือปฏิบัติ เมื่อคาดการณ์สิ่งที่จะทำ ปัญหาสำคัญอยู่ที่ว่าเราจะสามารถควบคุมผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร เป็นการกำหนดเนื่อหาสาระที่สามารถเกิดขึ้นได้ เป็นไปได้ไม่เพ้อฝัน ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการสามารถกำหนดนโยบาย โดยช่วยกันกำหนดในที่ประชุมคณะกรรมการเป็นมติอย่างชัดเจน มอบหน้าที่ให้ฝ่ายจัดการจัดทำแผนงาน หรือโครงการรองรับ แล้วนำแผนงาน โครงการ แก่กรรมการ เพื่อสหกรณ์ดำเนินการต่อไป

2.4 การพูดกับงานสหกรณ์ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องด้วยงานสหกรณ์เกี่ยวข้องกับคนและเงิน ดังนั้น การพูด คือการชี้แจง ทำความเข้าใจ กับบุคคลผู้มาเข้าอบรม

2.5 เรื่องของสัญญาในกิจการสหกรณ์ สหกรณ์เป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรม ทั้งด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ มีการดำเนินธุรกิจกับสมาชิก ดังนั้น ผู้บริหารและฝ่ายเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ควรมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว

2.6 การบริหารจัดการสหกรณ์ในหลักเกณฑ์ของกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ต้องยึดหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ดังนั้น คณะกรรมการควรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานสหกรณ์

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 3

ตาราง 3 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่วิเคราะห์ได้จากคู่มือกรรมการดำเนินการ

องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง	
1. ความรู้ (Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ 2. กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ 3. พื้นฐานสหกรณ์ 4. การกำหนดนโยบาย 5. การเงินการบัญชี 6. สัญญาในกิจการสหกรณ์
2. ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำเสนอการถ่ายทอด 2. การสื่อสาร 3. การมีภาวะผู้นำ 4. การบริหารจัดการองค์กร
3. คุณลักษณะ (Attribute)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทำงานร่วมกัน/ทำงานเป็นทีม 2. ความเมตตา เสียสละ 3. ความยุติธรรม

4.1.3 แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนงาน โดยภายในแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว มีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสหกรณ์ จำนวน 2 โครงการ ดังนี้

1. โครงการยกระดับสถาบันเกษตรกรให้เป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร เป็นโครงการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการทางการเงินการบัญชี เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการวางแผนธุรกิจและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการทางการเงินการบัญชี ซึ่งมีรายละเอียดหัวข้อการบรรยาย ได้แก่ 1. ธรรมชาติของ 2. กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง 3. การใช้ข้อมูลทางบัญชีในการวางแผนธุรกิจ และการเชื่อมโยงธุรกิจรายสินค้า 4. การบริหารธุรกิจให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และเทคนิคการขายสินค้า 5. Smart 4M (Smart Manage) 6. การใช้งานเครื่องมือเตือนภัยทางการเงิน (CFSAWS:ss)

2. โครงการส่งเสริมและพัฒนาสถาบันเกษตรกร เป็นการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ให้มีความสามารถด้านการเงินการบัญชี เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ใช้โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์เป็นเครื่องมือช่วยในการบันทึกบัญชี ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างให้สหกรณ์มีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งโครงการนี้แบ่งหลักสูตรอบรมที่เกี่ยวข้อง 2 หลักสูตร ได้แก่ 1. หลักสูตรพัฒนามาตรฐานการบัญชีแก่สหกรณ์ รายละเอียดหัวข้อการบรรยาย ได้แก่ 1. ธรรมชาติของบัญชี 2. บทบาทภารกิจ และหน้าที่กรรมการสหกรณ์ 3. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และคำแนะนำเกี่ยวกับการเงินการบัญชีของสหกรณ์ 4. การควบคุมภายใน 5. การใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารงาน และ 2. หลักสูตรพัฒนาศักยภาพการควบคุมภายใน รายละเอียดหัวข้อการบรรยาย ได้แก่ 1. กฎหมายระเบียบที่มีการปรับเปลี่ยน 2. การควบคุมภายในและการสร้างภูมิคุ้มกันด้านบริหารจัดการ 3. การประเมินและการบริหารจัดการความเสี่ยง 4. แนวทางการยกระดับการควบคุมภายใน 5. การใช้ข้อมูลทางบัญชีในการบริหารจัดการสหกรณ์

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4

ตาราง 4 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่วิเคราะห์ได้จากแผนปฏิบัติการวิจัย (พ.ศ. 2565) ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง	
1. ความรู้ (Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ธรรมชาติของบัญชี 2. คุณลักษณะหลักการและวิธีการสหกรณ์ 3. กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ 4. บทบาท ภารกิจ และหน้าที่คณะกรรมการสหกรณ์ 5. การควบคุมภายใน 6. การเงินการบัญชี 7. การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ 8. การบริหารจัดการความเสี่ยง
2. ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้เทคโนโลยี
3. คุณลักษณะ (Attribute)	-

4.1.4 แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ซึ่งภายในบรรจุแผนงานโครงการทั้งหมดที่ต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ซึ่งภายในแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวมีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ของบุคลากรสหกรณ์ คือ โครงการพัฒนาคณะกรรมการสหกรณ์เข้มแข็งทั้งคณะ รายละเอียดหัวข้อการบรรยาย ได้แก่ อุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ บทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ สิทธิหน้าที่ของสมาชิก การควบคุมภายในที่ดี การกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ การป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ และการขับเคลื่อนแผนการพัฒนาศหกรณ์สู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 5

ตาราง 5 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่วิเคราะห์ได้จากแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง	
1. ความรู้ (Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ 2. บทบาท ภารกิจ และหน้าที่คณะกรรมการสหกรณ์ 3. สิทธิหน้าที่ของสมาชิก 4. การควบคุมภายใน 5. การกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ 6. การจัดทำและขับเคลื่อนแผนงาน
2. ทักษะ (Skill)	-
3. คุณลักษณะ (Attribute)	-

จากการศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรโดยการวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย ความรู้ 11 ประการ ทักษะ 6 ประการ และคุณลักษณะ 9 ประการ ดังแสดงในตารางที่ 6

ตาราง 6 องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
ภาคการเกษตรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร

องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ได้จากการวิจัยเอกสาร	
1. ความรู้ (Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ 2. กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ 3. การกำหนดนโยบาย 4. การเงินการบัญชี 5. สัญญาในกิจการสหกรณ์ 6. ธรรมภิบาล 7. บทบาท ภารกิจ และหน้าที่คณะกรรมการสหกรณ์ 8. การควบคุมภายใน 9. การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ 10. การบริหารจัดการความเสี่ยง 11. การจัดทำและขับเคลื่อนแผนงาน
2. ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสาร 2. ความเป็นผู้นำ 3. การนำเสนอการถ่ายทอด 4. การบริหารจัดการองค์กร 5. การใช้เทคโนโลยี 6. การประสานงานการติดตามประเมินผล
3. คุณลักษณะ (Attribute)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเสียสละ 2. ความซื่อสัตย์ และสุจริต 3. จริยธรรม 4. ความรับผิดชอบ 5. ความละเอียด รอบคอบ 6. ความยุติธรรม 7. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 8. การทำงานร่วมกัน/ทำงานเป็นทีม 9. การเป็นนักพัฒนา

4.1.5 ขอบเขตอำนาจหน้าที่

จากการศึกษาเอกสารวิชาการ บทความ และหนังสือต่าง ๆ นอกจากจะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของคุณสมบัติของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรแล้วยังทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรด้วยเช่นเดียวกัน รายละเอียดดังนี้

1) ขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้จากการศึกษาเอกสาร

กรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบายของสหกรณ์ เป็นผู้ควบคุมการประชุมให้เรียบร้อย สามารถใช้และมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลงบการเงิน และเป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ควบคุมดูแลและคัดเลือกผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร(เจ้าหน้าที่สหกรณ์) พัฒนาบุคลากรในสหกรณ์ตลอดจนสมาชิกให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง และต้องเป็นผู้เผยแพร่หลักและวิธีการสหกรณ์ไปสู่สมาชิกและประชาชนได้ด้วย

2) ขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายสหกรณ์

คณะกรรมการเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทุกอย่างที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก และมีความสามารถเรียกประชุมใหญ่ปีละ 1 ครั้ง

3) อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับสหกรณ์

การรับ-ลาออกของสมาชิก พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจทุกประเภทของสหกรณ์ วางข้อกำหนดในการให้บริการแก่สมาชิก กิจกรรมการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ กำหนดให้มีการประชุมใหญ่ เสนอการจัดสรรกำไรให้แก่สมาชิก เสนอแผนงานและงบประมาณให้ที่ประชุม ดูแลทรัพย์สินของสหกรณ์ การวางระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ การบริหารจัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสหกรณ์ การจัดจ้างและแต่งตั้งบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ หรือแม้กระทั่งการดำเนินคดีเกี่ยวกับสหกรณ์

จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการมีหน้าที่กว้างขวางมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การบริการงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกและบุคคลภายนอก สามารถกล่าวโดยสรุปคือ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร เป็นผู้ที่ต้องดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ภาคการเกษตร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ และต้องเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกโดยส่วนรวม อีกทั้งต้องปฏิบัติตามมติที่ประชุมใหญ่ ตลอดจนกฎหมาย สหกรณ์ หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ภาคการเกษตร

4.2 การศึกษาขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตร

นอกจากการวิจัยเอกสารดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสอบถามทัศนคติเกี่ยวกับขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 หน่วยงานและองค์กรที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ และกลุ่มที่ 2 ผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ โดยการคัดเลือกจากวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลครอบคลุมอยู่ในทุกกลุ่มย่อยของสหกรณ์ภาคการเกษตร

โดยผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลผลการวิจัยที่ได้จากทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งดังกล่าว โดยจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

4.2.1 การศึกษาขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรจากหน่วยงานและองค์กรที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรจากผู้แทนจากหน่วยงานและองค์กรที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์สัมภาษณ์ ซึ่งได้แก่ ผู้แทนกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และผู้แทนสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หน่วยงานละ 1 ราย จำนวนรวมทั้งสิ้น 3 ราย ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักได้ส่งทัศนคติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านความรู้

องค์ประกอบด้านความรู้ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตรควรประกอบด้วย ความรู้ 6 ประการ ได้แก่ 1) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ 2) บทบาท อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ 3) กฎหมายข้อบังคับระเบียบสหกรณ์ 4) การควบคุมภายใน 5) การเงินการบัญชีรวมทั้ง 6) ธรรมภิบาล

1) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

ในการบริหารงานสหกรณ์ ความรู้ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นคือ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ดังความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสมรรถนะผู้สอบบัญชีและบุคลากรเครือข่าย สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ว่า

“คณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ก็คือเกษตรกร สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยถ้าพูดตามตรงก็คือเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างเปราะบาง มีปัญหาหลายด้าน สิ่งต่างๆ ได้ว่าแผนงานที่กรมฯ ดำเนินงานส่วนใหญ่ก็มักจะดำเนินงานกับสหกรณ์การเกษตร เพราะฉะนั้นคิดว่าความรู้ที่คณะกรรมการควรใช้เป็นหลักยึดถือในการบริหารคือความรู้เบื้องต้นในเรื่องของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ มันเป็นเรื่องพื้นฐานเลยนะ สหกรณ์มีเป้าหมายยังไงมันก็ต้องเริ่มต้นที่ยึดหลักสหกรณ์นี้แหละ” (12 พฤษภาคม 2565)

2) บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ

การบริหารงานสหกรณ์นั้น ควรมีความรู้เรื่องของขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองว่ามีขอบเขตหน้าที่แค่ไหน และอย่างไร ดังความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มบริหารจัดการเงินทุน กองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“คณะกรรมการต้องรู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง ว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง ทำอะไรไม่ได้บ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารงาน การตัดสินใจว่าการจะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติงานนั้น ขัดกับกฎหมายและระเบียบของสหกรณ์ที่มีหรือไม่ ต้องระวังเพราะหากมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด คณะกรรมการจะมีความผิดตามกฎหมายด้วยเช่นกัน” (3 พฤษภาคม 2565)

และสอดคล้องกับความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสมรรถนะผู้สอบบัญชีและบุคลากรเครือข่าย สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“แน่นอนว่าการจะทำอะไรนั้น อันดับแรกเราต้องรู้ก่อนว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง เพราะฉะนั้นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรก็เช่นเดียวกัน ก่อนลงสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกจากสมาชิกก็ต้องมีความรู้ขั้นพื้นฐานก่อนว่าตัวเองมีอำนาจหน้าที่อะไร เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ เหมือนเป็นการประเมินตัวเองในเบื้องต้น แต่ยังคงเชื่อว่าการกรรมการสหกรณ์ที่ได้รับเลือกเข้ามาส่วนใหญ่ทราบว่าจะทำอะไร มีหน้าที่อย่างไร แต่อาจจะยังขาดทักษะบางประการที่มีส่วนช่วยให้สหกรณ์ดำเนินการอย่างประสบความสำเร็จ” (12 พฤษภาคม 2565)

3) กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

สืบเนื่องจากการดำเนินงานสหกรณ์ต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย ตลอดจนการดำเนินธุรกิจก็มีส่วนของข้อกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ภาคการเกษตร ดังความเห็น

ของผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสมรรถนะผู้สอบบัญชีและบุคลากรเครือข่าย สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“การดำเนินงานสหกรณ์ ต้องดำเนินการบนพื้นฐานของกฎหมาย เพราะสหกรณ์เกิดขึ้นมาจากกฎหมาย นั่นคือ พ.ร.บ. สหกรณ์ พ.ศ. 2542 และเนื่องจากสหกรณ์มีมวลสมาชิกจำนวนมาก จึงต้องมีการออกระเบียบโดยนายทะเบียนสหกรณ์ หรือออกข้อบังคับต่าง ๆ ไว้ว่าจะออกโดยนายทะเบียน หรือออกเพื่อเป็นข้อตกลงของสหกรณ์เองในการบริหารงานจึงควรมีความรู้เรื่องนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้การบริหารงานสหกรณ์ราบรื่น” (12 พฤษภาคม 2565)

ในขณะเดียวกัน ยังสอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการฝึกอบรมชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาการบัญชี สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่เห็นว่า

“เนื่องจากสหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร แต่เน้นการช่วยเหลือกันเองของสมาชิก เพราะฉะนั้นการทำตามกฎหมาย หรือระเบียบต่าง ๆ ถือเป็นเรื่องสำคัญ โดยในส่วนของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยก็ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และการบริหารสหกรณ์ ให้กับกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรอยู่เป็นประจำ” (6 พฤษภาคม 2565)

4) การควบคุมภายใน

การบริหารงานสหกรณ์ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือการควบคุมภายในเพื่อควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ ดังความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสมรรถนะผู้สอบบัญชีและบุคลากรเครือข่าย สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่กล่าวไว้ว่า

“สิ่งที่เรามักพูดถึงบ่อย ๆ เมื่อเรากล่าวถึงกระบวนการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตรให้ประสบความสำเร็จคือระบบการควบคุมภายในสหกรณ์ ปฏิเสธไม่ได้ว่าความรู้ด้านการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่หน่วยงานภาครัฐพยายามปลูกฝังให้กับคณะกรรมการดำเนินสหกรณ์ภาคการเกษตร เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็น เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยประเมินความเสี่ยงได้ ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ต้องยอมรับว่าชาวสหกรณ์ที่มีการทุจริต ส่วนหนึ่งก็มาจากการขาดระบบควบคุมภายในที่ดี วางระบบไม่เหมาะสม ไม่ตอบโจทย์ หรือบางสหกรณ์คณะกรรมการสหกรณ์ไม่ให้ความสำคัญเลยก็มี ก่อเกิดเป็นปัญหาจนทุกวันนี้” (12 พฤษภาคม 2565)

ในขณะเดียวกัน ทั้งสองความเห็นที่กล่าวมาข้างต้นยังคงคล้ายกับทัศนะของนักวิชาการฝึกอบรมชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาการบัญชี สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่เห็นว่า

“การควบคุมภายในจะต้องมีนะ เป็นองค์ประกอบในการบริหารงานสหกรณ์ในมีประสิทธิภาพเลย เพราะเป็นอีกสิ่งที่จะทำให้มีตัวช่วยที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบ

การดำเนินงานภายในสหกรณ์ ถ้าจะให้ดีคือทุกคนในสหกรณ์ต้องร่วมจัดทำ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จัดอบรมเรื่องนี้แล้ว ทางสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ก็มีจัดอบรมเหมือนกัน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สามารถเลือกได้ว่าจะอบรมกับหน่วยงานไหน ทุกหน่วยงานร่วมกันผลักดันให้มีความรู้ทางด้านนี้” (6 พฤษภาคม 2565)

5) การเงินการบัญชี

การดำเนินงานต้องอาศัยความรู้ทางด้านการเงินการบัญชีมาช่วยในการตัดสินใจในการวางแผนและบริหารงาน เพื่อให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน และยังสามารถเป็นช่องทางในการหาแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้นดังความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มบริหารจัดการเงินทุน กองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“ต้องมีความรู้ด้านการเงินการบัญชีอย่างน้อยในเบื้องต้นก็ยิ่งดี ให้สามารถนำไปตรวจสอบได้ในเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นการนำไปใช้ในด้านการวางแผนธุรกิจ หรือมีความรู้เบื้องต้นไว้เพื่อตรวจสอบฝ่ายจัดการ โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มุ่งพัฒนาศักยภาพด้านบัญชีให้กับบุคลากรเช่นเดียวกัน เพราะในการประเมินความเข้มแข็งของสหกรณ์ ใช้เกณฑ์ด้านการจัดทำบัญชีเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเช่นกัน” (3 พฤษภาคม 2565)

(6) ธรรมนูญ

ปัจจุบันหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลสหกรณ์ภาคการเกษตรผลักดันให้สหกรณ์มีการนำความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมนูญมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อลดปัญหาการทุจริต ดังความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มบริหารจัดการเงินทุน กองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“อีกเรื่องที่ตอนนี้กรมส่งเสริมสหกรณ์ดำเนินการส่งเสริมให้สหกรณ์ดำเนินการ คือ การส่งเสริมให้มีสหกรณ์สีขาวด้วยหลักธรรมนูญมาปรับใช้ในการบริหารกิจการของสหกรณ์ ดำเนินงานด้วยความ สุจริต โปร่งใส ถือใช้หลักดังกล่าวอย่างเคร่งครัดการดำเนินการธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ สร้างการมีส่วนร่วม การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน และช่วยลดปัญหาการทุจริตอีกด้วย” (3 พฤษภาคม 2565)

(2) องค์ประกอบด้านทักษะ

ประกอบด้วย ทักษะ 3 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการองค์กร 2) ความเป็นผู้นำและ 3) การสร้างเครือข่าย

1) การบริหารจัดการองค์กร

ปัจจุบันสหกรณ์มีการดำเนินงานหลากหลายด้าน ซึ่งในการบริหารงานสหกรณ์ ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ต้องมีทักษะการบริหารจัดการองค์กร ดังความเห็นของนักวิชาการฝึกอบรมชำนาญการพิเศษ สถาบันพิทยาลงกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่กล่าวว่า

“คณะกรรมการเปรียบเสมือนผู้บริหารองค์กร แต่เป็นองค์กรที่เรียกว่าสหกรณ์ ดังนั้น ควรจะต้องมีทักษะการบริหารจัดการองค์กร สามารถวางแผนได้ ควบคุมองค์กรได้ จัดการเรื่องต่าง ๆ ในสหกรณ์ได้ ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถทำได้หมดทุกอย่าง แต่ถ้ามีทักษะด้านนี้หนทางที่จะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จง่ายขึ้น” (6 พฤษภาคม 2565)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสมรรถนะผู้สอบบัญชีและบุคลากรเครือข่าย สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่กล่าวว่า

“หน้าที่หลักประการแรกของกรรมการสหกรณ์คือการดูแลควบคุมสหกรณ์ แต่อยากจะมีเพิ่มเติมคือนอกจากบริหารงานองค์กรทั่วไปแล้ว ยังหมายรวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรทุกอย่างในสหกรณ์ รวมถึงการให้บริการแก่สมาชิกของสหกรณ์อีกด้วย” (12 พฤษภาคม 2565)

2) ความเป็นผู้นำ

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร คือผู้บริหารสหกรณ์ ดังนั้น หากมีทักษะความเป็นผู้นำก็จะส่งผลให้การบริหารงานสหกรณ์มีการทำงานอย่างราบรื่น ดังความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มบริหารจัดการเงินทุน กองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“กรมส่งเสริมสหกรณ์มุ่งเน้นการฝึกอบรมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร และผู้จัดการสหกรณ์ให้มีทักษะของผู้นำ เนื่องจากคณะกรรมการต้องลงมาทำงาน สอนงาน ติดตาม ให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งคณะกรรมการต้องเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทักษะด้านนี้ มันสามารถพัฒนาได้ และอย่างที่บอกไปว่าทั้งกรมส่งเสริมสหกรณ์และสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยก็ร่วมกันผลักดันอยู่ด้วย” (3 พฤษภาคม 2565)

และสอดคล้องกับทัศนะของผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสมรรถนะผู้สอบบัญชีและบุคลากรเครือข่าย สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

“จะบริหารงานสหกรณ์ได้ต้องมีความเป็นผู้นำนะ การใส่ใจคนที่ทำงานด้วย และหมายรวมถึงการมีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อโอกาสที่จะบริหารจัดการความคิดของตัวเองภายใต้ความกดดันได้ดีในการบริหารงานด้วย ทำให้คนที่ทำงานด้วยไม่กดดันเป็นการช่วย สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว ซึ่งเรื่องนี้สามารถพัฒนาได้ และก็สามารถเพิ่มพูนทักษะนี้จากประสบการณ์การทำงานได้เช่นเดียวกัน” (12 พฤษภาคม 2565)

3) การสร้างเครือข่าย

ในการบริหารงานสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงงานหรือการพยายามหาสาเหตุของปัญหาใด ๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบเดิม จะมีลักษณะการดำเนินงานภายใต้ทัศนคติเดิม ทักษะการสร้างเครือข่ายจะสามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสหกรณ์ ประสบการณ์กับการดำเนินงานสหกรณ์ที่อยู่นอกการกำกับดูแลของตนเอง ดังเช่นความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มบริหารจัดการเงินทุน กองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“หากสามารถสร้างเครือข่ายได้ จะเป็นผลดีกับการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตรมาก เช่น ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง เนื่องจากจะมีการรวมตัวกันในการซื้อปัจจัยการผลิต อีกทั้งยังทำให้มีอำนาจในการต่อรองทางการตลาด และยังเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งอีกด้วย” (3 พฤษภาคม 2565)

และยังสอดคล้องกับทัศนะของผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสมรรถนะผู้สอบบัญชีและบุคลากรเครือข่าย สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“สหกรณ์ภาคการเกษตร มักจะมีปัญหาค้าง ๆ กัน หากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร สามารถรวมตัวกันระหว่างสหกรณ์และผลักดันจนเกิดเป็นเครือข่ายสหกรณ์ได้ ก็จะสามารถนำปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสหกรณ์ ข้อสังเกตในการดำเนินงานต่าง ๆ มาปรึกษาหารือกัน ทำให้สามารถช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายการประสานงาน มันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในดำเนินงาน” (12 พฤษภาคม 2565)

(3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) เสียสละไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน 2) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม และ 3) มีคุณธรรม จริยธรรม

1) เสียสละไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

สหกรณ์ภาคการเกษตรมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งก็เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ต้องเสียสละ มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์ ดังเช่นความเห็นของนักวิชาการฝึกอบรมชำนาญการพิเศษ สถาบันพิทยาลงกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่กล่าวว่า

“คุณลักษณะแรกที่นึกถึงคงจะเป็นการเสียสละ เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับสมาชิกมากกว่าสหกรณ์นอกภาคการเกษตร วัตถุประสงค์การจัดตั้งก็เน้นเรื่องของการช่วยเหลือกัน กรรมการจะเป็นตัวหลักในการที่ต้องดำเนินการทุก ๆ อย่างภายในสหกรณ์แทนสมาชิก แก้ปัญหาและให้คำปรึกษาเบื้องต้นกับสมาชิก สมาชิกค่อนข้างมีความไว้วางใจ เพราะฉะนั้นคนที่จะมาเป็นกรรมการต้องมีความเสียสละ เห็นประโยชน์ของสมาชิกเป็นใหญ่” (6 พฤษภาคม 2565)

และยังสอดคล้องกับทัศนะของผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาสมรรถนะผู้สอบบัญชีและบุคลากรเครือข่าย สำนักส่งเสริมพัฒนาการบัญชีและถ่ายทอดเทคโนโลยีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่ได้กล่าวว่า

“ไม่ว่าจะเป็นองค์กรไหน ๆ ก็ต้องการบุคลากรที่ทำงานจริง ๆ มีความเสียสละ สหกรณ์ภาคการเกษตรก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากส่วนใหญ่คณะกรรมการเป็นชาวบ้าน ซึ่งเขาก็มีอาชีพหลักของเขา ไม่ได้บริหารงานสหกรณ์อย่างเดียว ในบางครั้งมีการประชุมต่างจังหวัด มีการคุยงานอย่างเร่งด่วน หรืออาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องการการตัดสินใจจากคณะกรรมการโดยเร็ว ซึ่งบางเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง ดังนั้น คนที่จะมาทำงานตรงนี้ก็ต้องมีความเสียสละ ไม่ว่าจะเป็นเวลา สิ่งของ ทุนทรัพย์ หรืออื่น ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร” (12 พฤษภาคม 2565)

2) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม

การทำงานทุกอย่างต้องอาศัยฟันเฟืองอื่น ๆ ที่ไม่ใช่แค่ผู้บริหารงานเท่านั้น สหกรณ์ภาคการเกษตรก็เช่นเดียวกัน ต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ในสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถก้าวไปข้างหน้า และดำเนินงานอย่างประสบความสำเร็จ ดังเช่นความเห็นของนักวิชาการฝึกอบรมชำนาญการพิเศษ สถาบันพิทยาลงกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ที่กล่าวว่า

“การบริหารงานสหกรณ์ต้องอาศัยบุคลากรสหกรณ์ในหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งต้องทำงานร่วมกันกับกรรมการสหกรณ์ หากสามารถทำงานด้วยความเข้าใจอันดีระหว่างกัน การบริหารงานสหกรณ์ก็ราบรื่น ไม่มีปัญหา แต่หากเกิดปัญหาระหว่างกันก็คงปฏิเสธไม่ได้ว่า สหกรณ์คงจะตกอยู่ในที่นั่งลำบาก เพราะจุดเริ่มต้นของสหกรณ์มันมาจากความร่วมมือ และ

ความสามัคคีของทุกฝ่าย ดังนั้น คณะกรรมการต้องสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในองค์กร ได้ เพื่อง่ายต่อการบริหารจัดการสหกรณ์” (6 พฤษภาคม 2565)

3) มีคุณธรรม จริยธรรม

นอกจากคุณลักษณะที่กล่าวมาทั้งหมดแล้วนั้น การมีคุณธรรม จริยธรรม ก็เป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่มีการกล่าวถึง โดยมีความเห็นว่าคุณธรรมจริยธรรม เป็นพื้นฐานในการ ดำเนินชีวิต ดังเช่นความเห็นของผู้อำนวยการกลุ่มบริหารจัดการการเงินทุน กองพัฒนาระบบสนับสนุน การสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่กล่าวว่า

“คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรเปรียบเสมือนผู้บริหาร องค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของสหกรณ์ แลทุกหน่วยงานย่อมต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพ นั่นคือ มีความรู้ คักยภาพ มีทักษะความชำนาญงานต่าง ๆ มีรวมทั้งการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล แต่หากเป็น ผู้บริหารสหกรณ์ภาคการเกษตรจำเป็นต้องเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใส ศรัทธาเพิ่มขึ้นมาด้วย” (3 พฤษภาคม 2565)

จากสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มที่ 1 ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มที่ 1 ได้แก่ ความรู้ 6 ประการ ทักษะ 3 ประการ และคุณลักษณะ 3 ประการ ดังแสดงในตารางที่ 7

ตาราง 7 องค์ประกอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มที่ 1

องค์ประกอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มที่ 1	
1. ความรู้ (Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ 2. บทบาท อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการ 3. กฎหมายข้อบังคับระเบียบสหกรณ์ 4. การควบคุมภายใน 5. การเงินการบัญชี 6. ธรรมาภิบาล
2. ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการองค์กร 2. ความเป็นผู้นำ 3. การสร้างเครือข่าย

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มที่ 1	
3. คุณลักษณะ (Attribute)	1. เสียสละ 2. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม 3. มีคุณธรรม จริยธรรม

4.2.2 การศึกษาข้อบ่งชี้และลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรจากหน่วยงานผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตร

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่มาจากสหกรณ์ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ซึ่งได้แก่ผู้แทนคณะกรรมการจากสหกรณ์การเกษตร จำนวน 2 แห่ง ผู้แทนคณะกรรมการสหกรณ์ประมง จำนวน 2 แห่ง และผู้แทนคณะกรรมการสหกรณ์นิคม จำนวน 1 แห่ง จำนวนรวมทั้งสิ้น 5 แห่ง ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านความรู้

ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตรควรประกอบด้วยความรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ 2) กฎหมายข้อบังคับระเบียบสหกรณ์ 3) การควบคุมภายใน 4) การเงินการบัญชี และ 5) การตลาดออนไลน์

1) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

ผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร มีความเห็นตรงกันว่าความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ มีความจำเป็นในการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตร เพราะถือเป็นความรู้เบื้องต้น เป็นหัวใจสำคัญในการจัดตั้งสหกรณ์ภาคการเกษตร ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่กล่าวว่า

“สำคัญสุดก็ต้องความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เพราะมันเป็นคือหลัก เป็นหลักการที่ขบวนการสหกรณ์ต้องยึดถือ และใช้ประกอบการบริหารงานการดำเนินงานสหกรณ์ ถ้าหลักเรามั่นคง ก็ไม่มีอะไรน่าเป็นห่วง” (8 มิถุนายน 2565)

และยังสอดคล้องกับความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“สิ่งแรกที่ควรรู้คืออุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ จะบริหารงาน ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็อยู่ที่ตรงนี้แหละ ถ้าคณะกรรมการไม่เข้าใจอุดมการณ์ สหกรณ์อย่างแท้จริง ก็จะส่งผลให้การบริหารงานสหกรณ์ไม่ตรงวัตถุประสงค์ พุดง่าย ๆ ก็คือมัน จะผิดไปหมดทั้งระบบ ดังนั้น ความรู้อื่น ๆ เอาไว้ทีหลัง หลักสำคัญคือต้องรู้อันนี้ก่อน รู้และ สามารถนำมาปฏิบัติได้” (29 พฤษภาคม 2565)

2) กฎหมายข้อบังคับระเบียบสหกรณ์

ผู้แทนคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร มีความเห็นตรงกันว่า ความรู้ เกี่ยวกับกฎหมายข้อบังคับระเบียบสหกรณ์ เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นของคณะกรรมการที่ จะต้องใช้ในการบริหารงานสหกรณ์ดังความเห็นของกรรมการสหกรณ์การเกษตรไชยา จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“การบริหารงานของกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรอยู่บนพื้นฐาน ของกฎหมายต่าง ๆ ในการบริหารงานเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงเรื่องกฎหมายได้เลย มันมีผลถึง การตัดสินใจถูกผิด เพราะถ้าเราตัดสินใจผิด เราจะมีผลตามกฎหมายทันที” (20 พฤษภาคม 2565)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ที่กล่าวว่า

“คณะกรรมการทุกวันนี้ทำอะไรก็ต้องระวัง ต้องดูให้ดีอันไหนทำได้ อันไหนทำไม่ได้ ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของเขาหรือไม่ ถ้าผิดเราก็จะไม่ทำ แล้วยิ่งทุกวันนี้ ทางราชการก็ออกกฎหมายมาใหม่หลายฉบับ เราก็เข้าใจว่าออกมาเพื่อปิดช่องโหว่เรื่องอื่น ๆ ที่เป็นปัญหา แต่ตัวเราเองที่เป็นคนบริหารงานสหกรณ์ก็ต้องศึกษาไว้ ต้องคอยติดตามให้เป็น ปัจจุบันที่สุด” (29 พฤษภาคม 2565)

และยังสอดคล้องกับความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงพาน จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“สำหรับผมกฎหมายมาเป็นอันดับหนึ่งนะ เราต้องยึดกฎหมายเป็นหลัก ไม่อย่างนั้นตัวคณะกรรมการเองอาจจะมีความผิดถ้าหากเราไม่ทำตาม หรืออาจจะมีการบริหารงาน สหกรณ์ผิดพลาด และเกิดผลเสียกับสหกรณ์ได้” (7 มิถุนายน 2565)

3) การควบคุมภายใน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในกลุ่มที่ 2 พบว่าส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคุณสมบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในของสหกรณ์ เป็นสิ่งที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องมี ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ที่กล่าวว่า

“ในการบริหารงานสหกรณ์นั้น ต้องยอมรับว่าต้องมีการบริหารจัดการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน หากกรรมการสหกรณ์มีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในของสหกรณ์ก็จะส่งผลให้การทำงานง่ายขึ้น สามารถจัดการงานหลาย ๆ ส่วนไปพร้อม ๆ กันได้ดี” (29 พฤษภาคม 2565)

ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของคณะกรรมการสหกรณ์นิคมคลองสวนหมาก จำกัด ที่กล่าวว่า

“สหกรณ์นิคมคลองสวนหมากเน้นเรื่องการควบคุมภายใน เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารงาน เป็นกลไกของกระบวนการกำกับดูแลการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องอาศัยความรู้ทางด้านดังกล่าวในการบริหารงานสหกรณ์” (25 พฤษภาคม 2565)

และยังสอดคล้องกับความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงพาน จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“ทางราชการเขามีพากรรมการไปอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับคณะกรรมการ ทางสหกรณ์เราก็ส่งคนไปอบรม แต่จากการพูดคุยกันเองในคณะกรรมการ เห็นว่าหลักสูตรการควบคุมภายในของสหกรณ์เป็นหลักสูตรที่สามารถช่วยในการบริหารจัดการได้มากเลยทีเดียว เหมือนมีเครื่องมือมาช่วยให้เราทำงานกันได้ง่ายขึ้น” (7 มิถุนายน 2565)

4) การเงินการบัญชี

คณะกรรมการควรมีความรู้ด้านการเงินการบัญชีเบื้องต้น เช่น การอ่านงบการเงิน การจัดทำงบทดลอง ความสำคัญของเอกสารหรือหลักฐานทางการเงิน เพื่อป้องกันการตกแต่งงบการเงินของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ อันเป็นสาเหตุของการทุจริต เนื่องจากกรรมการสหกรณ์ต้องเป็นผู้กำกับดูแลเจ้าหน้าที่ทางด้านการเงินในสหกรณ์ด้วย ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรลำพะเพลิง จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“คณะกรรมการสหกรณ์ต้องดูบัญชีเป็น สามารถให้คำแนะนำกับสมาชิกในเบื้องต้นได้ การทำรายรับรายจ่าย การวางแผนธุรกิจ การต่อยอดธุรกิจ ทุกอย่างเกี่ยวกับความรู้ทางด้านบัญชีทั้งนั้น” (8 มิถุนายน 2565)

5) การตลาดออนไลน์

ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก มีการดำเนินธุรกิจที่ซับซ้อน และหลากหลายมากยิ่งขึ้น ดังความเห็นของกรรมการสหกรณ์นิคมคลองสวนหมาก จำกัด ที่กล่าวว่า

“ผมว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการดำเนินการ ช่องทางการตลาด คณะกรรมการดำเนินงานภาคการเกษตรในปัจจุบันต้องมีทักษะทางด้านการใช้เทคโนโลยี มีความรู้ทางด้านการตลาดออนไลน์ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า หากมีการปรับตัวสหกรณ์เกษตรอยู่ได้แน่นอน เป็นการเปิดโอกาสทางการขายในช่องทางใหม่” (25 พฤษภาคม 2565)

(2) องค์ประกอบด้านทักษะ

ทักษะที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตรที่วิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย ทักษะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการองค์กร 2) ความเป็นผู้นำ 3) การสร้างเครือข่าย และ 4) การใช้เทคโนโลยี

1) การบริหารจัดการองค์กร

เป็นทักษะลำดับต้น ๆ ที่ถูกพูดถึง เพราะเป็นผู้ที่ต้องบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตร เพื่อช่วยในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ที่กล่าวว่า

“การบริหารงานสหกรณ์ประมง ต้องมีการดำเนินงานในหลายส่วนไปพร้อม ๆ กัน และหลายคน คณะกรรมการต้องมีทักษะการบริหารจัดการองค์กร เช่น ความสามารถด้านการคิด ความสามารถด้านการใช้คน หรือความสามารถด้านเทคนิค ” (29 พฤษภาคม 2565)

และยังสอดคล้องกับทัศนะของกรรมการสหกรณ์การเกษตรไชยา จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“การบริหารจัดการองค์กรเป็นทักษะที่ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์มากที่สุดเลยก็ว่าได้ เพราะคณะกรรมการดำเนินการต้องทำทุกอย่าง ต้องรู้ทุกอย่าง ต้องเป็นที่พึ่งให้กับทั้งบุคลากรและสมาชิก” (20 มิถุนายน 2565)

2) ความเป็นผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในกลุ่มที่ 2 พบว่าต้องมีทักษะความเป็นผู้นำ ในการบริหารงานสหกรณ์ ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงพาน จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“คณะกรรมการดำเนินการต้องมีความเป็นผู้นำ สามารถเป็นที่พึ่ง เป็นที่ปรึกษาให้กับสมาชิกได้ มีไหวพริบ และต้องกล้าตัดสินใจ โดยยึดหลักของการเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก” (7 มิถุนายน 2565))

และยังสอดคล้องกับความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่กล่าวว่า

“ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร ที่ต้องรับผิดชอบสมาชิกจำนวนมาก ทักษะของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่เราเห็นได้ในตัวคณะกรรมการ โดยมากก็จะพบเห็นในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์” (8 มิถุนายน 2565)

3) การสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายจะช่วยให้สหกรณ์เกิดความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการ องค์กรของตัวเองได้ โดยไม่ต้องพึ่งความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ดังนั้น คณะกรรมการควรมีทักษะการสร้างเครือข่าย ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัด ที่กล่าวว่า

“สหกรณ์ประมงมีการจัดตั้งจำนวนน้อยลงไปทุกปี อีกทั้งยังมีการ จดทะเบียนยกเลิกอย่างต่อเนื่องทุกปีเช่นกัน เนื่องจากการดำเนินงานสหกรณ์ประมงตอนนี้ มีปัญหาหนัก ซึ่งปัญหาหลักคือ IUU สหกรณ์ประมงแม่กลองที่เราอยู่ได้ทุกวันนี้ เพราะเรามีเครือข่ายเยอะ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการทำธุรกิจต่าง ๆ คณะกรรมการต้องมีทักษะ การสร้างเครือข่าย การเจรจาต่าง ๆ ถ้าสามารถทำได้สหกรณ์ก็แทบไม่ต้องขอความช่วยเหลือหรือ ขอเงินสนับสนุนจากภาครัฐเลย” (29 พฤษภาคม 2565)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของกรรมการสหกรณ์นิคมคลองสวนหมาก จำกัด ที่กล่าวว่า

“สหกรณ์คลองสวนหมากมีการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่เข้มแข็ง กรรมการ มีทักษะการสร้างเครือข่ายในการทำธุรกิจ การศึกษาปัญหาที่ระหว่างสหกรณ์ การมีอำนาจ ต่อรองทางการตลาด การใช้เทคโนโลยีมาจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในสหกรณ์” (25 พฤษภาคม 2565)

4) การใช้เทคโนโลยี

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก มีการนำ เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานสหกรณ์ ดังนั้น ต้องมีทักษะดังกล่าว เพื่อเป็นการพัฒนาตัวเองให้ เข้ากับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังความเห็นของกรรมการสหกรณ์นิคมคลองสวนหมาก จำกัด ที่กล่าวว่า

“ผมว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องปรับตัวให้ทัน ไม่ว่าจะ เป็นวิธีการ ดำเนินการ ช่องทางการตลาด กรรมการในปัจจุบันต้องมีทักษะทางด้านนี้บ้าง มีความรู้ทางด้าน การตลาดออนไลน์ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า หากมีการปรับตัวสหกรณ์เกษตรอยู่ได้ แน่นนอน เป็นการเปิดโอกาสทางการขายในช่องทางใหม่” (25 พฤษภาคม 2565)

(3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ

คุณลักษณะที่วิเคราะห์ได้ประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่
 1) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม 2) มีคุณธรรม จริยธรรม 3) ความซื่อสัตย์
 4) ความรับผิดชอบ และ 5) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม

คณะกรรมการ เป็นผู้บริหารสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะ การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ หรือการทำงานเป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่ใช้ในการบริหารงานในหลาย ๆ ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัดที่กล่าวว่า

“สหกรณ์ภาคการเกษตรคือการรวมกลุ่มกันของผู้คนที่มีปัญหาทางด้านการ ประกอบอาชีพที่เหมือนกัน แน่นนอนว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร เปรียบเสมือนตัวแทนของมวลสมาชิกสหกรณ์ ดังนั้น การมีคุณลักษณะการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่คณะกรรมการต้องมีไว้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารสหกรณ์” (29 พฤษภาคม 2565)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของกรรมการสหกรณ์นิคมคลองสวนหมาก จำกัด ที่กล่าวว่า

“ไม่ว่าจะเป็นอาชีพใด ก็ต้องการบุคลากรที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ดี สหกรณ์การเกษตรก็เช่นเดียวกัน กรรมการสหกรณ์ต้องสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายจัดการและ สมาชิกของสหกรณ์ได้ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในสหกรณ์ด้วย ซึ่งคณะกรรมการในปัจจุบันส่วน ใหญ่ก็สามารถทำตรงนี้ออกมาได้ดี” (25 พฤษภาคม 2565)

2) มีคุณธรรม จริยธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในกลุ่มที่ 2 พบว่าส่วนใหญ่มีความเห็น ว่า ต้องมีคุณลักษณะการมีคุณธรรม จริยธรรม ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงพาน จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“ควรเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งจริง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของมนุษย์ อยู่แล้วแหละ แต่เมื่อมาอยู่ตรงนี้ มาทำหน้าที่นี้ คือมันต้องดูแลคนเยอะ ๆ แล้วก็ปริมาณธุรกิจเงิน

หมุนเวียนจำนวนมาก เราก็ต้องพึงระลึกเสมอว่า อันนี้คือของส่วนรวมนะ ไม่ใช่ว่าปล่อยให้ความ
อยากได้ อยากมีมันครอบงำ” (7 มิถุนายน 2565)

และยังสอดคล้องกับความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตร
ลำพระเพลิง จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“ต้องเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม จะช่วยให้องค์กรมีระเบียบ
ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ทำให้องค์กรน่าอยู่ มีความเข้มแข็ง และมีความสามัคคี
เกิดขึ้นในสหกรณ์” (8 มิถุนายน 2565)

3) ความยุติธรรม

การดำเนินงานสหกรณ์ มีความเชื่อมโยงกับหลักประชาธิปไตย อีกทั้ง
การบริหารงานสหกรณ์ก็ยังคงอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
ภาคการเกษตรจึงควรมีคุณลักษณะความยุติธรรมด้วย ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์
ประมงพาน จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“ต้องมีความยุติธรรมในการทำงาน ยุติธรรมในการปฏิบัติตนต่อบุคลากร
ในสหกรณ์อย่างเหมาะสม ยอมรับฟังความคิดเห็น ยอมรับความคิดต่างเคารพสิทธิของคนอื่น ๆ
รับฟังเสียงจากคนอื่นในสหกรณ์” (7 มิถุนายน 2565)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของกรรมการสหกรณ์นิคมคลองสวนหมาก จำกัด
ที่กล่าวว่า

“สหกรณ์กับหลักประชาธิปไตยมีความเชื่อมโยงกัน สหกรณ์ภาคการเกษตร
จัดตั้งขึ้นเพื่อการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้ร่วมกันด้วยความยุติธรรมคือจะอยู่ในแบบบุคคลผู้เป็น
สมาชิกเป็นผู้ให้บริการและเป็น” (25 พฤษภาคม 2565)

4) ความซื่อสัตย์

สิ่งที่สำคัญในการทำให้สหกรณ์มีความเป็นปึกแผ่น ก็คือ ความซื่อสัตย์สุจริต
ต่อกัน ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่กล่าวไว้ว่า

“ปัจจัยที่ของงานสหกรณ์ คือ ความซื่อสัตย์ การรวมกลุ่มกันคือ
การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิกทั้งหมด ถึงจะทำให้สหกรณ์นั้นมีความเจริญก้าวหน้า
คณะกรรมการต้องบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ ดังที่มีกำหนดในจรรยาบรรณของกรรมการ
สหกรณ์” (8 มิถุนายน 2565)

5) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นถือว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน สหกรณ์ ทำให้เกิดการมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ และ สมาชิก ดังความเห็นของประธานกรรมการสหกรณ์ประมงแม่กลอง จำกัดที่กล่าวว่า

“สหกรณ์คือการรวมคนจำนวนมากนั้นคือสมาชิก ที่มีวัตถุประสงค์ การดำเนินงานร่วมกัน การทำงานกับคนหลายๆ จำเป็นต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อการบริหารงานที่ดีแล้ว ยังเพื่อเป็นการสร้างองค์กรให้มีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ และสมาชิก” (29 พฤษภาคม 2565)

จากการศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มที่ 2 ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ 5 ประการ ทักษะ 4 ประการ และคุณลักษณะ 5 ประการ ดังแสดงในตารางที่ 8

ตาราง 8 องค์ประกอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาคการเกษตรที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มที่ 2

องค์ประกอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มที่ 2

1. ความรู้ (Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ 2. กฎหมายข้อบังคับระเบียบสหกรณ์ 3. การควบคุมภายใน 4. การเงินการบัญชี 5. การตลาดออนไลน์
2. ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการองค์กร 2. ความเป็นผู้นำ 3. การสร้างเครือข่าย 4. การใช้เทคโนโลยี
3. คุณลักษณะ (Attribute)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม 2. มีคุณธรรม จริยธรรม 3. ความซื่อสัตย์ 4. ความรับผิดชอบ 5. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

4.2.3 การศึกษาข้อบ่งชี้และลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรจากการสนทนากลุ่ม

จากการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร และกลุ่มเกษตรกร ซึ่งจากการแสดงทัศนะ พบว่า มีข้อมูลบางส่วนมีความคล้ายคลึงและมีความสัมพันธ์กับผลการวิจัยที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์ ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านความรู้

ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านต่างมีความเห็นที่สอดคล้องและแตกต่างกันออกไป จากผลการสนทนากลุ่มได้องค์ประกอบด้านความรู้ 8 ประการ ได้แก่ 1) อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ 2) ตลาดสินค้าเกษตร 3) การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ 4) กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ 5) การเงินการบัญชี 6) การควบคุมภายใน 7) ธรรมนูญบาล และ 8) การบริหารจัดการความเสี่ยง

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้ จะเห็นว่าข้อมูลเกี่ยวกับด้านความรู้ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ 1) อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ 2) การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ 3) กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ 4) การเงินการบัญชี 5) การควบคุมภายใน 6) ธรรมนูญบาล และ 7) การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการ ที่ว่า

“หัวใจสำคัญของการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรคือการรวมกลุ่มช่วยเหลือกัน พร้อมทั้งปัญหาที่เกี่ยวกับทางด้านการเกษตร โดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้หลักสหกรณ์ โดยให้อยู่ภายใต้กรอบกฎหมาย ตั้งแต่ระดับพระราชบัญญัติ จนถึงประกาศต่าง ๆ ที่นายทะเบียนสหกรณ์ ออกมาเพื่อใช้บังคับในสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ทุก ๆ ด้านของสมาชิก และให้อยู่ภายใต้หลักประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ซึ่งทุกกระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นในสหกรณ์เราก็ต้องยอมรับอีกว่า ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ และสังคม สหกรณ์ภาคการเกษตรในปัจจุบัน นอกจากจะรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันทางด้านการเกษตรแล้ว ผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรก็เป็นอีกปัจจัยที่จะเป็นตัวชี้ว่าสหกรณ์ดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์หรือไม่ ดังนั้น หากเป็นผู้ที่สามารถวางแผนทางธุรกิจได้ ก็ส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น”
(19 สิงหาคม 2565)

อย่างไรก็ตาม การสนทนากลุ่มร่วมกับนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ ยังทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเพิ่มเติม ในมิติที่เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความรู้ คือ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับตลาดสินค้าเกษตร สอดคล้องกับความเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร ซึ่งได้กล่าวว่า

“ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้น จึงอยากให้มีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับตลาดสินค้าเกษตรให้กับกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตร เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการขายสินค้าของสมาชิกสหกรณ์ เป็นการหาโอกาสในการเพิ่มช่องทางการตลาด เพื่อเปิดโอกาสให้สหกรณ์ภาคการเกษตรมีศักยภาพในการแข่งขัน หรืออาจทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ต่อยอดไปเรื่อย ๆ ได้ในอนาคต” (19 สิงหาคม 2565)

(2) องค์ประกอบด้านทักษะ

จากการสนทนากลุ่ม ในส่วนองค์ประกอบด้านทักษะ โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้ความเห็น เกี่ยวกับทักษะที่ควรประกอบด้วย ทักษะ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำ 2) การสื่อสาร 3) การบริหารจัดการองค์กร และ 4) การใช้เทคโนโลยี

ทั้งนี้จากข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านทักษะที่ได้ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ทั้ง 4 ทักษะ ดังความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ ที่ว่า

“การมีทักษะความเป็นผู้นำนั้น เป็นส่วนสำคัญ คือยกตัวอย่างง่าย ๆ ที่เห็นได้บ่อย ๆ คือ สหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่ผู้ที่ได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มักจะมีการศึกษาที่ไม่สูงนัก เพราะเป็นเกษตรกรในพื้นที่ฐาน งานด้านวิชาการไม่ถนัด แต่จะถนัดงานที่เกี่ยวกับสายอาชีพที่ตนเองได้ประกอบมาเป็นระยะเวลาานาน ซึ่งเราก็จะพบว่าฝ่ายจัดการของสหกรณ์ภาคการเกษตรมีการศึกษาที่สูงกว่า ทำให้บางทีในการประชุม คณะกรรมการดำเนินการเกิดความไม่มั่นใจ ขาดความเป็นผู้นำ หรือบางทีการสื่อสารไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ดีเท่าฝ่ายจัดการ ซึ่งเรื่องนี้ก็สามารถฝึกกันได้ แต่ผมเห็นว่ามันสำคัญนะ มันเป็นการเรียกความเชื่อมั่น ทั้งตัวเราและตัวสมาชิก” (19 สิงหาคม 2565)

ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับทัศนะของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ ที่ว่า

“เห็นด้วยกับท่านผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ อีกสิ่งที่ยากให้ระบุไว้คือ ทักษะการบริหารจัดการองค์กร เพราะสหกรณ์ต้องมีการดำเนินงานธุรกิจหลายอย่าง ถ้าคณะกรรมการสหกรณ์ใดมีทักษะดังกล่าว และสามารถบริหารงานองค์กรได้” (19 สิงหาคม 2565)

(3) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ

ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้ ความเห็นว่าควรประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) เสียสละ 3) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม และ 4) ช่างสังเกต

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่าข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ เสียสละ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ที่มีความเห็นว่า

“แน่นอนคุณลักษณะภายในของผู้ที่จะมาเป็นกรรมการสหกรณ์ ภาคการเกษตร ควรมีความซื่อสัตย์ เสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับจรรยาบรรณของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่สมาคมเศรษฐศาสตร์สหกรณ์แห่งประเทศไทยได้ประกาศไว้ เชื่อว่าถ้ากรรมการที่คุณลักษณะทางด้านนี้ สหกรณ์ไม่เกิดการทุจริตแน่นอนทุกอย่างจะถูกบริหารงานอย่างราบรื่น” (19 สิงหาคม 2565)

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ยังให้ความเห็นว่า

“การบริหารงานองค์กรต้องทำงานกับคนจำนวนมาก หากกรรมการสหกรณ์เป็นบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ก็จะส่งผลให้การบริหารงานสหกรณ์เป็นไปด้วยความราบรื่นไปด้วย และยังเป็น การสร้างสัมพันธภาพกับคนในสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ หรือสมาชิก และยังเป็น การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีบุคลากรเครือข่ายที่อยู่นอกองค์กรด้วย” (19 สิงหาคม 2565)

แม้ว่าคุณลักษณะบางประการจะสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกตามที่กล่าวมาข้างต้น แต่ยังมีข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่มีความแตกต่างจากข้อมูลที่ได้ คือ คุณลักษณะการช่างสังเกต ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร ได้ให้ความเห็นว่า ดังนี้

“เพิ่มเติมอีกหนึ่งข้อที่อยากให้มีคือการเป็นคนช่างสังเกต สังเกตการทำงานของคนในองค์กร สังเกตเรื่องบัญชี ตลอดจนการสังเกตเรื่องของผลประโยชน์ของสมาชิกที่สมาชิกควรต้องได้รับ หากเป็นคนช่างสังเกตก็จะทำให้เห็นข้อผิดพลาดต่าง ๆ และยังสามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้ทันทั้งนี้” (19 สิงหาคม 2565)

ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ที่ได้จากการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญ ในภาพรวมข้างต้น พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านความรู้ 8 ประการ ทักษะ 4 ประการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 4 ประการ ดังแสดงในตารางที่ 9

ตาราง 9 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญ	คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร		
	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์	1. กฎหมาย ข้อบังคับระเบียบสหกรณ์ 2. อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ 3. การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ	1. ความเป็นผู้นำ 2. การสื่อสาร	1. การเสียสละ 2. ความซื่อสัตย์
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์	1. การเงินการบัญชี 2. ธรรมชาติบาล 3. กู้ยืมการควบคุมภายใน	1. ความเป็นผู้นำ 2. การบริหารจัดการองค์กร	1. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรและกลุ่มเกษตรกร	1. การบริหารจัดการความเสี่ยง 2. ตลาดสินค้าเกษตร	1. การใช้เทคโนโลยี	1. ช่างสังเกต

ทั้งนี้จากการสนทนากลุ่มพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการศึกษาขอบข่ายและลักษณะการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ดังนั้น จากกระบวนการวิจัย

ทั้ง 3 กระบวนการ จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย ความรู้ 13 ประการ ทักษะ 8 ประการ และคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

ตาราง 10 องค์ประกอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

องค์ประกอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ได้จากกระบวนการวิจัย		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
1. อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์	1. การสื่อสาร	1. การเสียสละ
2. กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์	2. ความเป็นผู้นำ	2. ความซื่อสัตย์ และสุจริต
3. การจัดทำและ ขับเคลื่อนแผนงาน	3. การนำเสนอการถ่ายทอด	3. จริยธรรม
4. การกำหนดนโยบาย	4. การบริหารจัดการองค์กร	4. ความรับผิดชอบ
5. การเงินการบัญชี	5. การใช้เทคโนโลยี	5. ความละเอียด รอบคอบ
6. สัญญาในสหกรณ์	6. การติดตามประเมินผล	6. ความยุติธรรม
7. ธรรมภิบาล	7. การประสานงาน	7. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
8. บทบาท ภารกิจและหน้าที่	8. การสร้างเครือข่าย	8. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/ การทำงานเป็นทีม
9. การควบคุมภายใน		9. การเป็นนักพัฒนา
10. การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ		10. ช่างสังเกต
11. การบริหารจัดการความเสี่ยง		
12. ตลาดสินค้าเกษตร		
13. การตลาดออนไลน์		

4.3 การวิเคราะห์งาน (job analysis) ตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

4.3.1 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

เมื่อได้ข้อมูลองค์ประกอบในการกำหนดคุณสมบัติ ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลดังกล่าวที่ได้จากการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยความรู้ 13 ประการ ทักษะ 8 ประการ และคุณลักษณะ 10 ประการ นำมาจัดหมวดหมู่ ซึ่งสามารถกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้ จำนวนทั้งสิ้น 5 ประการ ได้แก่ 1) คุณสมบัติพื้นฐานด้านการดำเนินงานสหกรณ์และความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ 2) คุณสมบัติด้านการนำองค์กร 3) คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด 4) คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และ 5) คุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ดังนี้

1) คุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์

คุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ ประกอบด้วยความรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ 2) กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ 3) สัญญาในสหกรณ์ 4) ธรรมนูญ 5) บทบาท ภารกิจและหน้าที่ ทักษะ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การนำเสนอการถ่ายทอด และคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเสียสละ 2) ความซื่อสัตย์ และสุจริต 3) จริยธรรม 4) ความยุติธรรม 5) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 11

ตาราง 11 องค์ประกอบคุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์

องค์ประกอบคุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
1. อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์	1. ความเป็นผู้นำ	1. การเสียสละ
2. กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์	2. การนำเสนอการถ่ายทอด	2. ความซื่อสัตย์ และสุจริต
3. สัญญาในสหกรณ์		3. จริยธรรม
4. ธรรมนูญ		4. ความยุติธรรม
5. บทบาท ภารกิจและหน้าที่		5. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2) คุณสมบัติด้านการนำองค์กร

คุณสมบัติด้านการนำองค์กร เกิดจากการที่ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ซึ่งได้จากความรู้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การจัดทำและขับเคลื่อนแผนงาน และ 2) การกำหนดนโยบาย ทักษะ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การติดตามประเมินผล และ 3) ประสานงาน คุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ และ 2) การเป็นนักพัฒนา รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 12

ตาราง 12 องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการนำองค์กร

องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการนำองค์กร		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
1. การจัดทำและขับเคลื่อนแผนงาน	1. การสื่อสาร	1. ความรับผิดชอบ
2. การกำหนดนโยบาย	2. การติดตามและประเมินผล	2. การเป็นนักพัฒนา
	3. การประสานงาน	

3) คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขัน

ทางการตลาด

คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาดเกิดจากการที่ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ซึ่งได้จากความรู้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ตลาดสินค้าเกษตร 2) การตลาดออนไลน์ 3) การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ ทักษะ 2 ประการ ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยี 2) การสร้างเครือข่าย และคุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม 2) ช่างสังเกต รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 13

ตาราง 13 องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด

องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
1. ตลาดสินค้าเกษตร	1. การใช้เทคโนโลยี	1. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม
2. การตลาดออนไลน์	2. การสร้างเครือข่าย	
3. การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ		2. ช่างสังเกต

4) คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร เกิดจากการที่ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ซึ่งได้จากความรู้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการความเสี่ยง และ 2) การควบคุมภายใน ทักษะ 1 ประการ คือ การบริหารจัดการองค์กร และคุณลักษณะ 1 ประการ คือ ความละเอียด รอบคอบ รายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 14

ตาราง 14 องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
1. การบริหารจัดการความเสี่ยง	1. การบริหารจัดการองค์กร	1. ความละเอียด รอบคอบ
2. ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายใน		

5) คุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตร

ดังกล่าว

คุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว เกิดจากการที่ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ซึ่งได้จากความรู้ 1 ประการ คือ การเงินการบัญชี ทักษะ 1 ประการ คือ การใช้เทคโนโลยี และคุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความละเอียด รอบคอบ และ 2) ช่างสังเกต รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 15

ตาราง 15 องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

องค์ประกอบคุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว		
ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ
การเงินการบัญชี	การใช้เทคโนโลยี	1. ความละเอียด รอบคอบ 2. ช่างสังเกต

4.3.2 ลักษณะงานของตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์งาน ซึ่งจากผลการศึกษาที่ผ่านมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ลักษณะงานของตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร รายละเอียดดังนี้

หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสรุป ปฏิบัติงานในฐานะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร เป็นผู้ที่ต้องดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ภาคการเกษตร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ และการดำเนินงานนั้นต้องเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกโดยส่วนรวม อีกทั้งต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ และมติที่ประชุมใหญ่ ตลอดจนกฎหมาย สหกรณ์ หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ภาคการเกษตร

หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 1) กำกับ ดูแล บริหารงานสหกรณ์ให้ดำเนินการโดยยึดหลักอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ รวมทั้งกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการได้อย่างตรงตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้ง มีความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม
- 2) จัดทำแผนงานโครงการและงบประมาณของสหกรณ์ ตลอดจนการขับเคลื่อนผลักดันแผนงานดังกล่าวให้ดำเนินการได้อย่างบรรลุผล และประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว
- 3) ควบคุม ดูแล บริหารจัดการภายในสหกรณ์ ให้ดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อย พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ และตัดสินใจโดยยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม
- 4) วางแผนการดำเนินธุรกิจและบริหารธุรกิจ การสร้างโอกาสในขายสินค้าเกษตร ตลอดจนแนวคิดการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร
- 5) ให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิก ตลอดจนบุคลากรของสหกรณ์
- 6) ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ทั้งนี้ การดำเนินการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์งานวิจัยที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร สรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาผ่านกระบวนการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งนอกจากจะสามารถวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรแล้วยังทำให้ได้ลักษณะงานของตำแหน่งดังกล่าวอีกด้วย รายละเอียดดังนี้

5.1.1 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และนำข้อมูลดังกล่าวที่ได้จากการวิจัย ประกอบด้วย ความรู้ 13 ประการ ทักษะ 8 ประการ และคุณลักษณะ 10 ประการ นำมาจัดหมวดหมู่ ซึ่งสามารถกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้ จำนวนทั้งสิ้น 5 ประการ ได้แก่ 1) คุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ 2) คุณสมบัติด้านการนำองค์กร 3) คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด 4) คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และ 5) คุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) คุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์

คุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ ประกอบด้วยความรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ 2) กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์ 3) สัญญาในสหกรณ์ 4) ธรรมชาติวิสัย 5) บทบาท ภารกิจและหน้าที่คณะกรรมการสหกรณ์ ทักษะ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การนำเสนอการถ่ายทอด และคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเสียสละ 2) ความซื่อสัตย์ และสุจริต 3) จริยธรรม 4) ความยุติธรรม 5) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยสามารถอธิบายคำจำกัดความของคุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ ได้ว่า “เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งอย่างแท้จริง มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสัญญาในสหกรณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานสหกรณ์ และบทบาท ภารกิจและหน้าที่คณะกรรมการสหกรณ์ ซึ่งต้องอาศัยทักษะความเป็นผู้นำเพื่อเป็นที่พึ่งพิงให้กับสมาชิกได้ และทักษะการนำเสนอการถ่ายทอดอีกด้วย นอกจากนี้ ยังควรมีคุณลักษณะการเสียสละ ความซื่อสัตย์และสุจริตมีจริยธรรม มีความยุติธรรม เป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญในการเป็นกรรมการ และคุณลักษณะการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ และสมาชิกอีกด้วย”

โดยผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นพจนานุกรมระดับคุณสมบัตินี้ ดังนี้

ระดับคุณสมบัตินี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงคุณสมบัตินี้ หรือแสดงคุณสมบัตินี้ไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ทราบหลักการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสหกรณ์

ระดับที่ 2 : เข้าใจหลักการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสหกรณ์อย่างแท้จริง

ระดับที่ 3 : สามารถนำหลักการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสหกรณ์มาเป็นหลักในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 : สามารถแนะนำและถ่ายทอดหลักการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสหกรณ์ในการบริหารงานสหกรณ์ให้กับบุคลากรในองค์กรและชุมชนได้

ระดับที่ 5 : สามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้หลักการสหกรณ์ กฎหมายสหกรณ์ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสหกรณ์ในการบริหารงานสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส

(2) คุณสมบัตินำองค์กร

คุณสมบัตินำองค์กร เกิดจากการที่ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ซึ่งได้จากความรู้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การจัดทำและขับเคลื่อนแผนงาน และ 2) การกำหนดนโยบาย ทักษะ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การติดตามประเมินผล และ 3) การประสานงาน คุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ และ 2) การเป็นนักพัฒนา โดยสามารถอธิบายคำจำกัดความของคุณสมบัตินำองค์กรได้ว่า

“เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ภาควิชาการเกษตรที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำและขับเคลื่อนแผนงาน สามารถวางแผนการดำเนินงานได้ และขับเคลื่อนองค์กรตามแผนงานที่กำหนด มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ชัดเจน ซึ่งต้องอาศัยทักษะการสื่อสาร ในการสื่อสาร ให้กับทุกคนในองค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร ทักษะการประสานงาน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และทักษะการติดตามประเมินผล สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างจุด และคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และการเป็นนักพัฒนาองค์กร”

โดยผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นพจนานุกรมระดับคุณสมบัติได้ ดังนี้

ระดับคุณสมบัติ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงคุณสมบัติด้านนี้ หรือแสดงคุณสมบัติไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ทราบถึงขั้นตอนในการจัดทำนโยบาย การขับเคลื่อนแผนงานและการกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2 : สามารถขับเคลื่อนองค์กรตามนโยบาย แผนงาน และทิศทางการดำเนินงานที่กำหนด

ระดับที่ 3 : สามารถให้ข้อมูลประกอบและให้ข้อเสนอแนะการจัดทำนโยบาย แผนงาน และการขับเคลื่อนแผนงานขององค์กรได้

ระดับที่ 4 : สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบและแก้ไขปรับปรุงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย แผนงานและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

ระดับที่ 5 : สามารถพัฒนานโยบาย แผนงานและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสื่อสารเรื่องดังกล่าวให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างเข้าใจ ตลอดจนสามารถติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้

(3) คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด

คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาดเกิดจากการที่ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ซึ่งได้จากความรู้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ตลาดสินค้าเกษตร 2) การตลาดออนไลน์ 3) การบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ ทักษะ 2 ประการ ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยี 2) การสร้างเครือข่าย และคุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม 2) ช่างสังเกต โดยสามารถอธิบายคำจำกัดความของคุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขัน

ทางการตลาดได้ว่า “เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ต้องมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับตลาดสินค้าเกษตร ความรู้เกี่ยวกับการตลาดออนไลน์ และความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ/วางแผนธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยทักษะการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานรวมทั้งการร่วมกลุ่มเป็นเครือข่าย เพื่อประโยชน์ในการมีอำนาจในการต่อรองราคาสินค้า ในส่วนของคุณลักษณะต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้/การทำงานเป็นทีม เนื่องจากต้องอาศัยช่องทางตลาดจากการสร้างเครือข่าย และคุณลักษณะการช่างสังเกตอีกด้วย”

คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาดเกิดขึ้น เนื่องจากสหกรณ์เปรียบเสมือนองค์กรธุรกิจอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์จะไม่ได้ยึดการได้มาซึ่งกำไรเป็นที่ตั้ง แต่ในปัจจุบันก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการดำเนินธุรกิจแล้วทำให้เกิดผลกำไรเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง และส่งผลให้สมาชิกมีความกินดีอยู่ดี อีกทั้งการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรในปัจจุบัน มีความซับซ้อนทางด้านธุรกิจสูง มีสมาชิกจำนวนมาก มูลค่าธุรกิจในตลาดสูง ดังนั้นผู้ที่มาบริหารงานสหกรณ์ควรต้องคุณสมบัติเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจด้วย อีกทั้งปัญหาของสหกรณ์ภาคการเกษตรในปัจจุบันยังคงวนเวียนอยู่ในเรื่องเดิม ๆ เช่น บางฤดูกาลมีผลผลิตที่เหมือนกันจำนวนมาก ทำให้ผลผลิตล้นตลาดทำให้สินค้าเกษตรมีมูลค่าต่ำ อีกทั้งยังไม่สามารถแปรรูปผลผลิตได้ หรือหากสามารถทำได้ก็ไม่คุ้มกับต้นทุนที่เกิดขึ้น บางแห่งสามารถแปรรูปได้ แต่ขาดการส่งเสริมทางด้านการตลาดจึงทำให้ไม่สามารถขายสินค้าเกษตรได้เช่นกัน ฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรนอกจากจะมีคุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจแล้ว ยังควรมีคุณสมบัติเกี่ยวกับการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาดควบคู่กันอีกด้วย

โดยผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นพจนานุกรมคุณสมบัติได้ ดังนี้

ระดับคุณสมบัติ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงคุณสมบัติด้านนี้ หรือแสดงคุณสมบัติไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : มีความรู้ด้านการบริหารธุรกิจ และการทำการตลาดเบื้องต้น

ระดับที่ 2 : สามารถบริหารธุรกิจของสหกรณ์ และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำการตลาดเบื้องต้น

ระดับที่ 3 : สามารถบริหารธุรกิจของสหกรณ์ และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำการตลาดสินค้าช่องทางออนไลน์ในเบื้องต้น

ระดับที่ 4 : สามารถนำความรู้ด้านการบริหารธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการพัฒนาโอกาสในการขายสินค้า

ระดับที่ 5 : สามารถนำความรู้ด้านการบริหารธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงาน สหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการพัฒนาโอกาสในการขายสินค้า และการแข่งขันในตลาดโดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือ ตลอดจนการพัฒนาแนวทางการดำเนิน ธุรกิจให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

(4) คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรด้านการบริหารจัดการภายใน องค์กร เกิดจากการที่ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ซึ่งได้จาก ความรู้ 2 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการความเสี่ยง และ 2) การควบคุมภายใน ทักษะ 1 ประการ คือ การบริหารจัดการองค์กร และคุณลักษณะ 1 ประการ คือ ความละเอียด รอบคอบ

จากการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูล สามารถกำหนดเป็นคุณสมบัติด้านการ บริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็น คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร โดยสามารถอธิบายคำจำกัดความของ คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรได้ว่า “เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ที่จะเข้า มาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการ บริหารจัดการความเสี่ยง และความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงในการ ปฏิบัติงาน ทำให้เห็นว่าองค์กรมีจุดอ่อนภายในด้านใด และทำให้สามารถแก้ไขจุดอ่อนนั้นได้ ทันเวลา ซึ่งต้องอาศัยทักษะการบริหารจัดการองค์กร จัดการองค์กรได้ในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การจัดการองค์กร คน เงิน หรือทรัพยากรขององค์กร และคุณลักษณะด้านความละเอียด รอบคอบ ควบคุมในกระบวนการดังกล่าว เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์ เปรียบเสมือนองค์กรธุรกิจ หนึ่งที่มีการดำเนินธุรกิจหลากหลายอย่าง อีกทั้งในการบริหารงานสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องมึ การบริหารจัดการในหลายส่วน มีปัญหาในการดำเนินงานที่มากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่น”

โดยผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นพจนานุกรมคุณสมบัติได้ ดังนี้

ระดับคุณสมบัติ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงคุณสมบัติด้านนี้ หรือแสดงคุณสมบัติไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : มีความรู้ในหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน และแนวปฏิบัติในการ บริหารจัดการภายในองค์กรและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่กำหนด

ระดับที่ 2 : สามารถอธิบายหลักการบริหารจัดการภายในองค์กรให้แก่ผู้ร่วมงาน

ระดับที่ 3 : สามารถนำหลักการบริหารจัดการภายในองค์กรมาปรับใช้ในองค์กร

ระดับที่ 4 : สามารถตรวจสอบข้อมูลการบริหารจัดการภายในองค์กรในเบื้องต้น และปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับองค์กรได้

ระดับที่ 5 : สามารถนำหลักการบริหารจัดการภายในองค์กรมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง รอบด้าน ลดความเสี่ยงได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาและปรับปรุงแนวทางดังกล่าวให้เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) คุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

คุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชี หรือผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว กล่าวคือมีความรู้ด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น ผนวกกับทักษะการใช้เทคโนโลยี และคุณลักษณะความละเอียด รอบคอบ กับคุณลักษณะช่างสังเกต โดยสามารถอธิบายคำจำกัดความของคุณสมบัติดังกล่าว ได้ว่า “เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี เพื่อให้สามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มโอกาสในการหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ หรืออาจมีผลไปถึงการช่วยในการป้องกันการทุจริตของฝ่ายอื่น ๆ ในสหกรณ์ ผนวกกับทักษะการใช้เทคโนโลยี เพื่อช่วยในการตรวจสอบ เนื่องจากสหกรณ์มีการใช้โปรแกรมในการจัดทำบัญชี และยังเป็นอีกช่องทางในการส่งเสริมความรู้ดังกล่าว ร่วมกับคุณลักษณะความละเอียด รอบคอบ และคุณลักษณะช่างสังเกต เป็นส่วนเสริมของคุณสมบัติดังกล่าว”

ในปัจจุบันกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรมีข้อกำหนดด้านคุณวุฒิ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีอายุมาก แต่เป็นเกษตรกรที่มีประสบการณ์ทางด้านการเกษตรมาอย่างยาวนาน ทำให้มีความเชี่ยวชาญด้านการเกษตรกรรม แต่ในการดำเนินงานสหกรณ์ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าต้องอาศัยความรู้พื้นฐานด้านการเงินการบัญชีในการดำเนินงาน ดังนั้น กรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องมีความมีความรู้ทางด้านการเงิน การบัญชีในเบื้องต้น หรืออาจเป็นผู้ที่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวมาแล้ว นอกจากนี้ในปัจจุบันกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีกำหนดคุณสมบัติผู้ที่เข้ามาบริหารงานสหกรณ์นอกภาคการเกษตรต้องมีคุณวุฒิด้านการเงินการบัญชี หรือต้องมีการผ่านอบรมในหลักสูตรดังกล่าว จึงจะสามารถสมัครเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการสหกรณ์นอกภาคการเกษตรได้ ดังนั้น ในอนาคตอาจมีการกำหนดคุณสมบัติดังกล่าวไว้เป็นคุณสมบัติของกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรเช่นเดียวกัน

โดยผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นพจนานุกรมคุณสมบัติได้ ดังนี้

ระดับคุณสมบัติ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงคุณสมบัติด้านนี้ หรือแสดงคุณสมบัติไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สามารถจัดทำงบการเงินได้

ระดับที่ 2 : สามารถจัดทำงบประมาณได้

ระดับที่ 3 : สามารถจัดทำบัญชีได้

ระดับที่ 4 : สามารถจัดทำบัญชีได้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีได้

ระดับที่ 5 : สามารถจัดทำบัญชีได้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีได้ มีความละเอียดรอบคอบและช่างสังเกตในการดำเนินงาน

5.1.2 ลักษณะงานของตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร

เนื่องจากผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์งาน ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ลักษณะงานของตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร โดยมีรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ

1) กำกับ ดูแล บริหารงานสหกรณ์ให้ดำเนินการโดยยึดหลักอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ รวมทั้งกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินกิจการได้อย่างตรงตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้ง มีความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม อธิบายได้ว่า “เป็นผู้ดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้อยู่ในกรอบวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง โดยยึดหลักสหกรณ์ในการบริหารงานด้วยความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม ยึดถือผลประโยชน์ของสมาชิก”

2) จัดทำแผนงานโครงการและงบประมาณภายในของสหกรณ์ ตลอดจนการขับเคลื่อน ผลักดันแผนงานดังกล่าวให้ดำเนินการได้อย่างบรรลุผล และประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว อธิบายได้ว่า “เป็นผู้ที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ และสามารถผลักดันแผนงานดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนสามารถบริหารจัดการเรื่องงบประมาณได้อย่างเหมาะสม สามารถประเมินผลการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการวางแผนในอนาคต”

3) ควบคุม ดูแลจัดการภายในสหกรณ์ ให้ดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อย พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ภายในสหกรณ์โดยยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม อธิบายได้ว่า “เป็นผู้ที่ต้องบริหารจัดการองค์กร ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ หรือทรัพยากรอื่น ๆ ที่อยู่ภายในสหกรณ์ โดยยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม”

4) วางแผนการดำเนินธุรกิจและบริหารธุรกิจ การสร้างโอกาสในขายสินค้าเกษตร ตลอดจนแนวคิดการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร อธิบายได้ว่า “มีความรู้ทางด้านบริหารธุรกิจ สามารถพัฒนาผลผลิตต่าง ๆ ของสหกรณ์ภาคการเกษตรได้ เปิดโอกาสในการพัฒนาสินค้าเกษตร

ไม่ว่าจะเป็นช่องทางการแปรรูป การเพิ่มตลาด หรือการปรับบรรจุภัณฑ์ที่น่าสนใจ เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายของสินค้าเกษตรในสหกรณ์”

5) ให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิก ตลอดจนบุคลากรของสหกรณ์ อธิบายได้ว่า “การให้แนะนำในด้านการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการเกษตร หรือข้อสงสัยอื่น ๆ เกี่ยวกับข้อบังคับของสหกรณ์”

6) ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมใหญ่ อธิบายได้ว่า “ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากมติที่ประชุมใหญ่”

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการศึกษา เรื่อง การศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรขึ้นนี้ พบว่ามีความสอดคล้องและเป็นไปตามแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้ งานวิจัยฉบับนี้สอดคล้องกับแนวเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ ดังเช่นแนวคิดเกี่ยวกับ David J. Cherrington (1995) ที่ได้อธิบายว่า ในการวิเคราะห์งาน ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ลักษณะงาน และคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับ เสนาะ ตีเยาว์ (2545) ที่กล่าวถึง การวิเคราะห์งาน ว่าเป็นวิธีการศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการรับผิดชอบในงาน คือการแสดงรายละเอียดงานกับการระบุลักษณะงาน ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักคือการศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์งาน แต่ผลวิจัยที่ปรากฏ จะเห็นว่าผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ลักษณะของงานในตำแหน่งกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรได้ด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560b) ที่กล่าวว่าในการบริหารงานสหกรณ์จะเป็นต้องยึดหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้องไม่หลุดจากวัตถุประสงค์ ซึ่งจากงานวิจัยฉบับนี้จะพบว่าคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตรต้องมีคุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยหลาย ๆ ท่านที่ได้ศึกษามาก่อนหน้านี้ ดังเช่นการศึกษาของ Jody S. Herchenbach (2022) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทักษะของคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีเกษตรกรเป็นเจ้าของและความเชื่อมโยงกับภูมิทัศน์การเกษตร ผลการศึกษา คือ ทักษะที่สำคัญ 11 ประการ ซึ่งในผลการศึกษา มีทักษะ 8 ประการที่มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัย ได้แก่ การเงินสหกรณ์ ธรรมชาติและนโยบายสหกรณ์ การสื่อสาร การบริหารเวลา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย การทำงานเป็นทีม

และความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Deborah J. Maddy (2002) ที่ได้ศึกษาระบบส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งได้กล่าวว่าในการทำงานให้สำเร็จ มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และได้กล่าวถึงระบบส่งเสริมสหกรณ์ 11 ประการ ซึ่งมีทักษะและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับงานวิจัยของผู้วิจัย ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน ทักษะการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความเป็นผู้นำ และการจัดการองค์กร

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ที่ได้มาถึงคุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ และคุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ สุรพล ชัยมาลา (2551) ที่ได้ศึกษาคุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จากผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติของกรรมการ คือ ต้องมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และหลักการสหกรณ์ และยังสอดคล้องกับ นัฐภรณ์ สูดยอด (2545) ที่ได้ศึกษาคุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ เป็นคุณสมบัติที่ปรากฏในปัจจุบัน และเป็นคุณสมบัติที่ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร (ผู้จัดการสหกรณ์) พึงประสงค์ให้มีในอนาคตด้วย นอกจากนี้ จากผลการศึกษาของผู้วิจัยที่ได้วิเคราะห์ได้แก่ คุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ คุณสมบัติด้านการนำองค์กร และคุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร สอดคล้องกับ นิติธร มะโนวัง (2559) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี พบว่าการที่สหกรณ์จะสามารถพัฒนาจนไปสู่ความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมภายในดี ไม่มีการทุจริต ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส พร้อมกับการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรสหกรณ์ เน้นการอบรมความรู้เรื่องกฎหมายของสหกรณ์ เป็นข้อสำคัญ ลำดับต่อมาคือความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาการควบคุมภายใน เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตได้

ในการศึกษาครั้งนี้ มาจากการสังเคราะห์ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก และสนทนากลุ่ม จากนั้นนำมาทำการจัดหมวดหมู่ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ภาคการเกษตร ออกเป็น 5 คุณสมบัติ ประกอบด้วย คุณสมบัติด้านความศรัทธาในแนวคิดของการสหกรณ์ คุณสมบัติด้านการนำองค์กร คุณสมบัติด้านการบริหารธุรกิจและการสร้างโอกาสในการแข่งขันทางการตลาด คุณสมบัติด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และคุณสมบัติด้านการเงิน การบัญชีเบื้องต้น หรือผ่านการอบรม

ในหลักสูตรดังกล่าว และยังพบว่าคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ได้มีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลข้างต้นอีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะตามผลการวิจัย

(1) กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ทุกประเภท หรืออาจมีกระบวนการในการคัดเลือกคณะกรรมการเบื้องต้น โดยพิจารณาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่เหมาะสมกับประเภทสหกรณ์

(2) หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลสหกรณ์ ควรมีการสำรวจความต้องการพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมในการเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยหน่วยงานดังกล่าว อาจจัดเป็นการอบรมให้ความรู้โดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารงานสหกรณ์ในประเภทนั้น ๆ ที่ประสบความสำเร็จ

(3) ควรมีการพัฒนาหลักสูตรอบรมของคณะกรรมการสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และจัดทำเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ของหน่วยงาน โดยจัดให้มีความรู้พื้นฐานที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องทราบ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนหลักสูตรตามความเหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในประเภทอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการสหกรณ์ในสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ ให้ตรงตามความต้องการ และตรงกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนไป สหกรณ์แต่ละประเภทมีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นคณะกรรมการที่บริหารงานสหกรณ์จึงต้องมีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน

บรรณานุกรม

- Cenzo, D., & Robbis. (1994). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- David J. Cherrington. (1995). *Organizational behavior : The management of Individual and organizational performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dessler, G. (1986). *Organization Theory Integrating Structure And Behavior* (2nd ed. ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice – Hall Internationa.
- Jody S. Herchenbach. (2022). *Skills gap analysis of farmer-owned cooperative directors and its connection to the agricultural landscape*. Kansas state University,
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2564). ระบบทะเบียนสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร online. Retrieved from สืบค้นจาก https://intranet.cad.go.th/CAD_LOOP/CAD_COOP/home/login.php
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2526). การสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560a). ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย. Retrieved from สืบค้นจาก <https://cpd.go.th/knowledge/general-coop/item/38-historycoop-inthai.html>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560b). อุดมการณ์สหกรณ์/หลักการสหกรณ์/วิธีการสหกรณ์. Retrieved from สืบค้นจาก <https://cpd.go.th/knowledge/general-coop/item/42-pointcoop.html>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย. Retrieved from สืบค้นจาก <https://cpd.go.th/knowledge/general-coop/item/38-historycoop-inthai.html>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2563). ประเภทสหกรณ์. Retrieved from สืบค้นจาก <https://cpd.go.th/knowledge/general-coop/item/1741-coop-type.html>
- จีรพันธ์ ชาญเชิงพานิช. (2558). เดินหน้าแก้ไขปัญหาสหกรณ์ประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม. Retrieved from สืบค้นจาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=29173
- นัฐภรณ์ สุขยอด. (2545). คุณสมบัติของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่. (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.

- นิติธร มะโนวัง. (2559). แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุษยามาศ แสงเงิน. (2559). ทฤษฎีแรงจูงใจและการทำงานในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย: ทฤษฎีฐานรากจากข้าราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. วารสารศรีนครินทร์ วิจัยและพัฒนาศาสตร์ 7(13), 85-101. Retrieved from สืบค้นจาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/swurd/article/viewFile/7399/6806>
- พจนันท์ เนียมจ้อย. (2563). สู้เข้าไป อย่าได้ถอย ... วารสารตรวจบัญชีสหกรณ์, 1(1), 5-7. Retrieved from สืบค้นจาก https://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/research_dev/ewt_dl_link.php?nid=142
- พิศมัย อรรถธรรมสุนทร. (2564). การควบคุมภายในสหกรณ์. วารสารตรวจบัญชีสหกรณ์, 2(2), 30-38. Retrieved from สืบค้นจาก https://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/research_dev/ewt_dl_link.php?nid=233
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรทัศนกิจ.
- วิลาส สิงห์วิสัย. (2547). การวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่งงาน การสรรหาและการคัดเลือก. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศุภนัย ทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 15. (2560). การจัดการองค์ความรู้. Retrieved from สืบค้นจาก <https://cttc.cpd.go.th/cttc15/index.php/tp015/2017-07-04-12-26-40>
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุรพล ชัยมาลา. (2551). คุณสมบัติและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- เสนาะ ดิยาวารี. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



ภาคผนวก



ประวัติผู้เขียน

