

คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร  
ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7

นายเสนอ ชูจันทร์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**An Desirable Attribute of Agricultural Cooperatives in Cooperatives**  
**Inspection Area 7 of Cooperatives Provincial Officer**

**Mr. Saner Choojan**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives  
School of Agricultural Extension and Cooperatives  
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

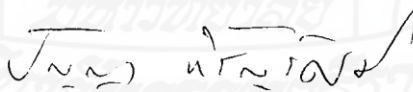
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์  
ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7  
ชื่อและนามสกุล      นายเสนอ ชูจันทร์  
แขนงวิชา      สหกรณ์  
สาขาวิชา      ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2554

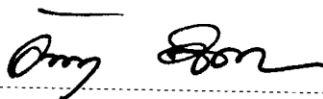
คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา จิตตลดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

**ชื่อการศึกษา** **คณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขต**  
**ตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7**

**ผู้ศึกษา** นายเสนอ ชูจันทร์ **รหัสนักศึกษา** 2529000362 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ส่งเสริม หอมกลิ่น **ปีการศึกษา** 2553

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง คณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ ที่ 7 มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาคณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัด (2) ศึกษาคณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 (3) ศึกษาข้อข้อเสนอแนะคณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 จำนวน 5 จังหวัด จังหวัดละ 2 สหกรณ์ รวม 10 สหกรณ์ ๆ ละ 4 คน จำนวน 40 คน ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยแปรค่าระดับความคิดเห็นของประชากรศึกษาเป็น 5 ระดับ แล้วใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) สถิติวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลาง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

ผลการวิจัยพบว่า 1) คณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัด ประกอบด้วยคณลักษณะหลัก ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ในด้านการส่งเสริมแนะนำ ด้านการดำเนินธุรกิจ และด้านกฎหมาย 2) คณลักษณะพิเศษ ประกอบด้วยคณลักษณะหลักในด้านความรู้ในการปฏิบัติที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับคะแนน (ค่าเฉลี่ย 4.54) ส่วนความรู้ในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับคะแนน (ค่าเฉลี่ย 3.69) ด้านความสามารถในการปฏิบัติที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับคะแนน (ค่าเฉลี่ย 4.38) ส่วนด้านความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับคะแนน (ค่าเฉลี่ย 3.83) และด้านความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับคะแนน (ค่าเฉลี่ย 4.30) ส่วนความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับคะแนน (ค่าเฉลี่ย 3.70) และคณลักษณะพิเศษที่พึงประสงค์ประกอบด้วย การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีคุณธรรม การมีวิริยะอุตสาหะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การวินิจฉัยสั่งการ และการมีทัศนคติเชิงบวก อยู่ในระดับมากที่สุด (4.69) ส่วนคณลักษณะพิเศษที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันประกอบด้วยคณลักษณะพิเศษทั้ง 7 ประการอยู่ในระดับมาก (3.87) 3) ข้อเสนอแนะคณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัดควรมีบทบาทหรือคณลักษณะทางด้านส่งเสริมแนะนำและด้านดำเนินธุรกิจให้มากกว่าด้านบังคับใช้กฎหมาย และควรมีคณลักษณะพิเศษ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีคุณธรรม และการมีวิริยะอุตสาหะให้มากกว่าด้านอื่น ๆ นอกจากนี้สหกรณ์จังหวัดควรมีคณลักษณะใกล้ชิดสหกรณ์และร่วมปรึกษากิจการหรือผู้บริหารสหกรณ์ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

**คำสำคัญ** คณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ สหกรณ์ภาคการเกษตรเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและเอาใจใส่อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์ และรองศาสตราจารย์ ส่งเสริม หอมกลิ่น ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ นายภัสสันต์ นุพาสันต์ ผู้อำนวยการศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ที่ 13 จังหวัดชัยนาท พร้อมทั้งสหกรณ์จังหวัดในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ได้แก่ สหกรณ์ จังหวัดกระบี่ ระนอง พังงา ตรัง และภูเก็ต ที่ได้ประสานงานกับสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัด รับผิดชอบ โดยได้แจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลให้กับผู้ทำวิจัยครั้งนี้ ได้อย่างสมบูรณ์ยิ่ง

ขอขอบคุณ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ผู้จัดการ และพนักงานบัญชี ของสหกรณ์ต่าง ๆ ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ที่ได้ตอบแบบสอบถามอย่างตั้งใจ โดยส่งแบบสอบถามคืนให้กับผู้ทำการวิจัยครบถ้วนทุกราย

ขอขอบคุณ คุณสุนันทา ้วยคุณา คุณมนกรณ์ ยอดใจ และ คุณวันทนา ผ่องสอาด ที่ให้ความช่วยเหลือด้านการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูป ด้านการพิมพ์ และเพื่อนนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ให้ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้า ในครั้งนี้จนสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

เสนอ ชูจันทร์

มิถุนายน 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
กรอบการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
บริบทจังหวัด .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ .....	19
เขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 .....	27
สหกรณ์ภาคการเกษตร .....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	36
เครื่องมือการวิจัย .....	37
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ .....	40
ข้อมูลทั่วไป .....	40
คุณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัด .....	42
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด .....	43
ข้อเสนอแนะ .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปลผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	52
สรุปลผล .....	52
อภิปรายผล .....	55
ข้อเสนอแนะ .....	56
บรรณานุกรม .....	57
ภาคผนวก .....	60
ประวัติผู้ศึกษา .....	66



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7.....	29
ตารางที่ 2.2 สหกรณ์ในประเทศไทย.....	30
ตารางที่ 2.3 ประเภทสหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7.....	31
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป.....	40
ตารางที่ 4.2 ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน(ที่พึงประสงค์).....	43
ตารางที่ 4.3 ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน).....	43
ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความรู้ในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน.....	44
ตารางที่ 4.5 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (ที่พึงประสงค์).....	44
ตารางที่ 4.6 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน).....	45
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน.....	45
ตารางที่ 4.8 ด้านความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (ที่พึงประสงค์).....	46
ตารางที่ 4.9 ด้านความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน).....	46
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน.....	47
ตารางที่ 4.11 คุณลักษณะพิเศษ (ที่พึงประสงค์).....	48
ตารางที่ 4.12 คุณลักษณะพิเศษ (ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน).....	49
ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบคุณลักษณะพิเศษที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน.....	50



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์.....	8
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด.....	9
ภาพที่ 2.3 คุณลักษณะ 3 ด้านของข้าราชการไทย.....	25
ภาพที่ 2.4 แผนที่ประเทศไทยแบ่งตามเขตตรวจราชการ 18 เขต.....	28



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมส่งเสริมสหกรณ์(2552:5) กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรหลักที่มุ่งส่งเสริม พัฒนา ระบบสหกรณ์ให้เป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข โดยกำหนดภารกิจตาม กฎกระทรวงให้ส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ แก่ บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการ บริหารการจัดการ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับ สากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ให้มีอำนาจ หน้าที่ดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการนิคมสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์
3. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากร สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป
4. ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์
5. ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้กับคณะกรรมการ พัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ
6. ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่าย การเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริม สหกรณ์ หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การปฏิบัติตามภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ ราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนักงานผู้ตรวจราชการกรม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานเลขานุการกรม กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง

กองแผนงาน ศูนย์สารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 - 2 สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ และสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วยสำนักงานสหกรณ์จังหวัด 76 จังหวัด

สำนักงานสหกรณ์จังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกร
3. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป
4. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบ

ผลการส่งเสริมสหกรณ์ จากแผนพัฒนาการสหกรณ์ พ.ศ.2546-2549 พบว่า ปัญหาสำคัญของขบวนการสหกรณ์ คือ ขาดความรู้ในเรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ขาดความรู้ในการบริหารจัดการองค์กร ไม่มีแผนพัฒนาสหกรณ์และขาดการควบคุมภายในที่ดี ขาดจิตสำนึกการเป็นเจ้าขององค์กรทำให้บริหารงานแบบไม่มีส่วนร่วม การบริหารการเงิน การบัญชี และธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ และกรรมการ ฝ่ายจัดการขาดความเข้าใจและไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ผลการวิเคราะห์ SWOT ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี 2551 พบว่า มีจุดอ่อน คือบุคลากรบางส่วนไม่ปรับ เปลี่ยนทัศนคติและบทบาทในการทำงาน ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า การพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐานตามความต้องการของตลาด การส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ขาดการวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม ควบคุม และการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพด้านการจัดการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผู้มีความรู้ความสามารถไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และระบบอุปถัมภ์ทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ การสั่งการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่มีการประสานงาน ขาดความชัดเจน บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีม การทำงานเชิงรุก ขาดจิตสำนึก และความมุ่งมั่นในการให้บริการ ระบบฐานข้อมูล สารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ่อย ขาดการนำความรู้ของบุคลากรไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่ดีเพียงพอ ขาดการประชาสัมพันธ์เรื่องผลงานการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ การเปลี่ยน

ผู้บริหารบ่อย ทำให้นโยบายไม่ต่อเนื่องการติดตามนี้ของกรมไม่มีประสิทธิภาพ การโยกย้ายข้าราชการบางหน่วยงานทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง มีความเป็นมาดังนี้

**ช่วงที่ 1** ตั้งแต่สถาปนากรมส่งเสริมสหกรณ์ เมื่อ 1 ต.ค.2515 จนถึง ปี 2538 การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการขึ้นเป็นสหกรณ์จังหวัดหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น จะคำนึงถึง อาวุโสและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก

**ช่วงที่ 2** ตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปี 2554 การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการขึ้นเป็นสหกรณ์จังหวัดหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากจะพิจารณาถึง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และตามอาวุโสแล้ว ยังมีการใช้อำนาจจากภายนอกองค์กรมาพิจารณาด้วย จึงทำให้ได้ข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งไม่สามารถปฏิบัติงานในฐานะสหกรณ์จังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่ทุกฝ่ายคาดหวังไว้

จากสภาพปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญต่อการนำองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ตามภารกิจคือบุคลากร โดยเฉพาะการบริหารราชการส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสหกรณ์โดยตรง ส่งผลให้บทบาทของหัวหน้าหน่วยงานคือสหกรณ์จังหวัดในการดำเนินการบริหารจัดการให้บุคลากรในสังกัดสามารถปฏิบัติภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้สำเร็จผลเป็นความสำคัญ สหกรณ์จังหวัดจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการทำงานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ กพ. (2552) ระบุการเป็นสหกรณ์จังหวัด ต้องมีคุณลักษณะหลัก 3 ด้าน คือ (1) ความรู้ในการปฏิบัติงาน (2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ส่วนคุณลักษณะพิเศษ ที่สหกรณ์จังหวัดพึงมี ได้แก่ (1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) ความมีวิริยะอุตสาหะ (3) การมีมนุษยสัมพันธ์ (4) การมีทัศนคติเชิงบวก (5) การมีวิสัยทัศน์ (6) การวินิจฉัยสั่งการ (7) การมีคุณธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สหกรณ์จังหวัดควรพัฒนาให้มีขึ้น และได้ทำการศึกษาว่า ปัจจุบันสหกรณ์จังหวัด มีคุณลักษณะเช่นนั้นเพียงใด ผู้วิจัยเห็นความจำเป็นในการแต่งตั้งข้าราชการขึ้นดำรงตำแหน่งสหกรณ์จังหวัด จึงสนใจศึกษาเรื่องคุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร เฉพาะในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ขึ้น ซึ่งเน้นคุณลักษณะหลักและคุณลักษณะพิเศษดังกล่าวข้างต้น

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

### 2.1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัด

2.2 เพื่อศึกษาคุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด

### 3. ขอบเขตการวิจัย

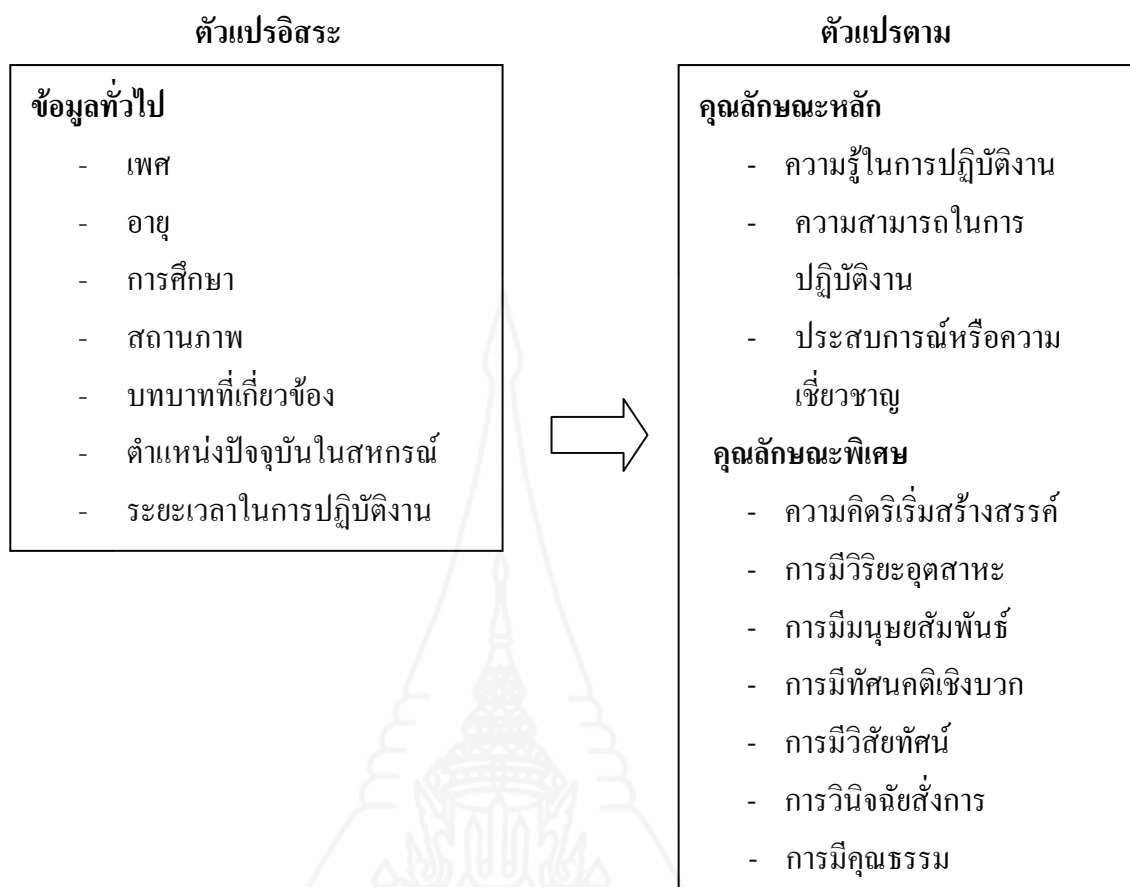
3.1 **ขอบเขตเนื้อหา** ศึกษาคุณลักษณะหลักและคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ คุณลักษณะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ สำหรับคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความวิริยะอุตสาหะ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีทัศนคติเชิงบวก การมีวิสัยทัศน์ การวินิจฉัยสั่งการ และการมีคุณธรรม

3.2 **ขอบเขตประชากร** ศึกษาจากคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ สหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ซึ่งเป็นสหกรณ์ดีเด่นและสหกรณ์ทั่วไปของจังหวัดนั้น ๆ ประกอบด้วยจังหวัดระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง รวม 5 จังหวัด ๆ ละ 2 สหกรณ์ ๆ ละ 10 คน รวม 10 สหกรณ์ จำนวน 100 คน

3.3 **ขอบเขตระยะเวลา** การศึกษาดำเนินการ ในช่วงระยะเวลา เดือนเมษายน – พฤษภาคม 2554

### 4. กรอบการวิจัย

คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ที่ผู้วิจัยทำการศึกษาด้านคุณลักษณะหลักและคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามกรอบการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบการวิจัย

## 5. นิยามศัพท์

**5.1 สหกรณ์จังหวัด** หมายถึง ข้าราชการพลเรือนประเภทอำนวยการเป็นหัวหน้าหน่วยงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค รวม 76 จังหวัด

**5.2 คุณลักษณะ** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมเกี่ยวกับการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิริยะอุตสาหะ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีทัศนคติเชิงบวก การมีวิสัยทัศน์ การวินิจฉัยสั่งการ และการมีคุณธรรม

**5.3 คุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์** หมายถึง พฤติกรรมกรรมของหัวหน้าหน่วยงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดที่แสดงออกเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมเกี่ยวกับการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิริยะอุตสาหะ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีทัศนคติเชิงบวก การมีวิสัยทัศน์ การวินิจฉัยสั่งการ และการมีคุณธรรม

5.4 เขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 หมายถึง เขตตรวจราชการสหกรณ์ในจังหวัดระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง

5.5 คุณลักษณะหลัก คือ คุณลักษณะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. ลงวันที่ 19 มิถุนายน 2552 ได้แก่ (1) ความรู้ (2) ความสามารถ (3) ทักษะและความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ที่จำเป็น

5.6 คุณลักษณะพิเศษ คือ คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. ลงวันที่ 19 มิถุนายน 2552 ได้แก่ (1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) การมีวิริยะอุตสาหะ (3) การมีมนุษยสัมพันธ์ (4) การมีทัศนคติเชิงบวก (5) การมีวิสัยทัศน์ (6) การวินิจฉัยสั่งการ (7) การมีคุณธรรม โดยขอยกเว้นข้อที่ 8 คือ การมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง

5.7 สหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ที่มีสมาชิกทำการเกษตรและประมง มี 3 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง

5.8 สหกรณ์ดีเด่น หมายถึง สหกรณ์ภาคเกษตรที่เป็นสหกรณ์ดีเด่นหรือสหกรณ์ต้นแบบของจังหวัดนั้นๆ ซึ่งมีอย่างน้อยจังหวัดละ 1 สหกรณ์

5.9 สหกรณ์ทั่วไป หมายถึง สหกรณ์ภาคเกษตรทั่ว ๆ ไป ของจังหวัดนั้น ๆ ซึ่งไม่ใช่สหกรณ์ดีเด่น

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

6.1. ทำให้ทราบคุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทั้งคุณลักษณะหลักและคุณลักษณะพิเศษ

6.2. กรมส่งเสริมสหกรณ์สามารถนำคุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการบริหารการพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ในการแต่งตั้งโยกย้ายได้

6.3. กรมส่งเสริมสหกรณ์สามารถนำไปเทียบเคียงคุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ประยุกต์ใช้กับหัวหน้าหน่วยงานระดับต่าง ๆ ได้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทสหกรณ์จังหวัด
2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. เขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7
4. สหกรณ์ภาคการเกษตร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

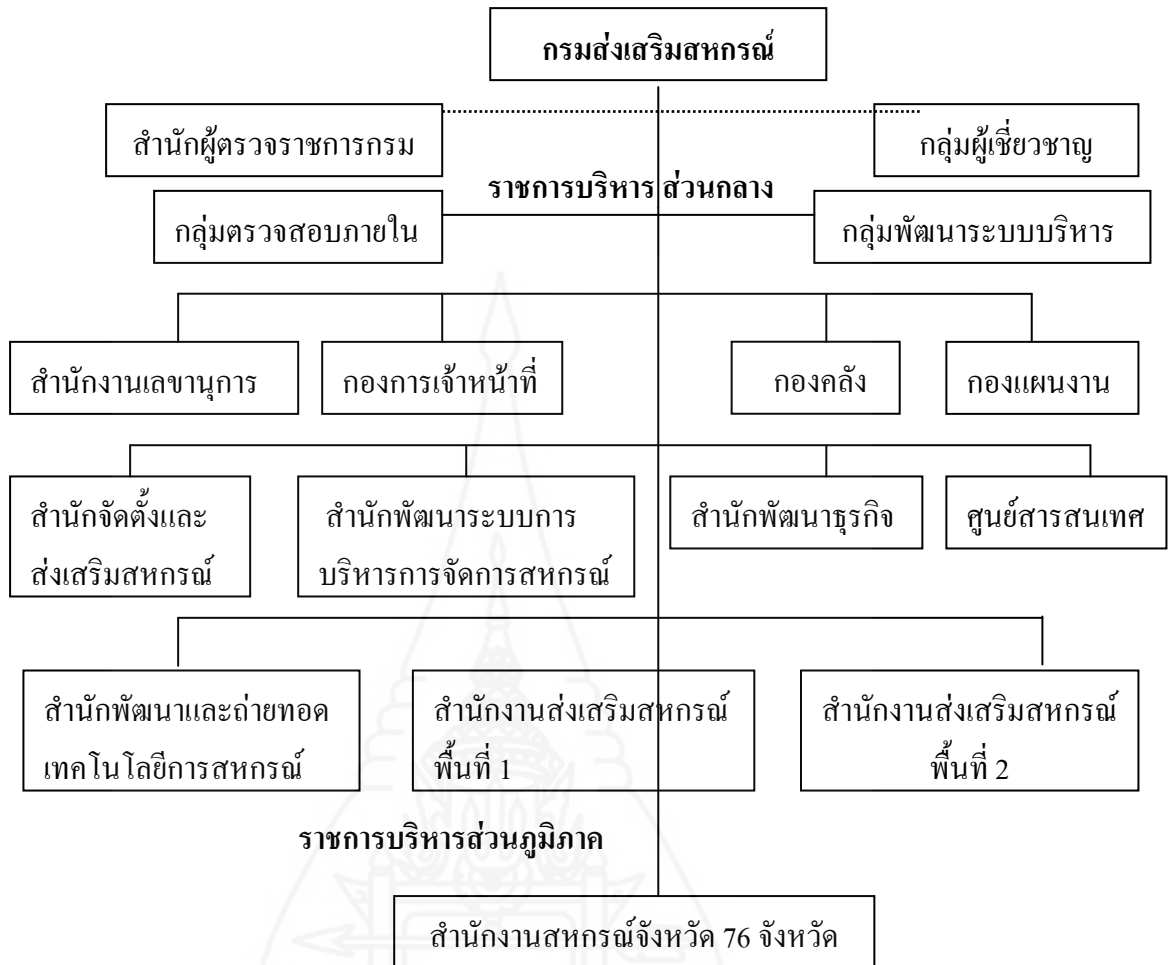
#### 1. บริบทสหกรณ์จังหวัด

สหกรณ์จังหวัด เป็นตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน สังกัด กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด ส่วนราชการ คือ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด เป็นงานบริหารราชการส่วนภูมิภาค ตาม พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 สหกรณ์จังหวัด เป็นข้าราชการระดับ “บริหารระดับกลาง” หรือเป็น ซี.8 แต่มีบางจังหวัดที่มีบริหารงานมากก็เป็น ซี.9 (ตามกฎหมายเก่า) ซึ่งตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สหกรณ์จังหวัดเป็นข้าราชการประเภท “อำนวยการ” มีทั้ง อำนวยการระดับต้น (ซี.8 เดิม) และอำนวยการระดับสูง (ซี.9)

##### 1.1 แผนภูมิโครงสร้างของกรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นหน่วยงานสังกัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นองค์กรที่มีหน่วยงานในสังกัดที่ขึ้นอยู่กับส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ตามโครงสร้าง ดังนี้





ภาพที่ 2.1 โครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2547

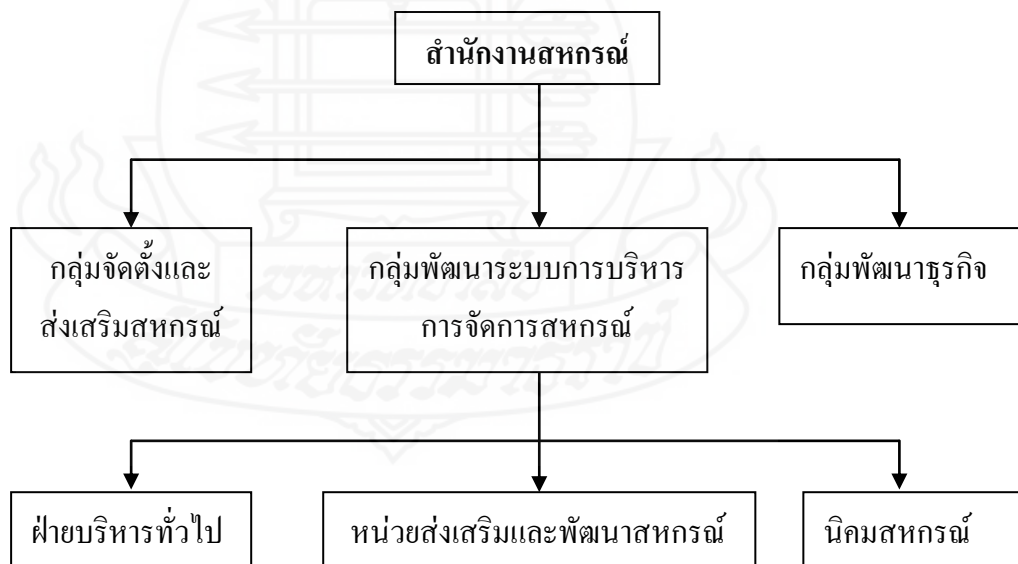
## 1.2 อำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ.2545 ให้ไว้ ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2545 ให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจสู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการนิคมสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์
3. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป
4. ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์
5. ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้กับคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ
6. ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### 1.3 โครงสร้างของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

เมื่อรัฐบาลได้ปฏิรูประบบราชการ เมื่อ พ.ศ.2545 แล้ว สำนักงานสหกรณ์จังหวัดมีโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2547

#### 1.4 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

##### 1) อำนาจหน้าที่ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ.2545 กำหนดให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดการที่ดินเพื่อการครองชีพและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2) ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกร

1.3) ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

1.4) ส่งเสริม และพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์

1.5) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

##### 2) อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในสำนักงานสหกรณ์จังหวัด

การจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในสำนักงานสหกรณ์จังหวัด เป็น 1 ฝ่าย 3 กลุ่ม และ 1 หน่วย ดังนี้ (กองการเจ้าหน้าที่, 2547)

2.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- จัดทำแผนและผลการปฏิบัติงาน
- จัดทำคำขอตั้งงบประมาณและติดตามเร่งรัดประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ

- รวบรวมสถิติข้อมูลสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

- ปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ งานด้านบริหาร งานบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสารบรรณ และธุรการทั่วไป

- งานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์

- ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.2) กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง โดยการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดตั้งการกำหนดข้อบังคับระเบียบต่างๆ

- ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลว่าสามารถดำเนินการบริหารสหกรณ์

- ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงาน จะช่วยเหลืออย่างไร หรือประสานงานกับศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานจะช่วยเหลืออย่างไรหรือประสานงานกับหน่วยงานหรือส่วนที่เกี่ยวข้อง

- ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ประสานงานกับส่วนที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และ โครงการอื่น ๆ

- ให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบกิจการการเงิน ตลอดจนวินิจฉัย ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าในการแก้ไขข้อบกพร่อง

- ติดตาม ประเมินผล รายงานผลงานและ โครงการที่เกี่ยวข้อง

- ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

2.3) กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ และส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง

- ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริมและพัฒนาสินค้า การบรรจุภัณฑ์และการบริการ เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและผลิตภัณฑ์

- ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลด้านการตลาด รวบรวมข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด ปริมาณการผลิต ความต้องการ

- ส่งเสริม แนะนำเทคโนโลยีการผลิต และสนับสนุนให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างต่อเนื่อง

- ติดตาม ประเมินผล รายงานผลงานและ โครงการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

- ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.4) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนากิจการการจัดการสหกรณ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดระบบงานการบริหารงานบุคคล และการควบคุมภายใน เพื่อพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็ง

- ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะเกี่ยวกับโครงการจัดหาการลงทุนและการบริหารเงินทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะความต้องการสนับสนุนเงินทุนและสินเชื่อรวมทั้งการติดตามและการประเมินผล

- ให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผลการให้สินเชื่อและเงินทุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์และโครงการอื่นๆ ของรัฐ

- ติดตาม ประเมินผล รายงานผลงานและโครงการในความรับผิดชอบให้กับส่วนที่เกี่ยวข้อง

- ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.5) หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ปฏิบัติงานในลักษณะเช่นเดียวกับการปฏิบัติงานในสำนักงานสหกรณ์อำเภอเดิม โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการสหกรณ์แก่สถาบันเกษตรกรและประชาชนทั่วไป

- ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยการ แนะนำ ส่งเสริม ตลอดจนการบริหารภายในกรอบของกฎหมายที่กำหนด

- ให้คำแนะนำ เพื่อให้มีการพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงานในระบบสหกรณ์

- ส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรมีความเข้มแข็ง สามารถวางแผน พัฒนาและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

- ส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานทั้งการบริหารการจัดการ การพัฒนาธุรกิจ การ จัดตั้งสหกรณ์ โดยประสานกับกลุ่มงานต่าง ๆ

- ติดตาม ประเมินผล รายงานผลงานและโครงการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

- ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.6) นิคมสหกรณ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรในเขตจัดนิคมสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ

- วางแผนและประสานงานด้านการส่งเสริมและพัฒนา นิคมสหกรณ์

- ดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อพิพาท และให้คำปรึกษา แนะนำตอบข้อหารือเกี่ยวกับการถือครองกรรมสิทธิ์

- ส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรมีความเข้มแข็ง สามารถวางแผน พัฒนาและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

- ส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานทั้งการบริหารการจัดการ การพัฒนาธุรกิจ การจัดตั้งสหกรณ์ โดยประสานกับกลุ่มงานต่าง ๆ
- ติดตาม ประเมินผล รายงานผลงานและโครงการในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

นอกจากนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2547 : 20 – 22) ได้ออกประกาศ เรื่อง โครงสร้างการจัดองค์กรในการดำเนินงาน สรุปอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ วิธีดำเนินงานและสถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสาร หรือคำแนะนำในการติดต่อกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดย ได้กำหนดการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายในสำนักงานสหกรณ์จังหวัดไว้ดังนี้

(1) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำและรวบรวมแผนงาน จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ ติดตาม เร่งรัด และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการต่างๆ รวมทั้งรวบรวมสถิติข้อมูลด้านสหกรณ์ ปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี วัสดุครุภัณฑ์ งานด้านการบริหารงานบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไปของสำนักงาน รวมทั้งดำเนินงานด้านเผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานด้านส่งเสริม และพัฒนาสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร

(2) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดตั้งสหกรณ์ และเพื่อการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์และเยาวชนสหกรณ์ ประสานงานกันหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปัญหาด้านการจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ให้แก่หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ศึกษา วิเคราะห์วางแผนทางแก้ไขข้อบกพร่อง ติดตามการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง แต่งตั้งผู้ตรวจการสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการและภาวะการเงินของสหกรณ์ รวมทั้งติดตามและดำเนินการประเมินผล รายงานผลงานและโครงการในหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่ม ศึกษา วิเคราะห์ ประสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและโครงการอื่นๆ ในกรณีที่มีนิคมสหกรณ์อยู่ในจังหวัดกำหนดให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มเติมเกี่ยวกับภารกิจงานการสำรวจ ทำแผนที่ในสนาม ได้แก่ การสำรวจสภาพภูมิประเทศ เพื่อทำโครงการทางช่างขั้นต้นเกี่ยวกับการสำรวจวงรอบ-กันเขต วงรอบ-ระดับ รายแปลง แบ่งแปลงฝั่งบริเวณ การสำรวจอุทกวิทยา และแก้ไขกรณีพิพาทเกี่ยวกับการถือครองกรรมสิทธิ์ในที่ดินในนิคมสหกรณ์

(3) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ข้อมูลทางการตลาด การดำเนินธุรกิจและข้อมูลอื่นๆ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจและ

ส่งเสริมการตลาดแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสินค้า การบรรจุภัณฑ์ และรูปแบบการบริการเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า เพื่อส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงธุรกิจการตลาดสหกรณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปัญหาด้านพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ให้แก่หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ประสานงานให้ความช่วยเหลือในการดูแล รักษา และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตแก่สหกรณ์ ตลอดจนติดตามและดำเนินการประเมินผล รายงานผลงานและโครงการในหน้าที่ความรับผิดชอบ

(4) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และให้คำแนะนำเกี่ยวกับ โครงสร้างการจัดระบบงาน การบริหารงานบุคคล และการควบคุมภายในเพื่อพัฒนาให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็ง ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโครงการ การจัดหา การลงทุนและการบริหารเงินทุนของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการ สนับสนุนเงินทุนและสินเชื่อแก่สหกรณ์ ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายเงินทุนรวมทั้งรายงานผลการ เจริญรุด ติดตามการชำระหนี้ ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ ในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารการจัดการสหกรณ์ให้แก่หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ติดตามและดำเนินการประเมินผล รายงานผลงานและโครงการในหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่ม ตลอดจนประสานงานกับส่วนที่ เกี่ยวข้องในการกำหนดวงเงินกู้ยืมหรือการค้าประกันประจำปีของสหกรณ์ และกลุ่ม เกษตรกร เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กรมกำหนดไว้

(5) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วย สหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป ส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานของ สหกรณ์ ระบบการบริหารจัดการ และการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ส่งเสริมและพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้เป็นสหกรณ์ ส่งเสริมให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็งโดยให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง สามารถวางแผนได้ด้วยตนเอง ดำเนินการได้ด้วยตนเองและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

(6) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรในเขตจัดนิคมสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ วางแผนและประสานงานด้านการส่งเสริมและพัฒนานิคมสหกรณ์ ดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทและให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือเกี่ยวกับการถือครองกรรมสิทธิ์ในที่ดินในเขตจัดนิคมสหกรณ์ รวมทั้งดำเนินการดูแลบำรุงรักษาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ในเขตจัดนิคมสหกรณ์

(7) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วย สหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ

และวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ และประชาชนทั่วไป ส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์ ระบบการบริหารการจัดการและการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ การแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพ ศึกษาหาวิธียกระดับสภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ ในศูนย์สาธิตสหกรณ์ โครงการหุบกะพง การจัดที่ดิน และการแก้ไขปัญหาที่ดินที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ (ข้อนี้เป็นการกิจเฉพาะสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี)

### 1.5 หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสหกรณ์จังหวัด

(มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. : 19 มิถุนายน 2552)

บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลาง หรือราชการบริหารส่วนภูมิภาค หรือตำแหน่งเทียบเท่ากองมีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการจัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผล งาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาตามภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ด้านวางแผน

- (1) วางแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการที่สังกัด
- (2) บูรณาการแผนงาน โครงการขนาดใหญ่ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด
- (3) ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย และความยุ่งยากซับซ้อนมาก ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

#### 2. ด้านบริหารงาน

- (1) กำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- (2) มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด



(3) วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(4) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือ หรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

(5) ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่าง ๆ ในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะเป็นผู้มีบทบาทหลัก เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

### 3. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

(1) จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

(2) ติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(3) ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

(4) ปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

### 4. ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

(1) วางแผนการใช้ทรัพยากร และงบประมาณของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบสูง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายของส่วนราชการ

(2) ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

#### 1.6 คุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งสหกรณ์จังหวัด

(มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. : 19 มิถุนายน 2552)

1) **คุณวุฒิ** มีคุณวุฒิต่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

(1) ได้รับปริญญาตรีหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ทางการสหกรณ์ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งดังกล่าวในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

(2) ได้รับปริญญาโทหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาบัญชี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ทางการสหกรณ์ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งดังกล่าว ในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

(3) ได้รับปริญญาเอกหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาบัญชี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ทางการสหกรณ์ หรือสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งดังกล่าว ในทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือสาขาวิชาอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

(4) ได้รับปริญญาหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

## 2) การดำรงตำแหน่ง ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

- (1) ประเภทอำนวยการ
- (2) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า 1 ปี
- (3) ประเภทอำนวยการ ระดับต้นและประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ รวมกัน ไม่น้อยกว่า 4 ปี
- (4) ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และประเภททั่วไป ระดับอาวุโส รวมกันไม่น้อยกว่า 7 ปี
- (5) ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ
- (6) ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 4 ปี
- (7) ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ
- (8) ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ไม่น้อยกว่า 7 ปี
- (9) ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 หรือ 2.4 หรือ 2.5 หรือ 2.6 หรือ 2.7 หรือ 2.8 แล้วแต่กรณีตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

### 3) การปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และ

### 4) ประสบการณ์

มีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตามที่กำหนดใน กฎ ก.พ. ที่ออกตามความ ในมาตรา 63 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

### 5) คุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

#### (1) ความรู้

ก. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความมั่นคง การพัฒนาชนบท หลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน การควบคุม การเบิกจ่ายเงินของแผ่นดิน และกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

ข. มีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ค. มีความรู้ ความเข้าใจ ส่งเสริม เผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ให้แก่ บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป วางแผนการส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ทุกประเภท กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพและกฎหมายอื่น แนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

#### (2) ความสามารถ

มีความสามารถในการบริหารงาน การวางนโยบาย จัดระบบงาน อำนวยการปกครองบังคับบัญชาและให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

#### (3) ทักษะและความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ที่จำเป็น

มีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานทั้งด้านบุคคล ด้านแผนงาน ด้านงบประมาณ ด้านการคลัง การพัสดุ ด้านการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งมีประสบการณ์ในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร การเผยแพร่ อุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ให้แก่ บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

#### (4) คุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

- 1) มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงนโยบาย และแผนงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 2) มีความอดสาหะวิริยะในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้บังเกิดผลดีแก่ทางราชการของกรม
- 3) มีบุคลิกลักษณะและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 4) มีทัศนคติที่ดีต่องานส่งเสริมสหกรณ์ต่อผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีการมองเห็นไกล โดยการคาดคะเนถึงสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า เพื่อนำมาใช้ประกอบในการบริหารงาน การวางนโยบายและวางแผนงาน
- 6) มีความคิดรอบคอบในการวินิจฉัยสั่งการต่างๆ โดยการไต่ตรองหาเหตุผลและตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- 7) มีคุณธรรมในจิตใจ มีระเบียบ ความรู้ มีวินัยในการปฏิบัติงานและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
- 8) มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง สามารถปฏิบัติงานและทุ่มเทให้กับงานได้ทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2542) ได้ให้ความหมายของ “คุณลักษณะ” หมายถึง เครื่องมือหรือสิ่งของที่ชี้ให้เห็นความดี ลักษณะประจำตัวของบุคคล

จากการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากวรรณกรรมต่าง ๆ ได้มีผู้วิจัยหลายท่าน ได้ให้ทัศนะดังนี้

จิราภรณ์ วุฒิกักติ (2541 : 6-8) กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ดังนี้ คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ ด้านความรู้ทางวิชาการทั่วไป และด้านความรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านพฤติกรรม

สต็อกคิลล์ (Stogdill อังใน สาคร จันท์ทองอ่อน 2536 : 15) ได้สรุปผลการวิจัยคุณลักษณะของผู้นำไว้ 6 ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะทางสังคม ลักษณะทางสติปัญญา ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ลักษณะของภูมิหลังทางสังคม

ประถม แสงสว่าง (อ้างใน สุทัศน์ อนุพันธ์ 2542 : 15) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้บริหาร เป็น 7 ประการ คือ คุณธรรม ความรับผิดชอบ การดำเนินงานปกครอง บุคลิกภาพ ความรู้ทาง วิชาการ มนุษย์สัมพันธ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542 : 16) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหาร 5 ด้าน คือ ด้าน บุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริการ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม และด้าน มนุษย์สัมพันธ์

ผู้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ผู้วิจัยได้ให้ทัศนะไว้นั้นมีอยู่หลายด้านด้วยกัน ซึ่งมีแนวคิดที่คล้ายกัน ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาตามแนวคิดของสุทัศน์ อนุพันธ์ ที่แบ่ง คุณลักษณะของผู้บริหารเป็น 5 ด้าน ซึ่งเป็นแนวคิดที่กระชับและครอบคลุมเพียงพอกับคุณลักษณะ ของผู้บริหารทางด้านสื่อสารโทรคมนาคม สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้นั้น ได้มีนักวิชาการ หลายท่านได้ให้คำอธิบายไว้หลายแนวทาง ดังจะได้กล่าวถึงในรายละเอียด โดยแบ่งตาม คุณลักษณะ 5 ด้าน ดังนี้

#### 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ( Personality )

บุคลิกภาพ เป็นส่วนหนึ่งของผู้ใช้ในการครองใจ และผูกใจผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกิด ศรัทธา เป็นคุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งแสดงออกทางด้านรูปร่าง หน้าตา อุปนิสัย และสติปัญญา เป็นต้น บุคลิกภาพ จัดเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกให้เห็นตั้งแต่แรกพบ โดยเฉพาะทางภายนอก จึงเป็นความประทับใจแรกเห็น และเมื่อเวลาผ่านไปบุคลิกลักษณะการ แสดงออกทางด้านจิตใจ และสติปัญญา จะช่วยต่อเติมให้สามารถรวบรวมบุคลิกลักษณะของแต่ละ บุคคลได้ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาต้องอยู่ในฐานะผู้นำขององค์กร จึงควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน แคล่วคล่องว่องไว ใช้จ่ายอย่าง ประหยัด เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นแล้วเกิดความศรัทธา และเกรงใจ

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นลักษณะเฉพาะซึ่งแสดงออกทั้ง ทางด้านร่างกาย ด้านอุปนิสัย และด้านสติปัญญา ดังนี้ บุคลิกภาพด้านร่างกาย ได้แก่ สุขภาพ รูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย การพูดจาทำทางและการวางตน บุคลิกภาพด้านอุปนิสัย ประกอบด้วย ความ รับผิดชอบ อารมณ์ จิตใจ การเสียสละ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าหาญ ความร่วมมือกับผู้อื่น ความแคล่วคล่องว่องไว พฤติกรรมที่กระทำ การปรับตัว ความยุติธรรม ความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเมตตากรุณา ความมีมารยาท การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การวางตัว ความ เชื้อ และการนับถือศาสนา บุคลิกภาพด้านสติปัญญา ความฉลาด ไหวพริบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ( Knowledge and Capability for Administration )

ลูเธอร์ กูลิค (Luther Gulick) (อ้างในวิจิตร ศรีสะอ้าน 2523 : 41) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ คือ การวางแผน หมายถึง การจัดวาง โครงการ และแผนปฏิบัติการรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การอำนวยความสะดวก หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดมีการร่วมมือประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหว และความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ งบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงิน และทรัพย์สิน

สรุปได้จากแนวคิดกระบวนการบริหาร 7 ประการ ของ ลูเธอร์ กูลิค สามารถนำมากำหนดเป็นคุณลักษณะของผู้บริหาร เพื่อใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ มีการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน มีการจัดแบ่งสายปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ มีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการประสานงานที่ดี มีการรายงานผลการควบคุมตรวจสอบทางการเงิน และทรัพย์สินของส่วนงาน

3) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership)

สต็อกคิลล์ (Stogdill 1974 : 62) ได้สรุปผลจากงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ด้าน ผลสรุปที่สำคัญมีดังนี้ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำต้องมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกของกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับสติปัญญา ผลการศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำมีลักษณะดังต่อไปนี้ มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม คือ การรู้จักการเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยิ่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือเป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด คุณสมบัตินี้ที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือ คิทธิริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน มี

ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำได้ดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถทางการกีฬา องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 6 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะ มีความหมายรวมถึง ความเป็นผู้มีสติปัญญา ความเป็นผู้ตื่นตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และการตัดสินใจที่ดี ด้านความสำเร็จ ประกอบด้วยความเป็นนักวิชาการ มีความรอบรู้ ประสบความสำเร็จทางการศึกษา ด้านความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วยการเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นได้ มีความคิดริเริ่ม มีความมั่นคง มีความก้าวหน้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ ด้านความมีส่วนร่วม ประกอบได้ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอารมณ์ขัน ด้านสถานภาพประกอบไปด้วย สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การเป็นที่ชื่นชมของผู้อื่นและด้านสถานการณ์ ประกอบไปด้วยระดับอารมณ์ ทักษะ และความต้องการของผู้ตามวัตถุประสงค์ในการสนองให้ทำให้สำเร็จ

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 51-52) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำที่ดีไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ เชื่อมมั่นในตัวเอง เข้าสังคมกับคนอื่นได้ ประนีประนอม ประสานประโยชน์ รู้จักเพื่อนร่วมงาน อย่างดีในทุกแง่ทุกมุม รู้ขีดความสามารถและขีดจำกัด จะได้แบ่งงานแก่ลูกน้องได้บังคับบัญชาตาม ความสามารถอย่างเหมาะสม เพื่อให้ลูกน้องได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะในการบังคับ บัญชา รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา ห้ามในสิ่งที่ควรห้าม ปล่อยในสิ่งที่ควรปล่อย และมีความเด็ดขาด หากผู้กระทำผิด ผิดระเบียบแบบแผนจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม ตัดสินใจได้ และกล้า ตัดสินใจเมื่อได้พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ผู้นำที่ไม่ยอมตัดสินใจ ผู้ได้บังคับบัญชาจะขาด ความเชื่อถือ รู้จักเสียสละความพอใจของตนเพื่อส่วนรวม รู้จักเลือกคนดีมาใช้

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ควรประกอบด้วย การรู้จักการ เข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือเป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด ประนีประนอม ประสานประโยชน์ รู้จักเพื่อนร่วมงานอย่างดีในทุกแง่ทุก มุม รู้ขีดความสามารถและขีดจำกัด

#### 4) คุณลักษณะด้านคุณธรรม (Morality)

นักวิชาการ ได้อธิบายความหมายของคำว่า คุณธรรม ไว้หลายความหมายที่น่าสนใจ ดังนี้

กูด (Good, 1973 : 641) ได้ให้ความหมายไว้ว่า 1. คุณธรรม หมายถึง ความดีความงาม ของลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมที่ทำจนเคยชิน 2. คุณภาพ หมายถึง คุณภาพที่บุคคลได้กระทำตาม ความคิดและมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติ และศีลธรรม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2524 : 10) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ความงาม ความดีของบุคคล ที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยมีเป้าหมายว่ากระทำดี หรือพฤติกรรมที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม

รุ่งทิวา จักร์กร (2526 : 150) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความมีศีลธรรมอันดีงาม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรม ของผู้บริหารควรประกอบด้วย มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเมตตา กรุณา ต่อเพื่อนร่วมงาน มีความยุติธรรม มีความจริงใจในการทำงาน ไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน มองโลกในแง่ดี ยึดระบบคุณธรรมในการบริหาร มีความประพฤติการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีศีลธรรม

#### 5) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)

ในการบริหารงาน ถ้าผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สัมพันธภาพที่เกิดขึ้นอาจจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตของหน่วยงานก็ได้ โดยอาศัยวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ จึงมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันของกลุ่มบุคคล การที่คนเราจะอยู่ร่วมกันได้ และมีความเข้าใจอันดีต่อกันได้ จะต้องอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังที่ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2537 : 86) ได้กล่าวถึงความสำคัญและคุณประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ไว้พอสรุปได้ว่าการปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมต้องการความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและความเป็นกันเองย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกเสมือนญาติ และถ้าเราสามารถทำให้คนอื่น ๆ ยอมรับได้ว่าเราเป็นญาติ ก็แสดงว่าเราครองใจคน ดังนั้นในการบริหารการศึกษา ถ้าผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ แล้วย่อมจะได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดี และความสำเร็จในที่สุด

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2544, 285 – 289) เอกสารทางวิชาการ เรื่อง “คุณลักษณะของนักบริหารยุคใหม่” กล่าวถึง คุณลักษณะของข้าราชการที่จะได้รับการแต่งตั้งไว้ดังนี้

การแต่งตั้งข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูง ที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการทำงานของข้าราชการในระดับล่าง มีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสนับสนุนการปฏิรูปจะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้การปฏิรูปประสบผลสำเร็จ ในการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูง จะต้องสร้างกลไกในการถ่วงดุลให้ชัดเจนและต้องมีความโปร่งใส การสรรหาจะต้องเป็นไปตามกระบวนการของระบบคุณธรรม และจะต้องสามารถอธิบายได้ว่าใช้หลักการใดในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ก็ต้องมีความเป็นธรรม โดยให้โอกาสทุกคนอย่างเสมอภาค ใช้หลักความสามารถมากกว่าการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ยึด



หลักของความเป็นกลางทางการเมือง การพิจารณาอาจเริ่มต้นในลักษณะที่เริ่มมีการใช้บัญชีรายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารระดับสูง และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการคัดเลือก โดยจะต้องกำหนดผลงานของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอย่างชัดเจน

1) การให้นักการเมืองเป็นผู้เสนอชื่อรัฐมนตรี และวุฒิสมาชิกเป็นผู้ให้ความเห็นชอบข้าราชการระดับสูงต้องทำงานสนองนโยบายของรัฐมนตรีโดยตรง ดังนั้นการให้รัฐมนตรีเป็นผู้เสนอชื่อจึงมีความเหมาะสม เพราะรัฐมนตรีจะได้คัดเลือกบุคคลที่ตนเองเห็นว่ามีความรู้ความสามารถที่จะนำนโยบายของตนไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ และการกำหนดให้วุฒิสภาเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ ก็เพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจไม่ให้นักการเมืองถือโอกาสเล่นพรรคเล่นพวก โดยแต่งตั้งบุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับสูง การให้วุฒิสภาเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ จะทำให้บุคคลที่รัฐมนตรี เสนอชื่อต้องถูกตรวจสอบทั้งประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน ประสบการณ์และความรู้ความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อนั้นมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานหรือไม่ หรือเคยมีประวัติต่างพร้อยอย่างใดหรือไม่ กระบวนการนี้แม้เป็นการเปิดให้นักการเมืองเล่นพรรคเล่นพวกได้แต่พรรคพวกที่เสนอชื่อมาต้องเป็นคนดีมีความสามารถเท่านั้น มิฉะนั้นจะถูกวุฒิสภาปฏิเสธ จึงกล่าวได้ว่ากระบวนการนี้เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่น่าสนใจเพราะเป็นกระบวนการที่จะต้องผ่านการตรวจสอบจากวุฒิสภาอย่างโปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาของวุฒิสภาได้ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงโดยอ้อมด้วย นอกจากนี้ถ้าผู้ที่เสนอชื่อ ไม่แน่ใจว่าตนเองมีความบริสุทธิ์เพียงพอที่จะไม่ยอมรับการเสนอชื่อ เพราะกระบวนการตรวจสอบในวุฒิสภาจะทำให้ตนเองได้รับความเสียหายได้ จึงเท่ากับเป็นการขจัดบุคคลไม่ดีออกไปชั้นหนึ่งด้วย

อย่างไรก็ตาม กระบวนการนี้อาจจะยังไม่เหมาะสมกับสังคมไทย เพราะผู้ถูกเสนอชื่อจะยังไม่พร้อมสำหรับการตรวจสอบ เนื่องจากไม่แน่ใจว่าตนเองได้เคยทำอะไรผิดพลาดไว้บ้าง กรณีนี้อาจทำให้การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมได้ยาก แต่เป็นกระบวนการที่น่าสนใจสำหรับอนาคตเป็นอย่างยิ่ง

2) การเปิดรับสมัครนักบริหารมืออาชีพเป็นการทั่วไป ทั้งจากภายในและภายนอกระบบราชการ

การเปิดรับสมัครนักบริหารมืออาชีพเป็นการทั่วไป ทั้งจากภายในและภายนอก โดยให้มีคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาตัดสิน ควร มี กระบวนการกลั่นกรองสรรหาที่ดีมีคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาตัดสินตามกฎหมายที่กำหนด โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ แต่มีข้อพึงระวัง คือ แนวความคิดของข้าราชการกับแนวความคิดของบุคคลภายนอกหรือภาคเอกชนนั้น

แตกต่างกัน เนื่องจากมีเป้าหมายที่ต่างกัน โดยเอกชนมองกำไร ส่วนรัฐจะมองที่ความสงบสุข และการพัฒนาประเทศชาติ และประชาชนเป็นหลัก ปัญหาที่น่าสนใจคือ ปัญหาด้านการเมือง ภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดการต่อต้านจากภายใน ดังนั้นผู้บริหารจะบริหารได้ก็ต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้บังคับบัญชาได้ และสามารถควบคุมการทำงานของข้าราชการภายใต้ต้องการของรัฐได้ การพิจารณาจึงควรคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานและความสามารถของนักบริหารมืออาชีพ ทั้งนี้ควรให้นักบริหารมืออาชีพที่จ้างมานั้นนอกจากการบริหารงานได้ง่าย โดยผู้ที่ได้รับเลือกจะต้องมีข้อผูกพันที่จะต้องปฏิบัติงานให้ได้ตามที่มีการกำหนดไว้ ถ้าปฏิบัติไม่ได้ก็ต้องพิจารณาตนเอง และถ้าผู้บริหารเป็นคนนอกสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี ก็เปิดโอกาสให้ทำงานต่อไปได้

สำนักงาน ก.พ., รายงานการวิจัย เรื่อง ระบบข้าราชการในอนาคต : คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า, พ.ศ.2552 ( 8-4, 8-6)

คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า จากผลการศึกษา ที่นำเสนอข้างต้นอาจนำมากล่าวสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า ควรประกอบด้วย 3 คุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism)
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ (Public Ethos)
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจริยธรรม (Ethics)



ภาพที่ 2.3 คุณลักษณะ 3 ด้าน ของข้าราชการไทย

ที่มา: รายงานการวิจัยของ ก.พ., 2552

โดยคุณลักษณะหลักสำคัญทั้ง 3 ประการดังกล่าว มีรายละเอียดของคุณลักษณะทั้งในภาพกว้างที่เป็นสิ่งจำเป็นต้องมีไม่ว่าจะอยู่ในภาพฉากทัศน์ใดก็ตาม รวมทั้งคุณลักษณะย่อย ซึ่ง

จำแนกตามจุดมุ่งเน้นของคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามภาพฉากทัศน์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ทั้ง 3 ประการ ดังนี้

### คุณลักษณะของข้าราชการไทยที่จำเป็นต้องมีสำหรับภาพฉากทัศน์ในอนาคตทุกด้าน

จากการศึกษาถึงคุณลักษณะของข้าราชการตามภาพฉากทัศน์อนาคตทั้งสามด้าน เพื่อมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะของข้าราชการไทยที่มีความสำคัญต่อการรองรับต่อภาพของอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงนอกเหนือ จากคุณลักษณะที่แต่ละฉากทัศน์จะมุ่งเน้นแตกต่างกัน ผู้ศึกษายังพบว่าเมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะในอนาคตจะยังคงมีคุณลักษณะภาพกว้างในบางส่วนของข้าราชการไทยนั้น จำเป็นที่จะต้องไม่ว่าประเทศจะมุ่งไปสู่อนาคตภาพใด ๆ ก็ตาม โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะประกอบไปด้วย

1) คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ ประกอบด้วยค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะ ความรู้และขีดความสามารถที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- ความสามารถแบบมืออาชีพ (ทำงานบนพื้นฐานความถูกต้องตามหลักการทางวิชาชีพและสามารถแสดงถึงความเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงในหน้าที่การงานที่ตนเองรับผิดชอบ)

- ความรู้ด้านการบริหารคน
- ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงาน/องค์กร
- ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนาประเทศ
- ความรู้ภาษาต่างประเทศ
- ทักษะการทำงานเป็นทีม
- ทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ทักษะการวางแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด
- ทักษะการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง
- ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์
- ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ

2) คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ ประกอบด้วยค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- รักษาผลประโยชน์ของแผ่นดิน (รักษาและปกป้องทรัพย์สินสมบัติและผลประโยชน์ของชาติ)
- เป็นผู้ที่มีมุงเอื้อประโยชน์ต่อสาธารณชน

3) คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจริยธรรม ประกอบด้วยค่านิยม บุคลิกลักษณะ ทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถที่สำคัญ ๆ ดังนี้

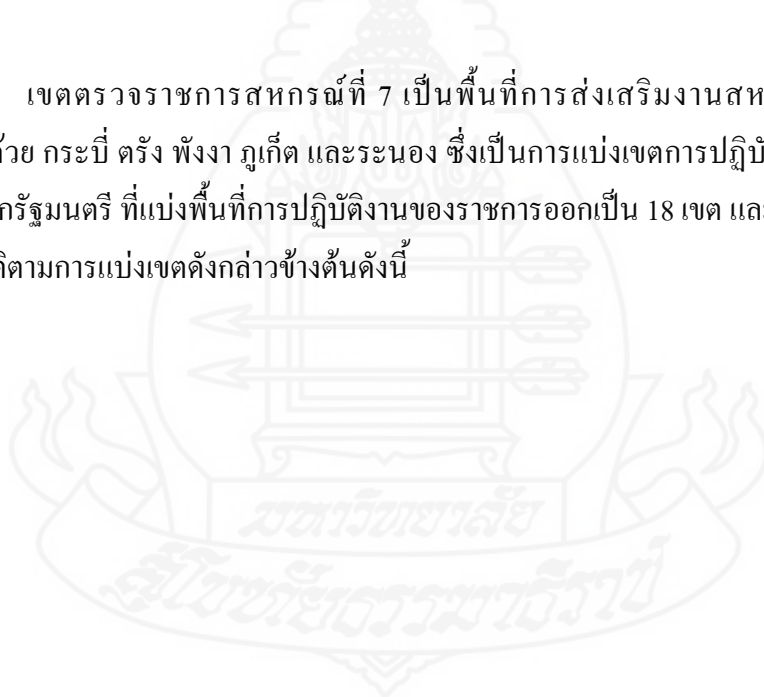
- มีจริยธรรม คุณธรรม (ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม ไม่ใช่อำนาจและไม่แสวงหา

ผลประโยชน์ในทางมิชอบ)

- มีความโปร่งใส (มีการปฏิบัติหน้าที่ที่เปิดเผย สามารถติดตามตรวจสอบได้)
- มี Integrity (การยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบธรรม)
- เป็นผู้ที่ยึดหลักความถูกต้อง
- เป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม
- มีความเพียรและความอดทน

### 3. เขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7

เขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 เป็นพื้นที่การส่งเสริมงานสหกรณ์ใน 5 จังหวัด ประกอบด้วย กระบี่ ตรัง พังงา ภูเก็ต และระนอง ซึ่งเป็นการแบ่งเขตการปฏิบัติงานตามคำสั่งของสำนักนายกรัฐมนตรี ที่แบ่งพื้นที่การปฏิบัติงานของราชการออกเป็น 18 เขต และส่วนราชการต่าง ๆ ก็ถือปฏิบัติตามการแบ่งเขตดังกล่าวข้างต้นดังนี้





ภาพที่ 2.4 แผนที่ประเทศไทยแบ่งตามเขตตรวจราชการ 18 เขต  
ที่มา: คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 97/2554

ซึ่งเขตตรวจราชการทั้ง 18 เขต ถูกจัดแบ่งตามคำสั่งของสำนักนายกรัฐมนตรี ตามคำสั่ง  
ที่ 97/2554 เรื่องการกำหนดพื้นที่การตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

เขตตรวจราชการที่ 1 จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัด  
สระบุรี

เขตตรวจราชการที่ 2 จังหวัดชัยนาท จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดอ่างทอง

เขตตรวจราชการที่ 3 จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัด  
สมุทรปราการ จังหวัดสระแก้ว

เขตตรวจราชการที่ 4 จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดราชบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี

เขตตรวจราชการที่ 5 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัด  
สมุทรสาคร

เขตตรวจราชการที่ 6 จังหวัดชุมพร จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

เขตตรวจราชการที่ 7 จังหวัดกระบี่ จังหวัดตรัง จังหวัดพังงา จังหวัดภูเก็ต จังหวัดระนอง  
 เขตตรวจราชการที่ 8 จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดสงขลา จังหวัดสตูล  
 เขตตรวจราชการที่ 9 จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดระยอง  
 เขตตรวจราชการที่ 10 จังหวัดบึงกาฬ จังหวัดเลย จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู  
 จังหวัดอุดรธานี  
 เขตตรวจราชการที่ 11 จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดสกลนคร  
 เขตตรวจราชการที่ 12 จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดร้อยเอ็ด  
 เขตตรวจราชการที่ 13 จังหวัดยโสธร จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ จังหวัดอุบลราชธานี  
 เขตตรวจราชการที่ 14 จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์  
 เขตตรวจราชการที่ 15 จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน  
 เขตตรวจราชการที่ 16 จังหวัดเชียงราย จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่  
 เขตตรวจราชการที่ 17 จังหวัดตาก จังหวัดพิจิตร จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัด  
 อุดรดิตถ์  
 เขตตรวจราชการที่ 18 จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดพิจิตร จังหวัดอุทัยธานี  
 สำหรับเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 นั้น มีจำนวนสหกรณ์ของแต่ละจังหวัดดังนี้

ตารางที่ 2.1 สหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ณ 1 ม.ค. 2554

ที่	จังหวัด	จำนวนสหกรณ์
1	จังหวัดระนอง	26 แห่ง
2	จังหวัดพังงา	48 แห่ง
3	จังหวัดภูเก็ต	45 แห่ง
4	จังหวัดกระบี่	115 แห่ง
5	จังหวัดตรัง	100 แห่ง
<b>รวม</b>		<b>334 แห่ง</b>

ที่มา: ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554

#### 4. สหกรณ์ภาคการเกษตร

สหกรณ์ในประเทศไทยได้จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ มี 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร, สหกรณ์ประมง, สหกรณ์นิคม, สหกรณ์ออมทรัพย์, สหกรณ์ร้านค้า, สหกรณ์บริการและสหกรณ์เครดิตยูเนียน ณ วันที่ 1 มกราคม 2554 มีจำนวน 7,723 สหกรณ์ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สหกรณ์ในประเทศไทย ณ 1 ม.ค.2554

ที่	ประเภทสหกรณ์	จำนวน(แห่ง)
1	สหกรณ์การเกษตร	4,337 แห่ง
2	สหกรณ์ประมง	103 แห่ง
3	สหกรณ์นิคม	96 แห่ง
4	สหกรณ์ออมทรัพย์	1,441 แห่ง
5	สหกรณ์ร้านค้า	293 แห่ง
6	สหกรณ์บริการ	1,033 แห่ง
7	สหกรณ์เครดิตยูเนียน	420 แห่ง

ที่มา: ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554

จากตารางข้างต้น เป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร (การเกษตร, ประมงและนิคม) จำนวน 4,536 แห่ง และเป็นสหกรณ์นอกภาคเกษตร (ออมทรัพย์, ร้านค้า, บริการและเครดิตยูเนียน) จำนวน 3,187 แห่ง

สำหรับสหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 มีจำนวน 334 แห่ง เป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 237 แห่ง และนอกภาคเกษตร จำนวน 97 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ประเภทสหกรณ์ในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ณ 1 ม.ค.2554

ที่	ประเภทสหกรณ์	จำนวน(แห่ง)	รวม
1	สหกรณ์การเกษตร	219 แห่ง	} 237 แห่ง
2	สหกรณ์ประมง	12 แห่ง	
3	สหกรณ์นิคม	6 แห่ง	
4	สหกรณ์ออมทรัพย์	43 แห่ง	} 97 แห่ง
5	สหกรณ์ร้านค้า	6 แห่ง	
6	สหกรณ์บริการ	41 แห่ง	
7	สหกรณ์เครดิตยูเนียน	7 แห่ง	
รวม		334 แห่ง	

ที่มา: ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2554

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จะเป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากว่ายังไม่มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด จึงจำเป็นต้องอาศัยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะอื่นเป็นเครื่องชี้แนะและสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

บุบผา เสนาวิณ (2535:78 – 79) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยปรากฏว่าคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนระดับมากทั้ง 4 คุณลักษณะ กล่าวคือ

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเข้าสังคมในทุกระดับ ไม่เคอะเขิน หวาดกลัว รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้อาจารย์ได้เลื่อนระดับ และกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมแข่งขันกิจกรรมทางวิชาการ



3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีรสนิยมการแต่งกายดีเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีวาจาสุภาพเรียบร้อย ไม่ชอบพูดคำหยาบ

4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะ ที่อยู่ในระดับสูงสุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายข้อบังคับระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาโรงเรียนก่อนเปิดภาคเรียนแรกทุกปี

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 คุณลักษณะ โดยมี ข้อที่อยู่ในระดับสูงสุด และรองลงมาของแต่ละด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบ ไม่ปิดกั้นความคิดให้ผู้ร่วมงาน

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ อยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้อาจารย์ได้เลื่อนระดับ และกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมแข่งขันกิจกรรมทางวิชาการ

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีวาจาสุภาพเรียบร้อยไม่ชอบพูดคำหยาบ รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนพูดเสียงดังฟังชัด ไม่อ้อมแอ้ม

4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน ที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

ฝน นนทโกวิท (2543: 60 – 62) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีตามทัศนะของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี โดยศึกษาคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและความประพฤติ จากการวิจัยพบว่า ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านภาวะผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและความประพฤติ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

บุศรา เข้มทอง (2542: 72) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความ

เป็นผู้นำ และด้านคุณธรรม จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ

ธวัชชัย เจนในเมือง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทการปฏิบัติงานของสหกรณ์อำเภอ ตามความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอทรายมูล จังหวัดยโสธร โดยการเก็บข้อมูลจากสมาชิกสหกรณ์การเกษตรทรายมูล จำกัด ในอำเภอทรายมูล จังหวัดยโสธร จำนวน 148 คน ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นว่าบทบาทการปฏิบัติงานของสหกรณ์อำเภออยู่ในระดับต่ำ แต่มีความคาดหวังต่อบทบาทการปฏิบัติงานของ สหกรณ์อำเภออยู่ในระดับสูง ซึ่งบทบาทที่เป็นจริงต่ำกว่าบทบาทที่คาดหวังในด้านการให้การศึกษา และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์ ด้านการบริหารงานของสหกรณ์ และด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และพบว่าสมาชิกสหกรณ์มีความคิดเห็นต่อบทบาทที่คาดหวังสูงกว่าบทบาทที่เป็นจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยด้านรายได้ และความสัมพันธ์กับ สหกรณ์อำเภอเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ต่อบทบาทที่เป็นจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และ ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของสมาชิก สหกรณ์ต่อบทบาทที่คาดหวัง

จิราภรณ์ วุฒิกักดี (2542 : บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดีและมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีผลต่อตัวเอง และหน้าที่การงานสำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ที่ผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านพฤติกรรม ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีในระดับมาก ได้แก่ ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ด้านความรู้ทางวิชาการ ทั่วไป และด้านมนุษยสัมพันธ์

ดวงใจ นิลพันธ์ (2543 : บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งสองแบบ ( $r = .583, 590$ )

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 39.7

นพพร เจริญสุข (2540 : บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน ในหน่วยงานภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานที่มีผู้นำมุ่งความสัมพันธ จะได้รับการประเมินผลจากหัวหน้าของตน ว่ามีประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าการประเมินผลของผู้นำแบบมุ่งงาน ที่จะประเมินผลงานลูกน้องของตน จากผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจ และขวัญของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธมีความพึงพอใจและมีขวัญที่ดีกว่าพนักงานที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน

ศันติดา มานะพงษ์ (2536 : บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษา ระบบการบริหารงานที่มีผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย มีบุคลิกภาพด้านความต้องการ ความเป็นระเบียบ ความต้องการผูกไมตรีกับผู้อื่น ความต้องการเป็นผู้นำ ความต้องการความอดทนสูงกว่าผู้บริหารธนาคารออมสิน และผู้บริหารธนาคารออมสินมีบุคลิกภาพด้านความต้องการขอความช่วยเหลือสูงกว่าผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย การบริหารงานของผู้บริหารธนาคารกสิกรไทยจะใช้ระบบการบริหารแบบปรึกษาหารือสูงกว่าผู้บริหารธนาคารออมสิน การศึกษาขวัญและความพึงพอใจในการทำงานพบว่า การบริหารงานของผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย มีผลทำให้พนักงานธนาคารกสิกรไทยมีขวัญและความพึงพอใจสูงกว่าพนักงานธนาคารออมสิน และพนักงานธนาคารออมสินเพศชายจะมีขวัญและความพึงพอใจมากกว่าพนักงานหญิง ส่วนพนักงานธนาคารกสิกรไทยเพศหญิงมีขวัญและความพึงพอใจมากกว่าพนักงานชาย

สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542 : บทคัดย่อ) เรื่องการศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของกรรมการโรงเรียน และครูอาจารย์ที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า กรรมการโรงเรียน และอาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร

สุมาลี มาโนชนกุล (2538 : บทคัดย่อ) การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จเป็นปัจจัยที่พบมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2531: บทนำ) ได้ทำการศึกษาลักษณะที่สำคัญของข้าราชการพลเรือน พฤติกรรมของข้าราชการ โดยเน้นการควบคุมบังคับตนเอง ดังนี้

- (1) ความสามารถในการควบคุมตนเอง ไม่ต้องพึ่งการควบคุมจากคนอื่น

- (2) เชื่อในอำนาจของตนหรือเชื่อผลการกระทำของตน
- (3) เหตุผลเชิงจริยธรรม คือ ใช้เหตุผลในการเลือกกระทำ หรือไม่กระทำ
- (4) การบริหารสุภาพจิตอยู่เสมอ

อาสา ตฤทียปุตรานนท์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ ในทัศนะของผู้นำทางศาสนาอิสลาม (อิหม่าม) พบว่า คุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ที่อยู่ในระดับมากอย่างยิ่ง ได้แก่ คุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต ที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การบริการประชาชน และความรู้ความสามารถ ส่วนความเป็นผู้นำและความสามารถในการแก้ปัญหาอยู่ในระดับเท่ากัน



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือการเก็บข้อมูลวิจัย
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในที่นี้หมายถึง กรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 มี 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดระนอง กระบี่ ตรัง พังงาและภูเก็ต จังหวัดละ 2 สหกรณ์ โดยเลือกสหกรณ์ดีเด่นของจังหวัดกับสหกรณ์ทั่ว ๆ ไป กรรมการที่เลือกศึกษานั้นเป็นกรรมการบริหาร ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการอื่น ส่วนฝ่ายจัดการ ได้แก่ ผู้จัดการ พนักงานบัญชี สินเชื่อ การเงิน และธุรการ รวมสหกรณ์ละ 10 คน จังหวัดละ 2 สหกรณ์ รวม 20 คน ดังนี้

- จังหวัดระนอง	จำนวนประชากร	20	คน
- จังหวัดกระบี่	จำนวนประชากร	20	คน
- จังหวัดตรัง	จำนวนประชากร	20	คน
- จังหวัดพังงา	จำนวนประชากร	20	คน
- จังหวัดภูเก็ต	จำนวนประชากร	20	คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง ขนาดของตัวอย่างที่เป็นตัวแทนในการวิจัยหาได้จากสูตร Yamane (1973:1088) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 100 คน ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned}
 N &= \text{จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย} \\
 e &= \text{ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ .05} \\
 \text{แทนค่า } n &= \frac{100}{1 + 100(0.05)^2} \\
 &= \frac{100}{1 + 100(0.05)^2} \\
 n &= 40
 \end{aligned}$$

ดังนั้น ขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จึงเท่ากับ 40 โดยจะทำการคัดเลือกจังหวัดละ 8 คน ด้วยวิธีการแบบเจาะจง จากสหกรณ์ดีเด่น 4 คนและสหกรณ์ทั่วไป 4 คน ทั้ง 5 จังหวัดในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ตามตำแหน่ง ดังนี้

- ประธานกรรมการ	จำนวน	10	คน
- รองประธานกรรมการ	จำนวน	10	คน
- ผู้จัดการ	จำนวน	10	คน
- พนักงานบัญชี	จำนวน	10	คน

## 2. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามนี้จะนำไปสอบถามประชากร โดยเป็นการวัดปริมาณ (Magnitude) ว่ามีระดับมากน้อยเพียงใด ซึ่งใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ต (Likert Type Scales) จากขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

**2.1 ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** กำหนดเป็นกรอบเนื้อหาข้อความในแบบสอบถาม

**2.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์** โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนแรก จะเป็นข้อมูลทั่วไป
- ส่วนที่สอง เป็นความคิดเห็นคุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์และที่

เป็นอยู่จริงปัจจุบัน ทั้งคุณลักษณะหลัก และคุณลักษณะพิเศษ

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

- ส่วนที่สาม ข้อเสนอแนะโดยอิสระ

**2.3 ทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability)** โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและ ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pre-test) จำนวน 20 ชุด กับกลุ่มที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับประชากร เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ (Alpha Coefficient) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่ามีความเชื่อมั่นที่ 0.88 สามารถนำแบบสอบถามมาใช้ได้

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 3.1 ส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มเป้าหมายทางไปรษณีย์
- 3.2 แสดงความต้องการร่วมมือจัดทำแบบสอบถาม
- 3.3 รวบรวมส่งคืน

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติคำนวณ ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไป

ใช้สถิติการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ค่าความถี่ (Mode) และค่าร้อยละ (Percentage)

#### 4.2 ระดับคุณลักษณะ

วิเคราะห์โดยแปรค่าระดับความคิดเห็นของประชากรเป็น 5 ระดับ แล้วใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) สถิติวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และกำหนดค่าเฉลี่ยเพื่อตัดสินใจดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การตัดสินใจ
4.21 - 5.00	มากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด





## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 มีผลการวิจัยดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป
2. คุณลักษณะหลักของสหกรณ์จังหวัด
  - คุณลักษณะหลัก
  - คุณลักษณะพิเศษ
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

แบบสอบถามได้รับคืน 40 ชุด จากประชากร 40 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป

n = 40		
รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
- ชาย	31	77.50
- หญิง	9	22.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
- 20-30 ปี	1	2.50
- 31-40 ปี	9	22.50
- 41-50 ปี	15	37.50
- 51-60 ปี	12	30.00
- 61-70 ปี	3	7.50

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
- 71 ปีขึ้นไป	-	-
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>
<b>การศึกษา</b>		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	55.00
- ปริญญาตรี	17	42.00
<b>รายการ</b>	<b>จำนวน</b>	<b>ร้อยละ</b>
- ปริญญาโท	1	2.50
- ปริญญาเอก	-	-
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>
<b>สถานภาพ</b>		
- โสด	14	35.00
- สมรส	26	65.00
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่งปัจจุบันในสหกรณ์</b>		
- ประธานกรรมการ	10	25.00
- รองประธานกรรมการ	10	25.00
- ผู้จัดการ	10	25.00
- พนักงาน	10	25.00
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
- น้อยกว่า 5 ปี	14	35.00
- 5 – 10 ปี	16	40.00
- 11- 15 ปี	5	12.00
- 16 – 20 ปี	3	7.00
- 21 – 25 ปี	1	2.50
- 26 – 30 ปี	1	2.50
<b>รวม</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรสหกรณ์เป็นเพศชาย ร้อยละ 77.50 เป็นเพศหญิงร้อยละ 22.50 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมา คือ อายุ 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.00 ซึ่งเมื่อรวมอายุ 41 ปีขึ้นไป พบว่ามีจำนวนร้อยละ 60.00 ด้านการศึกษาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมา คือ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 42.50 ด้านสถานภาพ สมรสแล้วคิดเป็นร้อยละ 65.00 สถานภาพโสด ร้อยละ 35.00 ตำแหน่งปัจจุบันในสหกรณ์สัดส่วนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ประกอบด้วยตำแหน่ง ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ผู้จัดการ และพนักงาน ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานกับสหกรณ์พบว่า ปฏิบัติงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.00

## 2. คุณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัด

คุณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัดประกอบด้วย

**2.1 คุณลักษณะหลัก (Core)** คือคุณลักษณะที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ความรู้ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะหลักทั้ง 3 ด้านจะต้องมีความรู้ในด้านการส่งเสริมแนะนำ ด้านการดำเนินธุรกิจ และด้านกฎหมาย

**2.2 คุณลักษณะพิเศษ (Special)** คือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ยกเว้นการมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีคุณธรรม การมีวิริยะอุตสาหะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การวินิจัยสั่งการ และการมีทัศนคติเชิงบวก

### 3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด

#### 3.1 คุณลักษณะหลัก (Core)

ตารางที่ 4.2 ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (ที่พึงประสงค์)

n = 40

รายการ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	ระดับ
1. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	4.58	0.51	มากที่สุด
2. ด้านการดำเนินธุรกิจ	4.53	0.54	มากที่สุด
3. ด้านกฎหมาย	4.53	0.45	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สหกรณ์ภาคเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.54) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด ด้านการส่งเสริมแนะนำสูงกว่าด้านอื่น ๆ (4.58) แสดงว่า สหกรณ์ต้องการให้สหกรณ์จังหวัด มีความรู้ทางด้านการส่งเสริมแนะนำมากที่สุด รองลงมาเป็นคุณลักษณะด้านดำเนินธุรกิจ ส่วนด้านกฎหมายต่ำสุด

ตารางที่ 4.3 ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน)

n = 40

รายการ	คุณลักษณะที่เป็นอยู่จริง		
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	ระดับ
1. ด้านกฎหมาย	4.20	0.52	มาก
2. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	3.86	0.58	มาก
3. ด้านการดำเนินธุรกิจ	3.02	0.50	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.69</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สหกรณ์ประเมินสหกรณ์จังหวัดมีความรู้ด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.69) และคุณลักษณะความรู้ด้านกฎหมายมากกว่า ด้านการส่งเสริมแนะนำ และด้านการดำเนินธุรกิจ (4.20, 3.86 และ 3.02) ตามลำดับ แสดงว่า สหกรณ์จังหวัด เน้นเรื่อง การบังคับใช้กฎหมายมากกว่าการส่งเสริมแนะนำและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และสหกรณ์มองว่า ความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จังหวัดมีค่าคะแนนอยู่ในระดับต่ำสุด

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความรู้ในการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน

n = 40

รายการ	ระดับคะแนน	
	ที่พึงประสงค์	ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน
1. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	4.58	3.86
2. ด้านการดำเนินธุรกิจ	4.53	3.02
3. ด้านกฎหมาย	4.53	4.20
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>3.69</b>

จากตาราง 4.4 แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์พึงประสงค์ให้สหกรณ์จังหวัดมีคุณลักษณะด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านส่งเสริมแนะนำ ด้านการดำเนินธุรกิจ และด้านกฎหมาย มีระดับคะแนนรวมเท่ากับ 4.54 ส่วนความรู้ที่เป็นอยู่จริงมีค่าเท่ากับ 3.69 แสดงว่าสหกรณ์จังหวัดมีความรู้ในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ด้านการส่งเสริมแนะนำ ด้านการดำเนินธุรกิจ และด้านกฎหมายต่ำกว่าความรู้ที่พึงประสงค์

ตารางที่ 4.5 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (ที่พึงประสงค์)

n = 40

รายการ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	
1. ด้านการดำเนินธุรกิจ	4.60	0.52	มากที่สุด
2. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	4.58	0.61	มากที่สุด
3. ด้านกฎหมาย	3.96	0.58	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.57</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่าสหกรณ์มีความประสงค์ให้สหกรณ์จังหวัด มีคุณลักษณะด้านความสามารถในเรื่องการดำเนินธุรกิจมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.60) รองลงมาเป็นความสามารถด้านการส่งเสริมแนะนำ และด้านกฎหมาย (4.58 และ 3.96) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ต้องการให้สหกรณ์จังหวัด มีความสามารถด้านธุรกิจ และการส่งเสริมแนะนำมากกว่าด้านกฎหมาย

ตารางที่ 4.6 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน)

n = 40

รายการ	คุณลักษณะที่เป็นอยู่จริง		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	
1. ด้านกฎหมาย	4.52	0.42	มากที่สุด
2. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	3.50	0.61	มาก
3. ด้านการดำเนินธุรกิจ	3.48	0.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สหกรณ์ประเมินสหกรณ์จังหวัดว่า ใช้ความสามารถในด้านกฎหมายมากที่สุด มากกว่าด้านการส่งเสริมแนะนำ และด้านการดำเนินธุรกิจ (4.52, 3.50, 3.48) ตามลำดับ โดยเฉพาะความสามารถด้านการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์มองว่าคุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัดด้านนี้ อยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบคุณลักษณะความสามารถการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน

n = 40

รายการ	ระดับคะแนน	
	ที่พึงประสงค์	ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน
1. ด้านการดำเนินธุรกิจ	4.60	3.48
2. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	4.58	3.50
3. ด้านกฎหมาย	3.96	4.52
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>3.83</b>

จากตาราง 4.7 พบว่าสหกรณ์ประเมินคุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน ด้านการดำเนินธุรกิจมีระดับคะแนนต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งตรงข้ามกับคะแนนที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ที่ต้องการให้สหกรณ์จังหวัดมีคุณลักษณะด้านการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุด (4.60) แต่สหกรณ์ประเมินว่าสหกรณ์จังหวัดใช้ความสามารถทางกฎหมายมากที่สุด (4.52) ซึ่งสหกรณ์ต้องการให้ใช้ความสามารถด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ และโดยรวมแล้วคุณลักษณะความสามารถการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน (3.83)ต่ำกว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (4.38)

ตารางที่ 4.8 ด้านความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (ที่พึงประสงค์)

n = 40

รายการ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	
1. ด้านการดำเนินธุรกิจ	4.52	0.48	มากที่สุด
2. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	4.50	0.61	มากที่สุด
3. ด้านกฎหมาย	3.88	0.58	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.57</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า สหกรณ์มีความประสงค์ให้สหกรณ์จังหวัด มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ และการส่งเสริมแนะนำมากกว่า ด้านกฎหมาย (4.52, 4.50 และ 3.88) ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัด ควร มีความเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมแนะนำทางด้านธุรกิจมากกว่าการบังคับใช้กฎหมาย

ตารางที่ 4.9 ด้านความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน)

n = 40

รายการ	คุณลักษณะที่เป็นอยู่จริง		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	
3. ด้านกฎหมาย	4.38	0.51	มากที่สุด
2. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	3.40	0.50	ปานกลาง
1. ด้านการดำเนินธุรกิจ	3.32	0.50	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า สหกรณ์ประเมินสหกรณ์จังหวัดในปัจจุบัน ไม่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่มีประสิทธิภาพ ด้านการส่งเสริมแนะนำ และด้านการดำเนินธุรกิจ บทบาทสหกรณ์จังหวัด จะเน้นไปในทางด้านกฎหมายเสียมากกว่าด้านอื่น ซึ่งจะเห็นได้จากน้ำหนักคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ 4.38 ส่วนความเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมแนะนำ และการดำเนินธุรกิจค่าคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง คือ 3.40 และ 3.32 เท่านั้น

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบคุณลักษณะความเชี่ยวชาญหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน

n = 40

รายการ	ระดับคะแนน	
	ที่พึงประสงค์	ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน
1. ด้านการดำเนินธุรกิจ	4.52	3.32
2. ด้านการส่งเสริมแนะนำ	4.50	3.40
3. ด้านกฎหมาย	3.88	4.38
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>3.70</b>

จากตาราง 4.10 พบว่าในปัจจุบันคุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดใช้ความเชี่ยวชาญหรือประสิทธิภาพ ด้านกฎหมายมากที่สุดเป็นอันดับแรก (4.38) ทั้งที่ความประสงค์ต้องการให้ใช้ความเชี่ยวชาญ ด้านการดำเนินธุรกิจมากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง (4.52) แต่คุณลักษณะด้านนี้ของสหกรณ์จังหวัดอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (3.32) และโดยรวมแล้วคุณลักษณะที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน (3.70) ต่ำกว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (4.30)



### 3.2 คุณลักษณะพิเศษ (Special)

ตารางที่ 4.11 คุณลักษณะพิเศษ (ที่พึงประสงค์)

n = 40

รายการ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	
1. การมีมนุษยสัมพันธ์	4.85	0.50	มากที่สุด
2. การมีคุณธรรม	4.82	0.52	มากที่สุด
3. การมีวิริยะอุตสาหะ	4.74	0.44	มากที่สุด
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.69	0.46	มากที่สุด
5. การมีวิสัยทัศน์	4.66	0.58	มากที่สุด
6. การวินิจัยสั่งการ	4.58	0.60	มากที่สุด
7. การมีทัศนคติเชิงบวก	4.51	0.58	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.69</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 จะคาดหวัง หรือพึงประสงค์ให้สหกรณ์จังหวัดมีคุณลักษณะพิเศษทั้ง 7 ประการ มากที่สุด ทุกรายการ และเป็นระดับคะแนนที่สูงกว่า คุณลักษณะหลักอีกด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะพิเศษ ทั้ง 7 ประการ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของสหกรณ์จังหวัด โดย ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนน “คุณลักษณะของการมีมนุษยสัมพันธ์” มากที่สุด ที่คะแนน 4.85 รองลงมาเป็น “คุณลักษณะการมีคุณธรรม” ที่คะแนน 4.82 ต่อจากนั้น เป็นคุณลักษณะการมีวิริยะอุตสาหะ, ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, การมีวิสัยทัศน์, การวินิจัยสั่งการ และการมีทัศนคติเชิงบวก (4.74, 4.69, 4.66, 4.58 และ 4.51) ตามลำดับ ซึ่งคุณลักษณะการมีทัศนคติเชิงบวก เป็นคุณลักษณะที่ได้คะแนนต่ำสุด จากคุณลักษณะ 7 ประการข้างต้น แต่ก็ยังเป็นคุณลักษณะที่ได้คะแนนอยู่ในระดับ “มากที่สุด” นั่นคือ สหกรณ์มีความประสงค์ให้สหกรณ์จังหวัดมีทัศนคติเชิงบวก อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นกัน

ตารางที่ 4.12 คุณลักษณะพิเศษ (ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน)

รายการ	คุณลักษณะที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation)	
1. การมีวิริยะอุตสาหะ	4.34	0.48	มากที่สุด
2. การมีมนุษยสัมพันธ์	4.30	0.56	มากที่สุด
3. การวินิจัยสั่งการ	4.18	0.53	มาก
4. การมีวิสัยทัศน์	4.02	0.61	มาก
5. การมีคุณธรรม	3.48	0.42	มาก
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.46	0.46	มาก
7. การมีทัศนคติเชิงบวก	3.32	0.51	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่าคุณลักษณะพิเศษที่เป็นอยู่จริงปัจจุบันของสหกรณ์จังหวัด ระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.87) แต่หากวิเคราะห์จากคะแนนของคุณลักษณะแต่ละด้านแล้ว จะเห็นว่า สหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ประเมินสหกรณ์จังหวัด มีความวิริยะอุตสาหะ เป็นคุณสมบัติที่มีคะแนนมากที่สุด (4.34) เปรียบเทียบกับคะแนนคาดหวังอยู่ที่ 4.74 ส่วนคุณลักษณะที่ได้คะแนนลำดับถัดมา คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ (4.30) เปรียบเทียบกับคะแนนที่คาดหวังอยู่ที่ 4.85 นั่นคือ สหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ต้องการให้สหกรณ์จังหวัดมีมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนคุณลักษณะด้านการมีคุณธรรมของสหกรณ์จังหวัด อยู่ในระดับมาก (3.48) ทั้งที่คะแนนคาดหวังของสหกรณ์อยู่ที่มากที่สุด คือ คะแนน 4.82 นั่นแสดงว่า คุณลักษณะด้านนี้ของสหกรณ์จังหวัดต่ำกว่าความคาดหวังมาก และจากค่าเฉลี่ยคะแนนเฉลี่ยของคุณลักษณะพิเศษ 7 ด้าน ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบันแล้ว คุณลักษณะด้านการมีคุณธรรม, ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีทัศนคติเชิงบวก คะแนนน้อยกว่าคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรพิจารณา

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบคุณลักษณะพิเศษที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน

n = 40

รายการ	ระดับคะแนน	
	ที่พึงประสงค์	ที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน
1. การมีมนุษยสัมพันธ์	4.85	4.30
2. การมีคุณธรรม	4.82	3.48
3. การมีวิริยะอุตสาหะ	4.74	4.34
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.69	3.46
5. การมีวิสัยทัศน์	4.66	4.02
6. การวินิจฉัยสั่งการ	4.58	4.18
7. การมีทัศนคติเชิงบวก	4.51	3.32
<b>รวม</b>	<b>4.69</b>	<b>3.87</b>

จากตารางที่ 14.13 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะพิเศษของสหกรณ์จังหวัด ทั้ง 7 ด้าน เมื่อนำมาเปรียบเทียบค่าคะแนนระหว่างค่าคะแนนที่พึงประสงค์กับค่าคะแนนที่เป็นจริงปัจจุบันปรากฏดังนี้

การมีมนุษยสัมพันธ์ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนมากที่สุด ทั้งที่พึงประสงค์กับที่เป็นจริงปัจจุบัน (4.85 : 4.30) แสดงว่า สหกรณ์มองบทบาทสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร

การมีคุณธรรม สหกรณ์ให้ค่าคะแนนระดับมากที่สุดของค่าความคาดหวังแต่สหกรณ์มองว่าที่เป็นอยู่จริงปัจจุบันสหกรณ์จังหวัดมีค่าระดับคะแนนน้อยกว่าที่คาดหวังมาก(4.82 : 3.48) แสดงว่าสหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัด เป็นผู้มีความคุณธรรมต่ำกว่าที่คาดหวัง

การมีวิริยะอุตสาหะ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนพึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน (4.74 : 4.34) แสดงว่า สหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้มีความวิริยะอุตสาหะที่เป็นอยู่จริงปัจจุบันน้อยกว่าที่พึงประสงค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนพึงประสงค์ระดับมากที่สุด แต่ระดับคะแนนที่เป็นจริงปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (4.69 : 3.46) แสดงว่า สหกรณ์คาดหวังให้สหกรณ์จังหวัดมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด แต่คุณลักษณะด้านนี้ของสหกรณ์จังหวัดยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าคาดหวังมาก

การมีวิสัยทัศน์ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนระดับมากที่สุด ทั้งที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริง ปัจจุบัน (4.66 : 4.02) แสดงว่า สหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เพียงแต่ค่าคะแนนความเป็นจริงน้อยกว่าความคาดหวัง

การวินิจฉัยสั่งการ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนระดับมากที่สุด ทั้งค่าพึงประสงค์กับค่าที่เป็นจริงปัจจุบัน (4.58 : 4.18) แสดงว่า สหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้มีคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการหรือภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด

การมีทัศนคติเชิงบวก สหกรณ์ให้ค่าคะแนนระดับมากที่สุดกับค่าพึงประสงค์ แต่ให้คะแนนระดับปานกลางกับค่าที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน (4.51 : 3.32) แสดงว่า สหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัดด้านทัศนคติเชิงบวกต่ำกว่าที่คาดหวังมาก

สรุปโดยรวมแล้วสหกรณ์จังหวัดมีคุณลักษณะพิเศษที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน (3.87)ต่ำกว่าคุณลักษณะพิเศษที่พึงประสงค์(4.69)

### 3. ข้อเสนอแนะคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด

สหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

(1) สหกรณ์จังหวัดควรมีบทบาทหรือคุณลักษณะทางด้านส่งเสริมแนะนำ และด้านดำเนินธุรกิจให้มากกว่าด้านบังคับใช้กฎหมาย

(2) สหกรณ์จังหวัด ควรมีคุณลักษณะพิเศษ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านการมีคุณธรรม, การมีวิริยะอุตสาหะให้มากกว่าด้านอื่น ๆ

(3) สหกรณ์จังหวัด ควรมีคุณลักษณะใกล้ชิดสหกรณ์และร่วมปรึกษาหารือกับผู้บริหารสหกรณ์ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(4) สหกรณ์จังหวัด ควรเข้าร่วมประชุมกับสหกรณ์ด้วยตนเองมากกว่าการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนอื่น

(5) กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรให้สหกรณ์จังหวัดอยู่ปฏิบัติงานต่อเนื่องพอสมควร ไม่ควรโยกย้ายบ่อย ๆ เพราะทำให้ขาดการติดต่อประสานงาน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถาม และทดสอบหาความเชื่อมั่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัด ศึกษาคุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 และศึกษาข้อเสนอแนะ

การศึกษาคุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามโดยนำไปสอบถามประชากรซึ่งเป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ผู้จัดการ และพนักงานบัญชีของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการที่ 7 ได้แก่ จังหวัด ระนอง กระบี่ พังงา ภูเก็ต และตรัง จังหวัดละ 2 สหกรณ์ เป็นสหกรณ์ดีเด่นกับสหกรณ์ทั่วไป รวม 10 สหกรณ์ ๆ ละ 4 คน รวมจำนวน 40 คน สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### 1. สรุปผล

##### 1.1 คุณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัด

จากข้อมูลทั่วไปพบว่าบุคลากรของสหกรณ์ส่วนมากเป็นเพศชายและมีอายุระหว่าง 41-50ปี สถานภาพการสมรสส่วนมากสมรสแล้ว มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และมีประสบการณ์หรือระยะเวลาในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยตำแหน่ง ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ผู้จัดการ และพนักงาน พบว่าคุณลักษณะทั่วไปของสหกรณ์จังหวัดประกอบด้วย คุณลักษณะหลัก (Core) และคุณลักษณะพิเศษ (Special) ซึ่งคุณลักษณะหลักได้แก่ความรู้ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมแนะนำ ด้านการดำเนินธุรกิจ และด้านกฎหมาย ส่วนคุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์, การมีคุณธรรม, การมีวิริยะอุตสาหะ, ความริเริ่มสร้างสรรค์, การมีวิสัยทัศน์, การวินิจฉัยสั่งการและการมีทัศนคติเชิงบวก

## 1.2 คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7

### 1.2.1 คุณลักษณะหลัก

1) ด้านความรู้ในการปฏิบัติงานทั้งด้านกฎหมาย ด้านการส่งเสริมแนะนำ และด้านการดำเนินธุรกิจ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้รวมแล้วอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.54) แต่คุณลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.69) คุณลักษณะที่เป็นจริงที่ต่ำที่สุดคือ ด้านการดำเนินธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 3.02) แต่คุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน

2) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งด้านกฎหมาย ด้านการส่งเสริมแนะนำ และด้านการดำเนินธุรกิจ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้รวมแล้วอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) แต่คุณลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.83) คุณลักษณะที่เป็นจริงที่ต่ำที่สุดคือด้านการดำเนินธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.48) แต่คุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน และในส่วนด้านกฎหมายคุณลักษณะที่เป็นจริงสูงกว่า (ค่าเฉลี่ย 4.52) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย 3.96)

3) ด้านความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมแนะนำ และด้านการดำเนินธุรกิจ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้รวมแล้วอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.30) แต่คุณลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.70) คุณลักษณะที่เป็นจริงที่ต่ำที่สุดคือด้านการดำเนินธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.32) แต่คุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกด้าน และในส่วนด้านกฎหมาย คุณลักษณะที่เป็นจริงสูงกว่า (ค่าเฉลี่ย 4.38) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (ค่าเฉลี่ย 3.88)

### 1.2.2 คุณลักษณะพิเศษ

คุณลักษณะพิเศษของสหกรณ์จังหวัดทั้ง 7 ด้าน เมื่อนำมาเปรียบเทียบค่าคะแนนระหว่างค่าคะแนนที่พึงประสงค์กับค่าคะแนนที่เป็นจริงปัจจุบัน ปรากฏว่า

1) การมีมนุษยสัมพันธ์ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนมากที่สุด ทั้งที่พึงประสงค์กับที่เป็นจริงปัจจุบัน (4.85: 4.30) แสดงว่า สหกรณ์มองบทบาทสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร

2) การมีคุณธรรม สหกรณ์ให้ค่าคะแนนระดับมากที่สุดของค่าความคาดหวังแต่สหกรณ์มองว่าที่เป็นอยู่จริงปัจจุบันสหกรณ์จังหวัดมีค่าระดับคะแนนน้อยกว่าที่คาดหวังมาก (4.82 : 3.48) แสดงว่าสหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัด เป็นผู้มีความดีต่ำกว่าที่คาดหวัง

3) การมีวิริยะอุตสาหะ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนพึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริง ปัจจุบัน (4.74: 4.34) แสดงว่า สหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้มีความวิริยะอุตสาหะที่เป็นอยู่จริง ปัจจุบันน้อยกว่าที่พึงประสงค์

4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนพึงประสงค์ระดับมากที่สุด แต่ระดับคะแนนที่เป็นจริงปัจจุบันอยู่ในระดับมาก (4.69: 3.46) แสดงว่า สหกรณ์คาดหวังให้ สหกรณ์จังหวัดมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด แต่คุณลักษณะด้านนี้ของสหกรณ์ จังหวัดยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าคาดหวังมาก

5) การมีวิสัยทัศน์ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนระดับมากที่สุด ทั้งที่พึงประสงค์กับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน (4.66: 4.02) แสดงว่า สหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เพียงแต่ค่าคะแนนความเป็นจริงน้อยกว่าความคาดหวัง

6) การวินิจฉัยสั่งการ สหกรณ์ให้ค่าคะแนนระดับมากที่สุด ทั้งค่าพึงประสงค์กับค่าที่เป็นจริงปัจจุบัน (4.58: 4.18) แสดงว่า สหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัดเป็นผู้มีคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการหรือภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด

7) การมีทัศนคติเชิงบวก สหกรณ์ให้ค่าคะแนนระดับมากที่สุดกับค่าพึงประสงค์ แต่ให้คะแนนระดับปานกลางกับค่าที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน (4.51: 3.32) แสดงว่า สหกรณ์มองสหกรณ์จังหวัดด้านทัศนคติเชิงบวกต่ำกว่าที่คาดหวังมาก

คุณลักษณะพิเศษที่พึงประสงค์โดยรวมทุกด้านอยู่ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.69) และเมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะพิเศษที่เป็นจริงโดยรวมทุกด้านอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.87) คุณลักษณะพิเศษที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การมีคุณธรรม 3) การมีวิริยะอุตสาหะ 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) การมีวิสัยทัศน์ 6) การวินิจฉัยสั่งการ 7) การมีทัศนคติเชิงบวก แต่คุณลักษณะพิเศษที่เป็นจริงที่มากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ 1) การมีวิริยะอุตสาหะ 2) การมีมนุษยสัมพันธ์ 3) การวินิจฉัยสั่งการ 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) การมีคุณธรรม 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) การมีทัศนคติเชิงบวก

### 1.3 ข้อเสนอแนะคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสหกรณ์จังหวัดควรมีบทบาทหรือคุณลักษณะทางด้านส่งเสริมแนะนำ และด้านดำเนินธุรกิจให้มากกว่าด้านบังคับใช้กฎหมาย สำหรับคุณลักษณะพิเศษ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์, ด้านการมีคุณธรรม, การมีวิริยะอุตสาหะให้มากกว่าด้านอื่น ๆ และสหกรณ์จังหวัดควรมีคุณลักษณะใกล้ชิดสหกรณ์และร่วมปรึกษาหารือกับผู้บริหารสหกรณ์ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้กรมส่งเสริมสหกรณ์

ควรให้สหกรณ์จังหวัดอยู่ปฏิบัติงานต่อเนื่องไม่ควรโยกย้ายบ่อย ๆ เพราะทำให้ขาดการติดต่อประสานงาน

## 2. อภิปรายผล

### 2.1 คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7

คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะหลักของสหกรณ์จังหวัดในความคาดหวังของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์ที่ 7 ต้องการให้สหกรณ์จังหวัดมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ หรือมีทักษะ ทางด้านการส่งเสริมแนะนำและทางด้านการดำเนินธุรกิจมากกว่าด้านบังคับใช้กฎหมาย และต้องการให้สหกรณ์จังหวัดมีบทบาทเป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและเป็นรองนายทะเบียนสหกรณ์ในเวลาเดียวกัน และใช้ความรู้ความสามารถทางด้านการส่งเสริมแนะนำและการบริหารธุรกิจให้มากเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าแข่งขันกับธุรกิจเอกชนได้มากกว่าใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย หรือควรมีบทบาทการแนะนำส่งเสริมมากกว่าบทบาทการควบคุมกำกับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย เจนในเมือง (2543: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาบทบาทการปฏิบัติงานของสหกรณ์อำเภอตามความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ พบว่า บทบาทที่คาดหวังของสหกรณ์อำเภอ ด้านการศึกษาและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์ ด้านการบริหารงานสหกรณ์และด้านการดำเนินธุรกิจสหกรณ์สูงกว่าบทบาทที่เป็นจริงอย่างมีนัยสำคัญ

ส่วนด้านคุณลักษณะพิเศษ จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะพิเศษ 7 ด้าน ของสหกรณ์จังหวัด คือ มนุษย์สัมพันธ์ คุณธรรม วิริยะอุตสาหะ กิตติริเริ่มสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ การวินิจฉัยสั่งการ และการมีทัศนคติเชิงบวก เป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของสหกรณ์จังหวัด ผู้บริหารสหกรณ์ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 40 ตัวอย่าง มีความคาดหวังสูงทุกคุณลักษณะ เพราะคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ “มากที่สุด” ในทางตรงกันข้าม คะแนนประเมินคุณลักษณะที่เป็นอยู่จริงปัจจุบันของสหกรณ์จังหวัดในมุมมองของผู้บริหารสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนที่คาดหวังทุกด้าน โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านการมีมนุษย์สัมพันธ์และด้านการมีคุณธรรม จะเป็นคุณลักษณะพิเศษที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังสูงมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุศรา เข้มทอง (2542: 72) ที่ศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมอยู่ในระดับสูงสุด จากการทำวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ



ผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของกรรมการโรงเรียน และครูอาจารย์ที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดในเขตการศึกษา 11 ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมและด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในอันดับคะแนนสูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาสา ตฤทัยบุทรานนท์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของผู้นำทางศาสนาอิสลาม (อิหม่าม) พบว่า คุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต จะมีคะแนนคาดหวังสูงสุด

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

3.1.1 กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรกำหนดบทบาทหรือคุณลักษณะของสหกรณ์ จังหวัดทางการส่งเสริมแนะนำ และด้านดำเนินธุรกิจให้มากกว่าด้านบังคับใช้กฎหมาย และสหกรณ์จังหวัด ควรมีคุณลักษณะพิเศษ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีคุณธรรม การมีวิริยะอุตสาหะให้มากกว่าด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ควรเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือกับผู้บริหารสหกรณ์ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ใน และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์จังหวัดทั่วประเทศ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เกิดประโยชน์สูงสุดตามความต้องการของสหกรณ์

3.1.2 พัฒนาคุณลักษณะหลักของสหกรณ์จังหวัดด้านการส่งเสริมแนะนำและการดำเนินธุรกิจให้มากกว่าคุณลักษณะด้านบังคับใช้กฎหมาย ส่วนคุณลักษณะพิเศษ ควรพัฒนาด้านคุณธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทัศนคติเชิงบวกให้มากขึ้น เพราะมีค่าคะแนนต่ำกว่าด้านอื่น ทั้งที่เป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร

3.1.3 นำผลการศึกษากำหนดเป็นนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมการให้บุคลากรเป็นสหกรณ์จังหวัดอย่างมีคุณภาพ

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรวิจัยเพิ่มในการเปรียบเทียบคุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตรในเขตตรวจราชการสหกรณ์เขตอื่น ๆ

3.2.2 ควรวิจัยเพิ่มในการศึกษาคุณลักษณะของสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์นอกภาคเกษตรหรือในพื้นที่เขตตรวจราชการอื่น ๆ



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2548) ค. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ.2545. แหล่งที่มา

[http://www.cpd.go.th/webbeta/knownow\\_cpd/knownow\\_cpd5.html](http://www.cpd.go.th/webbeta/knownow_cpd/knownow_cpd5.html).

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2547) ประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ เรื่อง โครงสร้างการจัดองค์การในการดำเนินงานและสถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสาร หรือ คำแนะนำในการติดต่อกับกรมส่งเสริมสหกรณ์. ประกาศเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ.2547. ตามหนังสือกลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ กษ 1102/2 ลงวันที่ 6 มกราคม 2548 แหล่งที่มา :

[http://webhost.cpd.go.th/personnel/information%20news/4homepage/Job\\_coop2547.doc](http://webhost.cpd.go.th/personnel/information%20news/4homepage/Job_coop2547.doc).

กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2547) แนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดตามโครงสร้างใหม่. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลังการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (31 พฤษภาคม 2547).

จิราภรณ์ วุฒิกิติ (2542) เรื่อง “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดวงใจ นิลพันธ์ (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รัชชัช เจนในเมือง (2543) บทบาทการปฏิบัติงานของ สหกรณ์อำเภอ ตามความคิดเห็นของสมาชิกสหกรณ์ : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอรายมุล จังหวัดยโสธร. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534) หลักการบริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร เอส.เอ็ม.เอ็ม.2525 : 39

นพพร เจริญสุข (2540) “ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานที่หัวหน้ามีลักษณะผู้นำต่างกัน ในหน่วยงานภาคเอกชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บันลือ พุกกะวัน (2535) เรื่อง “คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี” : 32

- บุบผา เสนาวิน (2535) เรื่อง “คุณลักษณะที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตาม  
ทัศนะของหัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณี  
จังหวัดนครสวรรค์” : 78 - 79
- บุศรา เข้มทอง (2542) การวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้บริหารตามความคิดของพนักงานธนาคาร  
ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี” : 72
- ฝน นนทโกวิท (2543) การวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของอธิการบดี  
ตามทัศนะของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี” : 60 - 62
- ราชบัณฑิตยสถาน (2524) พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน  
กรุงเทพมหานคร เจริญอักษรทัศน์ อจท.
- วิจิตร ศรีสะอาด (2523) เรื่อง “กระบวนการบริหาร” : 41
- ศันสิดา มานะพงษ์ (2536) “ระบบการบริหารงานที่มีผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชา”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาจิตวิทยามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สาคร จันทร์ทองอ่อน (2536) การวิจัย “สรุปคุณลักษณะของผู้ผู้นำ” : 15
- สุพัตรา สุภาพ (2522) สังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช
- สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของกรรมการ  
โรงเรียนและครูอาจารย์ที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา  
11” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุมาลี มาโนชนกุล (2538) “การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์การและ  
ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทยตามแนวการศึกษา  
โครงการวิจัย GLOBE” ปริญญาศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) 19 มิถุนายน 2552. กฎ ก.พ. เรื่อง “มาตรฐาน  
การกำหนดตำแหน่ง”
- สำนักนายกรัฐมนตรี (2554) 24 พฤษภาคม 2554. คำสั่งที่ ๘๗/2๕๕๔
- อรุณ รักธรรม (2534) หลักมนุษยสัมพันธ์ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2527



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## แบบสอบถาม

เรื่อง คุณลักษณะสหกรณ์จังหวัดที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ภาคการเกษตร

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง และตอบคำถามในช่องว่าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ใน ( ))

### 1.1 เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

### 1.2 อายุ

( ) 20-30 ปี ( ) 31-40 ปี  
( ) 41-50 ปี ( ) 51-60 ปี  
( ) 61-70 ปี ( ) 71 ปีขึ้นไป

### 1.3 การศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

### 1.4 สถานภาพ

( ) โสด ( ) สมรส

### 1.5 บทบาทที่เกี่ยวข้อง

( ) ข้าราชการ ( ) บุคลากรสหกรณ์

### 1.6 ตำแหน่งปัจจุบันในสหกรณ์ (เฉพาะบุคลากรสหกรณ์)

( ) ประธานกรรมการ ( ) รองประธานกรรมการ  
( ) ผู้จัดการ ( ) พนักงานบัญชี

### 1.7 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5-10 ปี  
( ) 11-15 ปี ( ) 16-20 ปี  
( ) 21-25 ปี ( ) 26-30 ปี  
( ) มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสหกรณ์จังหวัด (เปรียบเทียบที่องค์กรกับเป็นอยู่จริงปัจจุบัน)

2.1 คุณลักษณะหลัก (Core Identity)

ที่	คุณลักษณะ	ระดับที่พึงประสงค์					ระดับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1</b>	<b>ความรู้ในการปฏิบัติงาน</b>										
1.1	ด้านกฎหมาย										
1.2	ด้านการดำเนินธุรกิจ										
1.3	ด้านการส่งเสริม แนะนำ										
<b>2</b>	<b>ความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>										
2.1	ด้านกฎหมาย										
2.2	ด้านการดำเนินธุรกิจ										
2.3	ด้านการส่งเสริม แนะนำ										
<b>3</b>	<b>ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน</b>										
3.1	ด้านกฎหมาย										
3.2	ด้านการดำเนินธุรกิจ										
3.3	ด้านการส่งเสริม แนะนำ										

## 2.2 คุณลักษณะพิเศษ (Special Identity)

ที่	คุณลักษณะ	ระดับที่พึงประสงค์					ระดับที่เป็นอยู่จริงปัจจุบัน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์										
2	การมีวิริยะอุตสาหะ										
3	การมีมนุษยสัมพันธ์										
4	การมีทัศนคติเชิงบวก										
5	การมีวิสัยทัศน์										
6	การวินิจัยสั่งการ										
7	การมีคุณธรรม										
3.2	ด้านการดำเนินธุรกิจ										
3.3	ด้านการส่งเสริม แนะนำ										



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะหลักของจังหวัด

- ความรู้.....
- ความสามารถ.....
- ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญ.....

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีวิริยะอุตสาหะ

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีทัศนคติเชิงบวก

.....

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวินิจัยสั่งการ

.....

.....

.....

7. เสนอแนะเกี่ยวกับการมีคุณธรรม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมืออย่างดียิ่ง



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายเสนอ ชูจันทร์
วัน เดือน ปีเกิด	18 ธันวาคม 2499
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตร์ (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์
ตำแหน่ง	ผู้ตรวจราชการกรม (อำนวยการระดับสูง)

