

## บทที่ 5

### หลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์กรนิติบุคคลภาคประชาชนที่มีลักษณะกึ่งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน (Semi-Public Organization) มีการดำเนินกิจการที่ผสมผสานระหว่างการค้า การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิกเยี่ยงภาคเอกชน โดยมีภาครัฐส่งเสริมสนับสนุนภายใต้หลักกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นว่าการย่อหย่อนต่อการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกฎหมาย ข้อยับคับหรือระเบียบของสหกรณ์ย่อมส่งผลถึงการบริหารจัดการของสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการค้า การดำเนินงานที่ขาดความน่าเชื่อถือหรือสร้างความเสียหายแก่สมาชิกและตัวองค์กรสหกรณ์ เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรที่มีประชาชนเป็นสมาชิกและอยู่ใกล้ชิดประชาชนมาก หากสหกรณ์เกิดปัญหา แม้เพียงเล็กน้อยก็เกิดผลกระทบอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ จึงต้องมีหลักการบริหารกิจการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลที่เป็นเฉพาะของสหกรณ์เองมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กันไปกับหลักกฎหมายหรือกฎกติกาต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีหลักการดังกล่าว ปัญหาที่คือหากจะนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารกิจการที่ดีที่ใช้สำหรับองค์กรภาครัฐหรือหลักการกำกับกิจการที่ดีที่ใช้ในองค์กรธุรกิจภาคเอกชนมาใช้หลักในการบริหารกิจการสหกรณ์ก็ไม่แน่ว่าจะมีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของการบริหารจัดการสหกรณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมสำหรับสหกรณ์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินกิจการของสหกรณ์ให้เกิดเสถียรภาพแก่ระบบสหกรณ์ และคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายให้เป็นที่ไปโดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาอันจะเกิดประโยชน์ต่อระบบสหกรณ์ของประเทศ

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้จึงกำหนดให้มีการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อให้ได้คำตอบของหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ โดยผู้วิจัยจะได้นำผลการถ่วงถ่วงวิเคราะห์ที่ได้จากบทที่ 4 ซึ่งเป็นองค์ประกอบของหลักการที่ได้จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก มาจัดทำเป็นร่างหลักการบริหารกิจการที่ดีอันมีองค์ประกอบที่มีศักยภาพเหมาะสมสอดคล้องกับระบบสหกรณ์ เป็นแนวคิดเชิง “หลักการ” (Principle) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถใช้เป็นกฎพื้นฐานที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นและมีคุณภาพเหมาะสมกับการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้รับการยอมรับร่วมกันว่า

เป็นข้อผูกพันที่จะก่อให้เกิดบรรทัดฐานนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องในระบบสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบที่สามารถจะนำไปใช้เป็น “หลักปฏิบัติ” สำหรับการบริหารกิจการสหกรณ์ที่เรียกชื่อเฉพาะว่า “หลักสหภิบาล” (Co-operative Good Governance) เพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ มีเป้าประสงค์หลักเพื่อให้สหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการควบคุมภายในที่ดี บริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการดำเนินงานโดยยึดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์อย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดศรัทธาและรักองค์กร เพิ่มภูมิคุ้มกันที่ดี เพิ่มโอกาสในการสร้างความเติบโตเชิงคุณภาพอย่างมั่นคงยั่งยืน สร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือยอมรับจากสมาชิกและสาธารณชนทั่วไป และการวิจัยได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ประกอบของหลักสหภิบาล 8 หลัก ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 2) หลักคุณธรรม (Morality) 3) หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure) 4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 5) หลักความเสมอภาค (Equity) 6) หลักฉันทานุมัติร่วม (Consensus Orientation) 7) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) และ 8) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

หลักสหภิบาลทั้ง 8 หลักนี้จะ เป็นเพียงข้อค้นพบเบื้องต้นจากผลการวิจัยที่นำไปสู่การเป็นตัวอย่างในการจัดทำวิธีวิทยาการวิจัยอีกวิธีหนึ่งตามที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 เพื่อให้ประชากรวิจัยที่เป็นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ได้ร่วมกันหาหลักการที่จะนำไปสู่การบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ด้วยกระบวนการวิธีการจัดทำ “การมีส่วนร่วมออกแบบ, ร่วมออกแบบ (Participatory Design, Co-Design: Co-Design)” เพื่อให้กลุ่มประชากรที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียได้ร่วมออกแบบหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ เพื่อยืนยันผลคำตอบตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์กรอบองค์ประกอบที่ได้มาเพื่อหลอมรวมแนวคิดครอบคลุมประเด็นทั้งหมดให้อยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างสมเหตุสมผล สามารถทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นภาพรวมได้ชัดเจน ซึ่งเมื่อนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาจัดทำหลักการที่มีลักษณะเฉพาะกับการบริหารกิจการสหกรณ์แล้ว จะสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังในการนำมาใช้เป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพการบริหารกิจการที่ดีที่ใช้สำหรับการบริหารและดำเนินกิจการของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 1. การจัดทำกรมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ (Participatory Design, Co-Design)

เป้าหมายของการจัดทำกรมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ หรือ Participatory Design, Co-Design หรือ Co-Design ก็เพื่อให้ประชากรผู้มีตำแหน่งการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้เสียซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารกิจการสหกรณ์ได้ร่วมกันออกแบบหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ โดยการนำเอาหลักสหกิจมาเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ 8 ข้อที่ค้นพบจากผลของการวิจัยข้างต้นมาเป็นประเด็นที่นำไปสู่กรมีส่วนร่วมออกแบบตามวิธีวิทยาการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

### 1.1 กระบวนการจัดทำกรมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ (Co-Design)

การดำเนินการ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

#### 1) ขั้นตอนการเตรียมการจัดทำกรมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ (Co-Design)

เป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการจัดทำ Co-Design ประกอบด้วย

(1) ประชากรร่วมออกแบบ มีการกำหนดกลุ่มประชากร Co-Design ผู้มีส่วนได้เสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการสหกรณ์โดยตรง จำนวน 16 คน แยกออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ ที่เป็นผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของและเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในกิจการสหกรณ์โดยตรง จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มกรรมการสหกรณ์ ที่เป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารและดำเนินการงานสหกรณ์ จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติการกิจตามนโยบายของสหกรณ์ จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 4 กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์ที่มีความรู้ประสบการณ์ในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 4 คน

ประชากรร่วมออกแบบทั้ง 4 กลุ่มนี้ แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ

ชุดแรก ประชากรกลุ่มเฉพาะ หมายถึง ประชากร Co-Design กลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานะต่าง ๆ ของแต่ละระดับในสหกรณ์ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะในแต่ละด้าน มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการสหกรณ์โดยตรง มีทั้งหมด 4 กลุ่ม ๆ ละ 4 คน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มที่ 2 กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มที่ 4 กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

ชุดที่สอง คือ ประชากรกลุ่มผสม หมายถึง ประชากร Co-Design ที่มาจากกลุ่มเฉพาะ โดยแยกมากลุ่มละ 1 คน เพื่อมารวมกันเป็นกลุ่มผสม 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มผสมจึงประกอบด้วยกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มกรรมการสหกรณ์ กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์ และกลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

การจัดให้มีประชากรกลุ่มเฉพาะเพื่อทำให้การอภิปรายร่วมกันภายในแต่ละกลุ่มเฉพาะที่ต่างก็มีประสบการณ์คล้ายกันมาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความต้องการให้มีหลักการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ส่วนการจัดให้มีประชากรกลุ่มผสมร่วมกันอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะทำให้ได้หลักการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ที่มาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันของประชากรแต่ละคนในกลุ่มและในแต่ละระดับ ซึ่งเมื่อได้ข้อสรุปออกมาจะทำให้ได้หลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ ที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ที่ดีที่เกิดจากการยอมรับของประชากรกลุ่มผสม

#### (2) การจัดเตรียมสถานที่จัดทำ Co-Design

โดยเหตุที่กำหนดประชากรออกเป็น 4 กลุ่ม สถานที่จัดทำ Co-Design จึงต้องแยกเป็น 4 โต๊ะห่างจากกันเพื่อไม่ให้เกิดการร่วมแสดงความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มรบกวนกัน แต่อยู่ในห้องเดียวกัน จึงจำเป็นที่จะเป็นห้องขนาดใหญ่ (ดูภาพประกอบที่ 5.1 การจัดสถานที่กลุ่มเฉพาะ 4 กลุ่ม)



ภาพประกอบที่ 5.1 การจัดสถานที่กลุ่มเฉพาะ 4 กลุ่ม

(3) การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดทำ Co-Design

ผู้วิจัยจัดเตรียมกระดาษแผ่นใหญ่และเครื่องเขียนสำหรับเขียนคำตอบจากมติดของแต่ละกลุ่ม พร้อมแท่นที่ตั้ง

(4) การจัดเตรียมเลขานุการกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่ในการบันทึกมติดของที่ประชุมกลุ่ม

และรายงานกลุ่ม

## 2) การดำเนินการจัดการมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ (Co-Design)

(1) การกำหนดประเด็นหรือหัวข้อการจัดการหลักของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

จากการวิเคราะห์ในบทที่ 4 จนได้คำตอบของหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ จำนวน 8 หลัก และได้นำเสนอในบทที่ 5 เพื่อเป็นประเด็นสำหรับการจัดการมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบที่นำไปให้ประชากรกลุ่มเฉพาะ และกลุ่มผสมร่วมกันจัดทำหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

### (2) ขั้นตอนการดำเนินการ

การดำเนินการจัดการมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ โดยใช้เวลา 2 ช่วง ๆ ละ ประมาณ 2 ชั่วโมง คือ

ช่วงที่ 1 เป็นการมีส่วนร่วมออกแบบของกลุ่มประชากรเฉพาะ จำนวน 4 กลุ่ม

ช่วงที่ 2 เป็นการมีส่วนร่วมออกแบบของกลุ่มประชากรกลุ่มผสม จำนวน 4 กลุ่ม

รายละเอียดการดำเนินการตามวิธีวิทยาการวิจัย (Research Methodology) ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 และมีการดำเนินการเพิ่มเติม ดังนี้

ช่วงที่ 1 การจัดทำ Co-Design กลุ่มเฉพาะ มีการดำเนินการโดย

- ผู้วิจัยนำเสนอวัตถุประสงค์ของการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ Co-Design และหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ที่เป็นคำตอบที่ได้มาจากบทที่ 4 เพื่อเป็นแนวทางในประเด็นสำหรับการทำ Co-Design ซึ่งมีหลักการตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

- กลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่มเลือกผู้แทนกลุ่มที่จะทำหน้าที่รายงานผลจากมติข้อตกลงของกลุ่มตนเองต่อกลุ่มอื่น ๆ เมื่อเสร็จสิ้นการร่วมทำ Co-Design

หลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ที่นำเสนอขึ้น ในการทำ Co-Design แต่ละกลุ่มได้ใช้เป็นประเด็นการร่วมอภิปรายในกลุ่มโดยไม่จำกัดว่าจะต้องอภิปรายขึ้นตามประเด็นเหล่านั้น ประชากรกลุ่มสามารถที่จะนำประเด็นอื่น ๆ ที่คิดว่าเหมาะสมมาอภิปรายเพิ่มเติมหรือเสนอข้อคิดเห็นได้ คำตอบที่ได้มาจากการอภิปรายในกลุ่มแต่ละกลุ่มเมื่อมีการนำเสนอต่อที่ประชุมแล้วถือว่าการเสร็จสิ้นการดำเนินการมีส่วนร่วมออกแบบของประชากรกลุ่มซึ่งจะเป็นข้อมูลที่การวิจัยได้นำไปสู่การวิเคราะห์ต่อไป (ดูภาพประกอบที่ 5.2 การนำเสนอของกลุ่มเฉพาะ 4 กลุ่ม)



ภาพประกอบที่ 5.2 การนำเสนอของกลุ่มเฉพาะ 4 กลุ่ม

ช่วงที่ 2 การจัดทำ Co-Design กลุ่มผสม ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง มีการดำเนินการเช่นเดียวกับกลุ่มเฉพาะ และมีการนำเสนอมติของแต่ละกลุ่มผสม (ดูภาพที่ 5.3 การนำเสนอมติของแต่ละกลุ่มผสม)



ภาพประกอบที่ 5.3 การนำเสนอมติของแต่ละกลุ่มผสม

## 1.2 ผลที่ได้จากการจัดทำกรามีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ (Co-Design)

จากการจัดทำ Co-Design ของกลุ่มเฉพาะ 4 กลุ่มและกลุ่มผสม 4 กลุ่ม ทำให้ได้คำตอบ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม หรือข้อสังเกต โดยนำมาวิเคราะห์ในรายละเอียดตาม “หลักสหภิบาล” ทั้ง 8 หลัก ดังนี้

### 1) ผลจากการทำ Co-Design กลุ่มเฉพาะ

คำตอบของประชากรผู้ทำ Co-Design กลุ่มเฉพาะ 4 กลุ่ม แยกวิเคราะห์ตามปัจจัยของหลักสหภิบาลเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ที่ได้มา จำนวน 8 หลัก ดังนี้

#### หลักที่ 1 หลักนิติธรรม (Rule of Law)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2552) ได้ให้ความหมายหลักนิติธรรมไว้ว่า หมายถึงการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2555) ในระบบสหกรณ์ก็เช่นกัน หลักนิติธรรม หมายถึงหลักของการปกครองโดยกฎหมาย หรือการใช้อำนาจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบรวมถึงกฎเกณฑ์ กติกาต่าง ๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกมิติ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสงบเรียบร้อยในองค์กรสหกรณ์เพื่อให้การรับรองคุ้มครองในเรื่องสิทธิเสรีภาพขั้นพื้นฐานของมวลสมาชิกที่คณะกรรมการผู้บริหารสหกรณ์ไม่สามารถใช้อำนาจใด ๆ อันละเมิดต่อกฎหมาย กระทำต่อผู้อื่นได้ ดังนั้น หลักนิติธรรมจึงเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายหรือกฎเกณฑ์ที่ต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย มิใช่เป็นการใช้อำนาจตามอำเภอใจของบุคคล

เนื่องจากสหกรณ์เป็นคณะบุคคลที่ร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ดังนั้น หลักนิติธรรมจึงมีความสำคัญต่อการบริหารและดำเนินกิจการที่ต้องอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่าง ๆ ของสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพและความยุติธรรมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบหลักของกฎ ระเบียบ และวิธีดำเนินการให้เป็นไปตามหลักกฎหมาย มีความทันสมัย เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจอย่างชัดเจน มีการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของสมาชิก ผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงประชาชน การดำเนินงานมีความผูกพันต่อกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ โดยกฎระเบียบหรือข้อบังคับของสหกรณ์จะต้องไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมาย ผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยภายในสหกรณ์ก็ต้องมีความอิสระในการปฏิบัติ



หน้าที่ให้ เป็นไปตามหลักกฎหมายด้วย ทั้งนี้ สหกรณ์จะต้องดำเนินเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิและการใช้สิทธิตามหลักเกณฑ์ มีกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องแก่สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพโดยการปฏิบัติที่ถูกต้องตามบทบาทหน้าที่ มีการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมตามกฎหมายที่กำหนดอันจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ฉะนั้นการนำหลักนิติธรรมที่เหมาะสมสอดคล้องมาใช้ในการบริการกิจการสหกรณ์จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง

สหกรณ์ต้องมีการให้ข้อมูลความรู้ในด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงกระบวนการบังคับใช้ในการบริการกิจการสหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรสหกรณ์ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจ รับรู้ถึงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและสิทธิที่จะได้รับตามมา การบริการกิจการสหกรณ์ที่ดีต้องมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และการบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ คำสั่งต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับบริบทสหกรณ์และเป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ ด้านผู้บริหารสหกรณ์ก็ต้องเคารพต่อหลักนิติธรรมอย่างเคร่งครัด ไม่เลือกปฏิบัติหรือใช้อำนาจเกินกว่าที่กำหนด ไม่บิดเบือนหรือใช้ดุลพินิจการบริหารจัดการที่อาจเอื้อต่อการทุจริตในแต่ละช่วงเวลา ไม่ปฏิบัติหน้าที่ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ ไม่กระทำการโดยทุจริตผิดกฎหมาย ที่จะไม่ทำให้สหกรณ์หรือสมาชิกได้รับความเสียหาย เพราะสมาชิกเป็นเจ้าของอำนาจบริหารที่ได้มอบให้คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์มาเป็นผู้ทำหน้าที่แทน ผู้บริหารจะใช้อำนาจนั้นทำความเสียหายให้แก่สมาชิกผู้เป็นเจ้าของอำนาจไม่ได้ ดังนั้น การกระทำของผู้บริหารที่ละเมิดต่อหลักนิติธรรมจะต้องอยู่ภายใต้การตรวจสอบตามโครงสร้างสหกรณ์ทั้งภายในและภายนอกตามกำหนด หากสมาชิกได้รับความเสียหายจากการกระทำที่มิชอบด้วยกฎหมายของผู้บริหารสหกรณ์สมควรได้รับการเยียวยาแก้ไขให้คืนดีดั้งเดิม

การจัดทำ Co-Design ในหลักนิติธรรมปรากฏผลของคำตอบ ดังนี้

#### (1) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักนิติธรรม นับเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานตามกฎหมายที่กติกา เพราะจะช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องการตัดสินใจตามอำเภอใจหรือใช้ดุลพินิจมากเกินไปทำให้เกิดความเอนเอียงหรือเกิดความเสียหายต่อสหกรณ์หรือสมาชิกได้ สมาชิกสหกรณ์มีความคาดหวังต่อสหกรณ์ในประเด็นหลัก ๆ ในเรื่องเวลาที่สหกรณ์มีบริการที่ดีภายใต้หลักการนี้แล้ว จะส่งผลให้สหกรณ์มีความมั่นคง สร้างผลประโยชน์ตอบแทนในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีไม่ว่าเงินปันผล ดอกเบี้ยเงินฝาก สวัสดิการ หรือประโยชน์อื่นใดแก่สมาชิก

#### (2) กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า ในสหกรณ์นั้นควรมีการส่งเสริมหลักหลักนิติธรรมในการบังคับใช้อำนาจของกฎหมายต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับอย่างเป็นธรรม ตั้งแต่ระดับสมาชิกที่เป็น

เจ้าของ คณะกรรมการดำเนินการผู้กำหนดนโยบาย ฝ่ายจัดการผู้ปฏิบัติตามนโยบาย รวมถึงผู้บริหาร สหกรณ์ และผู้กำกับดูแลที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีการประกาศใช้ในการบริหารดำเนิน กิจการโดยไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขปัญหาความอ่อนแอในการบริหารงานสหกรณ์ สร้าง วัฒนธรรมองค์กรในด้านความยุติธรรม ความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมให้เข้มแข็งมากขึ้นในสังคมสหกรณ์ บนพื้นฐานของความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เมื่อมีการนำหลักการนี้ไปใช้เป็นหลักปฏิบัติจะต้อง กำหนดให้มีขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่มีมาตรฐานชัดเจนในการบังคับใช้

### (3) กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า หลักนิติธรรม จะต้องยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติ ตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ (Compliance) อย่างเคร่งครัด มิใช่ละเลยหรือเพียงแค่เป็นพิธี เพราะปัญหาที่ เกิดขึ้นในปัจจุบัน สาเหตุหลักมาจากการที่ผู้บริหารสหกรณ์ไม่ใส่ใจหรือละเลยต่อการปฏิบัติตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

### (4) กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า การบริหารงานสหกรณ์ต้องยึดมั่นในหลักนิติธรรมที่ ต้องเป็นไปตามกรอบในการดำเนินงานของสหกรณ์และจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องของ สหกรณ์ในการบริหารสหกรณ์ต่อการบังคับใช้อำนาจของกฎหมายอย่างเป็นธรรม มีความยุติธรรมต่อ ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมถึงการประยุกต์ระเบียบกฎเกณฑ์การบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสหกรณ์ โดยต้องมีระบบการตรวจ ติดตาม รายงานผล รวมทั้งการแจ้งเตือนการปฏิบัติตามหรือการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์การบังคับใช้ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ตลอดถึงการเปิดเผยรายงานผลการแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการ บริหารต่อสังคมด้วย เพราะการปฏิบัติตามกรอบนโยบายและหลักเกณฑ์กฎหมายที่กำหนดขอบเขต ของบทบาทและการใช้อำนาจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะช่วยลดปัญหาการดำเนินกิจการที่ออกนอก ขอบวัตถุประสงค์อันอาจเกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ได้

คำตอบที่ได้จากประชากรซึ่งทำ Co-Design กลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่มเห็นด้วยว่าใน การบริหารกิจการสหกรณ์ต้องมีหลักสหภิบาลเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ โดยเฉพาะหลักนิติธรรมที่จะ ใช้เป็นเครื่องมือกลไกในการดำเนินงานของสหกรณ์ในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามครรลอง ของการดำเนินงานขององค์กรและจะเป็นเครื่องมือกลไกช่วยตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ จึงต้องมี การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสหกรณ์ใน รายละเอียดอย่างเคร่งครัด มิใช่เป็นทางเลือกที่จะปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ เพราะแม้สหกรณ์จะมี พระราชบัญญัติสหกรณ์กำหนดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมแล้วก็ตาม แต่การตีความหรือการ

อาศัยช่องว่างของกฎหมายที่มีอยู่ในบทบัญญัติย่อมสามารถนำมาใช้เป็นช่องทางในการแสวงหาประโยชน์อันมิชอบอันจะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับผลกระทบหรือเกิดความเสียหายก็ได้

### หลักที่ 2 หลักคุณธรรม (Morality)

หลักคุณธรรมในระบบสหกรณ์ หมายถึง หลักการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทอำนาจหน้าที่ด้วยความตระหนักสำนึกในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามศีลธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และความถูกต้องสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการขององค์กรสหกรณ์ภายใต้กฎระเบียบกติการวมถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรและบรรดาสมาชิก ทั้งมีแนวประพฤติปฏิบัติทางธุรกิจที่ซื่อสัตย์ และยุติธรรม เป็นหลักการพื้นฐานในการเสริมสร้างการมีความซื่อสัตย์สุจริตหรือเป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักความจริงและความถูกต้องดีงามในการดำเนินชีวิต มีความประพฤติชอบซื่อสัตย์สุจริตทั้งทางกาย วาจา ใจ เป็นคนมีศีลธรรม มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำผิด ทั้งต้องมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วย

การจัดทำ Co-Design ในหลักคุณธรรม ปรากฏผลของคำตอบ ดังนี้

#### (1) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มนี้เห็นด้วยกับการนำเอาหลักคุณธรรมมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานสหกรณ์ เพราะเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่มีความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างให้เกิดเป็นรูปธรรมกับบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะคณะกรรมการผู้บริหารสหกรณ์ที่จะส่งผลให้การบริหารกิจการมีประสิทธิภาพที่จะสะท้อนให้สมาชิกหรือบุคคลทั่วไปเกิดการยอมรับเชื่อถือ

#### (2) กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่าหลักคุณธรรมเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญที่สหกรณ์จะต้องนำมาใช้ แต่ก็เป็นามธรรมอยู่มาก เพราะเป็นเรื่องของจิตสำนึกรวมถึงหลักจริยธรรมความดีงามที่จะส่งผลให้การบริหารงานเกิดความดีงามตามมา แต่หลักนี้ก็เป็นามธรรมที่ไม่สามารถสื่อออกมาให้มีมาตรวัดกันได้ง่ายนัก จึงควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในรายละเอียดให้เป็นรูปธรรมมีตัวชี้วัดชัดเจน เพราะปัญหาการบริหารสหกรณ์ที่เกิดขึ้นทุกวันนี้ เกิดจากหลักการขาดคุณธรรมเป็นสาระสำคัญ ไม่ว่าจะปัญหาของโลก ปัญหาสังคม ปัญหาประเทศก็อยู่ที่ “คน” ปัญหาของสหกรณ์ก็เกิดจากคนที่ขาดคุณธรรมเช่นกัน จึงต้องกำหนดแนวทางของหลักคุณธรรมให้เป็นรูปธรรมเพื่อไปกำกับให้คนมีจิตสำนึก มีคุณธรรมจะได้ไม่ไปกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกไม่ควร

#### (3) กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่าหลักคุณธรรมเป็นหลักการสำคัญ เพราะเป็นการสร้างจิตวิญญาณผู้นำเพื่อการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดี มีการติดตามดูแลให้ปฏิบัติตามหลักคุณธรรมที่จะต้องทำให้

เป็นรูปธรรมชัดเจน มีการสร้างมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นกฎระเบียบที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องยึดถือปฏิบัติ เน้นผลของงานที่มุ่งคุณภาพ และสร้างความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมของสมาชิกคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำงานเป็นทีมให้มีการแสดงความคิดเห็นในวิสัยที่พึงกระทำได้ และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์

#### (4) กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นสอดคล้องในหลักคุณธรรมว่า เป็นพื้นฐานขององค์กรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ที่ต้องยึดมั่นเป็นหลักที่ในการบริหารจัดการสหกรณ์ เพราะมีความสำคัญเป็นคุณธรรมที่ช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์มีความตระหนักสำนึกถึงการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ไปด้วยความราบรื่น มีสติสัมปชัญญะในการควบคุมตนเองให้พร้อมใช้ปัญญาและเหตุผลในการตัดสินใจที่จะประพฤติปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ เหมาะสมและถูกต้อง ช่วยสร้างความมีระเบียบวินัยให้แก่คณะกรรมการ ผู้จัดการ เป็นการช่วยให้ผู้บริหารนำความรู้และประสบการณ์มาสร้างสรรค์แต่สิ่งที่มีคุณค่าเป็นการช่วยควบคุมความเจริญทางด้านวัตถุและจิตใจของคนให้เจริญไปพร้อม ๆ กัน

จากการทำ Co-Design ประชากรกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่มเห็นด้วยกับการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์ โดยมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า หลักคุณธรรมเป็นพื้นฐานความดีงามของบุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ต้องยึดมั่นในการบริหารจัดการ ซึ่งหลักคุณธรรมหมายรวมถึงจริยธรรมที่แปลว่าธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฏศีลธรรม ซึ่งก็คือกฎเกณฑ์ความประพฤติของมนุษย์

#### หลักที่ 3 หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)

หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลในระบบสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ที่เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีการกระทำการใด ๆ ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ผู้อื่นสามารถมองเห็น คาดเดา และเข้าใจได้ ครอบคลุมถึงผลจากการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีเกณฑ์มาตรฐานความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบในการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินการที่สามารถเปิดเผยและตรวจสอบได้ทั้งในเชิงข้อมูลและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วนอย่างตรงไปตรงมาให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี และเป็นไปเพื่อให้กลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส พร้อมทั้งจะให้สมาชิกได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยง่ายและสะดวกทุกขั้นตอน เพื่อจะได้ช่วยกันตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานได้ จึงเป็นหลักการสำคัญที่ทุกองค์กรสหกรณ์จะต้อง

ยึดถือปฏิบัติให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อทุกฝ่ายจะได้รับรู้หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินกระบวนการต่าง ๆ ได้ตามบทบาทหน้าที่

เมื่อกล่าวถึงความโปร่งใส นั้นจะมี 2 ลักษณะคือ ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ต้องมีกระบวนการกำหนดนโยบายด้านความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ที่ชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานที่โปร่งใส ชัดเจน เป็นธรรมชาติ มีการวางระบบการควบคุมภายในให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ของสหกรณ์ได้อย่างสะดวก ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ตามกฎหมายกฎเกณฑ์อันจะช่วยให้สามารถลดความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของการตัดสินใจในการดำเนินกิจการตามนโยบายของสหกรณ์ได้ ตลอดจนลดความคลุมเครือจากการตีความที่ต่างกัน ลดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ มีขั้นตอนปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นไปตามกรอบนโยบายธรรมาภิบาล ทั้งสหกรณ์สามารถกำหนดมาตรการป้องกันการเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้โดยการห้ามผู้บริหารใช้โอกาสจากการมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว และให้หลีกเลี่ยงการมีส่วนเกี่ยวข้องกับรายการใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับสหกรณ์ หากมีกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องทำธุรกรรมกับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรใดที่มีความเกี่ยวข้องกัน รายการดังกล่าวต้องผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการซึ่งต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของสหกรณ์ รวมถึงความยุติธรรม ความสมเหตุสมผลของรายการ ราคาตลาด และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ต้องเป็นไปตามปกติการค้าทั่วไป โดยกรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้ส่วนเสียในรายการนั้น ๆ จะต้องไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติ ส่วนงบการเงินของสหกรณ์ที่คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไปโดยการเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในงบการเงินของสหกรณ์ ทั้งนี้ ในการรับรองความถูกต้องของรายงานทางการเงิน คณะผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ควรสอบทานรายงานทางการเงินให้มีการจัดทำอย่างถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป และการมีระบบควบคุมภายในสำหรับกระบวนการรายงานทางการเงินที่พอเพียง เพื่อสหกรณ์ได้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนแก่สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ มีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์อันจะส่งผลให้ไม่มีเรื่องร้องเรียนหรือทุจริตในการปฏิบัติงาน รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ทำให้เกิดความโปร่งใสกับสังคมภายนอก อันจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทำให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบสหกรณ์มากขึ้น

การจัดทำ Co-Design ในหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล ปรากฏผลของคำตอบ  
ดังนี้

(1) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า การบริหารที่มีความโปร่งใสซึ่งรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นที่จำเป็นนั้น เป็นหลักการสำคัญในการบริหารงานสหกรณ์ เพราะจะทำให้สมาชิกเป็นเจ้าของร่วมถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้รับรู้รับทราบการกระบวนการทิศทางการบริหารสหกรณ์อย่างตรงไปตรงมา ช่วยให้สะท้อนถึงการรับทราบและมีส่วนร่วมปฏิบัติที่ดีด้วย จะตอบโจทย์ในด้านการบริหารงานที่ดีและผลประโยชน์ของสหกรณ์ด้วย

(2) กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นเรื่องหลักความโปร่งใสว่า เป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้องของการบริหารงานและช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต นำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันทั้งระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และสมาชิกในองค์กรสหกรณ์เดียวกัน จะทำให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสียได้รับความสะดวกรวดเร็วในการรับบริการด้านข้อมูลข่าวสารและกระบวนการทำงานอื่น ๆ จากคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สามารถรับทราบ และตรวจสอบข้อมูลข่าวสารและกระบวนการทำงานได้อย่างถูกต้อง มีความเข้าใจแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลและสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง

(3) กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่าในหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ เพราะจะทำให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูลความเคลื่อนไหวของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง แต่จะต้องมีการจัดชั้นของข้อมูลที่จะใช้ในการเปิดเผยว่าสามารถกระทำได้หรือไม่ เพียงใด เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลที่เป็นข้อมูลส่วนตัวของสมาชิก ข้อมูลสหกรณ์อาจเป็นข้อมูลรายงานฐานะการเงิน การบัญชี หรือสถานภาพต่าง ๆ หรือข้อมูลทั่วไป เพราะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลในบางเรื่องบางประเด็น ซึ่งต้องมีการดำเนินงานที่มีระบบและขั้นตอนการเปิดเผยเพื่อความโปร่งใสที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา แต่ปัจจุบันหลายสหกรณ์ที่มีปัญหาด้านการบริหารมักจะไม่ได้เปิดเผยรายละเอียดข้อมูลข่าวสารต่อสมาชิกหรือประชาชน จึงขาดหลักธรรมาภิบาลในข้อนี้ไป

(4) กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นด้วยกับหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลที่จะนำมาใช้ในระบบสหกรณ์ เพราะสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียจะได้รับรู้รับทราบในกิจการตนเอง แต่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรดูแลให้เปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ทั้งข้อมูลทางการเงินที่มี

ความถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไปและผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชี และข้อมูลสหกรณ์ที่มีใช้ข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ต้องเปิดเผยอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส รวมทั้งควรมีการกำหนดนโยบายการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะให้ชัดเจน

คำตอบที่ได้จากประชากรที่ทำ Co-Design กลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่มเห็นด้วยกับหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลนี้ แต่มีข้อเสนอแนะหรือความเห็นเพิ่มเติมว่า หลักการนี้จะต้องมีความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรที่สอดคล้องกับความโปร่งใสที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินการที่สามารถเปิดเผยและตรวจสอบได้ทั้งในเชิงข้อมูลและกระบวนการ มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลโดยเฉพาะการจัดลำดับชั้นของข้อมูลที่จะใช้ในการเปิดเผยได้ เพราะมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลในบางเรื่องบางประเด็น จึงควรจัดระดับข้อมูลความเพียงพอของระบบควบคุมภายในที่จะเปิดเผยได้และทำกรอบนโยบายของการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ความเพียงพอ ความรวดเร็ว ความเท่าเทียมกันของการให้ข้อมูลแก่ทุกกลุ่มทุกฝ่าย

#### **หลักที่ 4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)**

หลักการมีส่วนร่วมในระบบสหกรณ์นั้น หมายถึง การดำเนินกิจการสหกรณ์ซึ่งต้องมีกระบวนการที่สมาชิกมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ร่วมในกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และร่วมตรวจสอบกระบวนการพัฒนาสหกรณ์ที่เป็นไปในรูปแบบของการบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายในการกระทำหรือร่วมกำหนดนโยบายและการดำเนินการต่าง ๆ การตัดสินใจแก้ไขปัญหา และร่วมการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนที่จะก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของ (Ownership) และเป็นไปตามความต้องการของคนส่วนใหญ่ เกิดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีที่ถือเป็นหัวใจของการพัฒนา (Heart of Development)

การมีส่วนร่วมในสหกรณ์เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่สมาชิกและบุคลากรสหกรณ์ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียให้เข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ หรือการมีส่วนร่วมเชิงบูรณาการในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ หรือเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารงานของสหกรณ์ หรือต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคมนั้น เพราะสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการมีโอกาสได้ร่วมรับรู้ เรียนรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อสร้างสรรค์ความผาสุกร่วมกันของส่วนรวม ตลอดทั้งร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย เพื่อเป็นการผลักดันวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นสหกรณ์จึงต้องมี

ระบบการสร้างกลไกที่เปิดเผยในลักษณะตรวจสอบถ่วงดุลร่วมกัน อีกทั้งสามารถรับฟังการแสดงความคิดเห็นจากส่วนรวมในการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมสหกรณ์

การจัดทำ Co-Design ในหลักการมีส่วนร่วมปรากฏผลของคำตอบ ดังนี้

#### (1) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

ประชากรกลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า สมาชิกสหกรณ์ทุกคนต้องมีความตระหนักต่อการมีส่วนร่วมในการเข้ามาเป็นสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด เพราะจะทำให้กิจการสหกรณ์เกิดพลังมีความเติบโตทั้งปริมาณและความก้าวหน้า รวมถึงเกิดการตรวจสอบถ่วงดุลซึ่งกันและกัน สามารถที่จะดำเนินกิจการให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ได้ ที่สำคัญเป็นการแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของสหกรณ์ จะเกิดความรักความหวงแหน เกิดความภาคภูมิใจ ตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในด้านการบริหารจัดการกิจการที่ดี

#### (2) กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่าหลักการมีส่วนร่วมเป็นหลักที่บุคลากรสหกรณ์ทุกฝ่ายทุกคนต้องมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ เพราะจะทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงก้าวหน้า โดยสหกรณ์ต้องมียุทธวิธีส่งเสริมให้ทุกคนในสหกรณ์รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรสหกรณ์ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์ในระดับต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน พร้อมทั้งร่วมการตัดสินใจในการดำเนินงานและการร่วมตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารงาน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีที่ตามกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใสเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมีระเบียบวิธีในการใช้หลักเกณฑ์การมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน และมีระบบการตรวจติดตามรายงานผล แจ้งเตือนทั้งการปฏิบัติตามและการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์การมีส่วนร่วมด้วย

#### (3) กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มนี้เห็นว่าสหกรณ์จะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพียงใด หลักการมีส่วนร่วมเป็นหลักการสำคัญของการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะสมาชิกที่ถือหุ้นเป็นเจ้าของสหกรณ์จะต้องร่วมกิจกรรมที่สหกรณ์จัดขึ้นทั้ง โดยตรงและวิธีการผ่านทางประชุมใหญ่ตามบทบาทหน้าที่ เช่น การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร ร่วมเสียสละในการพัฒนา และลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ เป็นต้น ดังนั้น สหกรณ์ต้องมีนโยบายและดำเนินการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

#### (4) กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่าหลักการมีส่วนร่วมนั้นเป็นกระบวนการสื่อสารสองทางที่สร้างกลไกให้สมาชิก กรรมการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทุกคนสามารถตระหนัก



ถึงนโยบายและหลักเกณฑ์การมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ จึงเป็นหลักการสำคัญที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ทั้งการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงความรู้ แบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ ลดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม ลดความเสี่ยง การใช้ดุลพินิจของการบริหารกิจการสหกรณ์ โดยโครงสร้างสหกรณ์ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจอนุมัติ ผู้มีอำนาจดำเนินการ และผู้มีอำนาจในการตรวจสอบที่แต่ละส่วนงานจะปฏิบัติงานแยกออกจากกันอย่างถ่วงดุล

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยหลักการมีส่วนร่วมที่จะนำมาใช้กับหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดี ทุกรายก็ดี กลุ่มเฉพาะเห็นเพิ่มเติมว่า หลักการมีส่วนร่วมต้องรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลและหลักความโปร่งใสในนั้น บุคลากรของสหกรณ์ทุกคนจะต้องเข้าร่วมในการบริหารจัดการตามบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน สมาชิกเป็นผู้มีส่วนร่วมในระดับใด ต้องการให้ร่วมทำอะไร หากให้ร่วมบริหารสามารถกระทำได้เลยแค่ไหนเพียงไร หากให้ร่วมตรวจสอบเพื่อค้นหาความโปร่งใสให้กระทำได้เลยเพียงใด จำเป็นต้องมีข้อมูลในการตรวจสอบ จะตรวจสอบใคร ทำไม่ต้องการตรวจสอบ ควรมีการตรวจสอบและถ่วงดุลผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเลือกตั้งหรือมอบหมายมาจากสมาชิกให้มาทำหน้าที่แทน ร่วมได้อย่างไร ส่วนใหญ่จะผ่านการประชุมใหญ่สามัญหรือวิสามัญหรือการอบรมต่าง ๆ มีส่วนร่วมเพื่ออะไร เพื่อความพึงพอใจ ซึ่งการบริหารสหกรณ์จะต้องเป็นไปอย่างเปิดเผยและสามารถให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสียมีโอกาสเข้ามาร่วมสังเกตการณ์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมดำเนินงาน หรือเป็นผู้ตรวจสอบและประเมินผลมากขึ้นอันเป็นไปตามกระแสแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

#### หลักที่ 5 หลักความเสมอภาค (Equity)

ความเสมอภาคในระบบสหกรณ์ หมายถึง การดำเนินกิจการสหกรณ์ที่ให้ความเท่าเทียมกันแก่สมาชิกโดยเท่าเทียมกันไม่มีการเลือกปฏิบัติ และได้รับการบริการโดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานที่สอดคล้องกับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) ที่สหกรณ์ถือว่าสมาชิกทุกคนย่อมมีความเสมอภาคอันจะได้รับการรับรองและคุ้มครองจากสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน (Fairness) ในฐานะที่เป็นสมาชิกโดยมิต้องคำนึงถึงคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เป็นการยอมรับสิทธิเสรีภาพอันเป็นสาระสำคัญตราบเท่าที่ยังเป็นสมาชิกสหกรณ์อยู่ หลักความเสมอภาคนี้ถือเป็นหลักการสำคัญของสหกรณ์ที่เป็นรากฐานของระบอบประชาธิปไตยนั่นเอง

การดำเนินกิจการสหกรณ์ด้วยการยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่มีการแบ่งแยกการปฏิบัติ สมาชิกได้รับการปฏิบัติได้เท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงจำนวนหุ้นที่ถือครอง มีการให้บริการพื้นฐาน

แก่ที่เหมาะสมกับบริบทสหกรณ์ โดยธรรมาภิบาลให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ยึดถือความเสมอภาคในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเท่าเทียมกันในทุกด้าน ตามกฎเกณฑ์กติกาจนเป็นวัฒนธรรม “ความเสมอภาค” ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน ความโปร่งใส คาดการณ์ และตรวจสอบได้ มีฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการในด้านการให้บริการอย่างทั่วถึง เป็นที่พอใจของผู้รับบริการ ในแนวทางปฏิบัติที่ สหกรณ์จะต้องกำหนดนโยบายกลไกด้านความเสมอภาคที่ชัดเจน มีการพัฒนาศักยภาพของกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ด้านความเสมอภาค มีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค มีการการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านความเสมอภาค และมีการบูรณาการความเสมอภาคเข้ากับการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการทำงานและการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม

การจัดทำ Co-Design ในหลักความเสมอภาคปรากฏผลของคำตอบ ดังนี้

#### (1) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่าหลักความเสมอภาคในระบบสหกรณ์นั้นเป็นหลักการเบื้องต้นของการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ของทุกคนที่จะได้รับการปฏิบัติและได้รับการให้บริการพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกันในฐานะสมาชิก เพราะหลักความเสมอภาคเป็นหลักการสำคัญของสหกรณ์ที่ทำให้สมาชิกทุกคนมีความเท่าเทียมโดยไม่มีแบ่งแยกหรือเลือกปฏิบัติ ทุกคนเสมอภาคภายใต้กฎเกณฑ์ กติกา และระเบียบต่าง ๆ รวมถึงตามส่วนของธุรกิจที่ได้กระทำไว้กับสหกรณ์ อันจะสร้างคุณค่าตอบโจทย์ในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดี

#### (2) กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักความเสมอภาคเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญที่สหกรณ์นั้นต้องปฏิบัติต่อสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสมอภาค เทียงธรรม ทั้งจากกฎหมายหรือผู้มีอำนาจกระทำการ เพราะจะทำให้สมาชิกมีอิสระและเสมอภาคกันภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนดขึ้นบังคับใช้กับทุกคนเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของส่วนรวม

#### (3) กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า สมาชิกสหกรณ์ย่อมได้รับการรับรองและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันภายใต้หลักความเสมอภาคนี้ในฐานะที่เป็นสมาชิกโดยมีต้องคำนึงถึงคุณสมบัติอื่น ๆ เพราะการดำเนินงานมีการเลือกผู้แทนมาบริหาร โดยสมาชิกซึ่งเป็นเจ้าของและมีอำนาจในที่ประชุมใหญ่ โดยใช้สิทธิหนึ่งคนหนึ่งเสียงไม่ว่าจะมีหุ้นมากหรือน้อยก็ตาม ย่อมบ่งชี้ถึงหลักความเสมอภาคในตัวบุคคลมากกว่าจะใช้เงินเป็นตัวกำหนด ซึ่งกรรมการหรือผู้แทนจะใช้อำนาจตามอำเภอใจไม่ได้ จะต้องฟังเสียงสมาชิกต่อการตรวจสอบถ่วงดุลเช่นกัน

#### (4) กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่าสมาชิกสหกรณ์ทุกคนซึ่งรวมถึงคณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันภายใต้รากฐานของระบอบประชาธิปไตยโดยไม่แบ่งแยกเพศว่าชายหรือหญิง เชื้อชาติ ศาสนา ความมั่งมีหรือความยากจน เพราะสหกรณ์เป็นการรวมกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเข้าเป็นสมาชิกจะเกิดความภาคภูมิใจโดยไม่คิดว่าตนเองมีฐานะต่ำต้อยกว่าบุคคลอื่น จึงเกิดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ขึ้น และเกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันขึ้นในสหกรณ์ จึงถือได้ว่าหลักความเสมอภาคเป็นหลักสำคัญยิ่งในสหกรณ์เช่นกัน

ข้อคิดเห็นจากการทำ Co-Design ของกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกับหลักความเสมอภาคอย่างยิ่ง เพราะเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญที่ทุกคนต้องมีและได้รับอย่างความเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกเพศ ฐานะ การศึกษา และอื่น ๆ เพราะในระบบสหกรณ์จะมีความเด่นชัดว่า สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็นหรือออกเสียงลงคะแนน ตลอดจนสามารถซักถามข้อข้องใจ แสดงข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะและความต้องการของตนต่อที่ประชุมใหญ่ การออกเสียงในที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกมีความเท่าเทียมกัน คือ หนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง ไม่ว่าจะมีส่วนมากหรือน้อยเพียงใดก็ตาม และจะมอบหมายให้คนอื่นออกเสียงแทนตนไม่ได้ ซึ่งสิทธิดังกล่าวนี้รวมไปถึงการเข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ การเสนอหรือได้รับเลือกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์หรือผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ สิทธิการรับบริการทางธุรกิจและทางวิชาการจากสหกรณ์ ตลอดจนสิทธิอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ก็ยึดหลักความเสมอภาคเป็นแก่นในการบริหารจัดการด้วย

#### หลักที่ 6 หลักฉันทานุมัติร่วม (Consensus Orientation)

การมีฉันทานุมัติร่วมในระบบสหกรณ์ หมายถึง การแสวงหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มสมาชิก ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่ต้องอาศัยคนส่วนใหญ่ในการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ การพิจารณาดำเนินการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อแสวงหาความเห็นพ้อง หรือฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันภายในกลุ่มสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องเป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์ แต่เป็นการพิจารณาแสวงหาข้อตกลงร่วมกันให้มากที่สุดดังนั้น หลักฉันทานุมัติร่วมเป็นความเห็นชอบตามโดยความพอใจ หรือการได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ จึงอาจมิใช่เป็นการลงคะแนนใช้เสียงข้างมาก แต่เป้าหมายสูงสุดคือความเห็นพ้องต้องกันอย่างสมบูรณ์

## การจัดทำ Co-Design ในหลักธรรมาภิบาลร่วมปรากฏผลของคำตอบ ดังนี้

### (1) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า การมีธรรมาภิบาลร่วมกันในสหกรณ์นั้น เป็นหลักที่ใช้ความคิดเห็นตกลงกันจนมีข้อยุติเป็นที่ยอมรับ โดยใช้เสียงส่วนใหญ่ตามหลักประชาธิปไตยเป็นวิธีการที่ดี เพราะจะตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในด้านการบริหารจัดการที่ดี ลดความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความร้าวฉานขึ้นในสหกรณ์ได้

### (2) กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักธรรมาภิบาล หากมีการนำมาใช้ในสหกรณ์อย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพและลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ เพราะเป็นการเปิดช่องทางการมีส่วนร่วมด้วยช่วยกันของทุกกลุ่มทุกคนที่ร่วมมือกันเสนอทางเลือกหรือทางออก คนที่มีความเห็นคล้ายกันพยายามปรับข้อเสนอให้เป็นตัวแทนความคิดของกลุ่มตน เพื่อให้กลุ่มอื่นพิจารณาหาข้อตกลงร่วมกันให้มากที่สุด

### (3) กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ความเห็นพ้องของคนส่วนใหญ่ในการบริหารงานเป็นเรื่องที่ดีที่มักเชื่อมโยงกับกระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความยินยอมและเห็นชอบร่วมกันจากผู้มีส่วนร่วมทุกคน โดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ ทำให้เป็นเป็นทางออกแห่งปัญหาที่ยอมรับร่วมกัน ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายถึงแม้อาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดของคนทุกคน หากสหกรณ์ปฏิบัติได้จริงก็จะเกิดประโยชน์มาก

### (4) กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักการมีธรรมาภิบาลร่วมกันในสหกรณ์นั้นเป็นความเห็นพ้องตรงกันของคนส่วนใหญ่ในสหกรณ์ที่ต้องเน้นกระบวนการในการอภิปราย ถกเถียง รับฟังความคิดเห็น เปิดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมในกระบวนการอภิปรายให้มากที่สุดเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันด้วยเหตุด้วยผลระหว่างทุกฝ่าย ส่งผลดีมากกว่าการชนะกันด้วยการออกเสียงลงคะแนนเพียงอย่างเดียว เพราะจะลดการขัดแย้งแตกแยกหรือร้าวฉานได้ดีกว่า

ข้อคิดเห็นจากการทำ Co-Design ของกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่ม มีความเห็นพ้องกับหลักธรรมาภิบาลที่จะนำมาใช้เป็นหลักหนึ่งในหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ โดยมีข้อคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หลักธรรมาภิบาลที่จะนำมาใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์ซึ่งเป็นข้อตกลงหรือความเห็นพ้องร่วมกันที่เป็นข้อสรุปจากคนส่วนใหญ่ของสหกรณ์ในเรื่องนั้น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทุกคนไม่ว่าจะเป็นเสียงข้างมากหรือเสียงข้างน้อยก็ตาม ก็มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นและอภิปรายถกเถียงเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันได้ โดยหลีกเลี่ยงวิธีการหาข้อ

ยุติใช้การลงคะแนน (Vote) เพราะสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ การแตกแยก การไม่ยอมรับกันอาจส่งผลให้กิจการหยุดชะงักหรือเดินหน้าต่อไปไม่ได้

### หลักที่ 7 หลักการรับผิดชอบ (Accountability)

ในระบบสหกรณ์นั้น ความพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำ (Accountability) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องแสดงความตระหนักสำนึกถึงความรับผิดชอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์ และต้องพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือกรณีกระทำการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงในการปฏิบัติงาน หรือแสวงหาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ สมาชิก หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถอธิบายตอบคำถามและชี้แจงการตัดสินใจนั้นได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมถึงการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ต่อความคาดหวังของสาธารณะด้วย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญยิ่งที่จะช่วยสร้างเสริมให้ผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจมาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ หลักการรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือสังคม มีความใส่ใจกับปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็น “ความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารของตน” (Accountability) ในทุกระดับ ได้แก่ สมาชิกเจ้าของผู้กำหนดนโยบาย (Owner, Policy Maker) คณะกรรมการดำเนินการ (Board’s Accountability) และผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ (Management Team) และผู้กำกับดูแล (Regulator) มีวิธีปฏิบัติอันเป็นมาตรฐานเดียวที่สามารถหาผู้กระทำให้เข้าสู่กระบวนการแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารและการตัดสินใจของตนได้ ดังนั้น หลักการรับผิดชอบ (Accountability) ในระบบสหกรณ์จึงหมายถึง การที่บุคลากรทุกฝ่ายในสหกรณ์ โดยเฉพาะผู้บริหารสหกรณ์มีความตระหนักสำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทอำนาจหน้าที่และผลจากการกระทำของตนตามความคาดหวังของสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ ไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะและการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม

วัตถุประสงค์ของหลักการนี้ ต้องการให้ มีกระบวนการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันทุกฝ่ายในองค์กร ขณะที่สหกรณ์เป็นนิติบุคคลจะขับเคลื่อนองค์กรได้ก็ด้วยผู้แทนที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการที่เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ร่วมกับผู้จัดการหรือฝ่ายจัดการระดับสูงในการกำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง และวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแล การปฏิบัติงานและการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ทั้งสหกรณ์ได้แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน โดยคณะกรรมการทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการในระดับนโยบาย ขณะที่ฝ่ายจัดการทำหน้าที่บริหารงานในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ดังนั้น ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการสหกรณ์จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อยเป็นบุคคลที่ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ทั้งเป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาให้กับงานสหกรณ์ได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์และสมาชิก ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม และคุณสมบัติอื่นที่อาจกำหนดเพิ่มเติมตามความเหมาะสม กรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงต้องกระทำการตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ขอบังคับระเบียบ มติหรือคำสั่งของสหกรณ์ ร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อกำหนดนโยบายด้านการบริหาร การบริการ การพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะ คุณภาพ คุณประโยชน์และคุณธรรม แก้ไขปัญหาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงต้องมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลการกระทำทั้งที่เป็นรายบุคคลเฉพาะตำแหน่งหรือทั้งคณะ และทั้งต่อสหกรณ์หรือบุคคลภายนอกก็ตาม ซึ่งหลักนี้จะสอดคล้องกับหลักการของ ICA ในหลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) เพราะจะเป็นเครื่องมือตรวจสอบการทำงานตามความรับผิดชอบของทุกฝ่าย และยังสอดคล้องกับหลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) และยังสอดคล้องกับหลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) ที่ต้องมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะที่สหกรณ์นั้นตั้งอยู่

การจัดทำ Co-Design ในหลักการรับผิดชอบต่อปรากฏผลของคำตอบ ดังนี้

(1) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักการรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสหกรณ์ย่อมต้องเป็นไปตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพราะจะทำให้สามารถวัดผลหรือเห็นผลสัมฤทธิ์ในผลประกอบการของสหกรณ์ได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของสมาชิกในด้านความสามารถของสหกรณ์ที่จะให้ผลตอบแทนผลประโยชน์ตามเป้าหมายได้

(2) กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ความรับผิดชอบต่อหลักการที่จะต้องสื่อให้เห็นตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เพราะจะได้ดำเนินงานตรงเจตนารมณ์ที่เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกอย่างแท้จริง ซึ่งปัจจุบันมีบางสหกรณ์หรือบางประเภทที่มีการดำเนินการหรือมีกระทำที่ขัด

กับวัตถุประสงค์ของประเภทสหกรณ์อยู่หลายเรื่อง และเป็นเรื่องใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อสมาชิกสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องมากมาย

### (3) กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า หลักการรับผิดชอบ เป็นหลักที่กำหนดให้ผู้บริหาร ต้องมีความรับผิดชอบที่ยิ่งกว่าความรับผิดชอบที่มีอยู่ตลอดเวลาที่ยังคงมีภาระผูกพันอยู่กับการกิจนั้นอยู่ เพราะผลของการกระทำอันเป็นเหตุมาจากความพยายามในการเสริมสร้างประโยชน์ให้แก่สมาชิกและการแก้ไขปัญหาที่สามารถบังเกิดได้ตลอดเวลาเช่นกัน ดังนั้น คณะกรรมการหรือผู้บริหารสหกรณ์ต้องมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำที่เป็น Accountability มากกว่าจะรับผิดชอบเพียงในตำแหน่งหน้าที่ หรือ Responsibility

### (4) กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า หลักการรับผิดชอบเป็นหลักการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะในสหกรณ์ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เมื่อได้ดำเนินการกระทำสิ่งใดไปแล้ว ก็ต้องรับผิดชอบในผลของการกระทำตามบทบาทหน้าที่ไปด้วย ในรายละเอียดการปฏิบัตินั้นต้องมีการกำหนดวิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ ตามมาตรฐานของหลักปฏิบัติในการนำหลักความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารไปใช้ เพื่อให้หลักเกณฑ์นี้ตอบสนองต่อหลักการตรวจสอบถ่วงดุลที่จะสร้างแนวความคิดความโปร่งใสให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่ม เห็นพ้องด้วยกันว่าองค์ประกอบของหลักการรับผิดชอบ (Accountability) มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารกิจการสหกรณ์ โดยได้ให้คำนิยามความแตกต่างระหว่างคำว่าหลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก เช่น ต่อสมาชิกผู้ถือหุ้น ต่อผู้มีส่วนได้เสีย หรือต่อผู้ได้รับความเสียหาย กับหลักการรับผิดชอบ (Accountability) ซึ่งควรจะใช้คำว่า “หลักความพร้อมรับผิดชอบ” ซึ่งเป็นความพร้อมในการรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง กรณีกระทำการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงในการปฏิบัติงาน หรือแสวงหาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ จึงทำให้ได้ความหมายที่ครอบคลุมและชัดเจนมากกว่า ส่วนความพร้อมรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งตรงกับหลักความเอื้ออาทรต่อสังคมต้องสื่อให้เห็นและตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ปัจจุบันมีบางสหกรณ์หรือบางประเภทที่มีการดำเนินการหรือมีกระทำที่ขัดกับวัตถุประสงค์ของประเภทสหกรณ์อยู่หลายเรื่อง และเป็นเรื่องที่ใหญ่และส่งผลกระทบต่อสมาชิกมากมาย ดังนั้น หลักความพร้อมรับผิดชอบ จึงเป็นเป็นความรับผิดชอบที่ยิ่งกว่าความรับผิดชอบทั่วไป

### หลักที่ 8 หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

ในระบบสหกรณ์นั้น หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินกิจการสหกรณ์ต้องใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน ลดภาระค่าใช้จ่าย และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์ การดำเนินงานที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาที่กำหนด สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นไปอย่างคุ้มค่าตามระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ มีการดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ และเป็นไปแบบบูรณาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ในงานวิจัยนี้มีคำหลัก 2 คำที่วิเคราะห์ร่วมกัน คือ

(1) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของระบบสหกรณ์ 2 ด้านหลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์เชิงเศรษฐกิจที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สมาชิกและองค์กรสหกรณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถประเมินผลลัพธ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ชัดเจนต่อเนื่องในการสร้างการกิน อยู่ดี มีสันติสุขของบรรดาสมาชิกให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ และยุทธศาสตร์เชิงสังคมที่มุ่งเน้นด้านการส่งเสริมพัฒนาในทุกด้าน ส่วนการวัดความคุ้มค่าของการบริหารและดำเนินกิจการงานของสหกรณ์นั้นสามารถประเมินได้จากการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีที่มีกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ประหยัดคุ้มค่าทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลา เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกโดยมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อีกทั้งต้องมีการตอบสนอง (Responsiveness) ที่สามารถให้บริการอย่างมีคุณภาพ ดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของสมาชิกผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างหลากหลายและมีความแตกต่าง



การจัดทำ Co-Design ในหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลปรากฏผลของคำตอบ  
ดังนี้

(1) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะทำให้เกิดประโยชน์  
สูงสุดต่อสหกรณ์ และสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิก เพราะจะตอบโจทยความคาดหวังในเรื่องที่  
สหกรณ์สามารถจ่ายผลตอบแทนหรือผลประโยชน์แก่สมาชิกได้ในระดับที่พึงพอใจได้

(2) กลุ่มกรรมการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ในหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหลักการสำคัญที่  
ควรเพิ่มเติมรายละเอียดของระบบการบริหารสหกรณ์ต้องเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ  
เพราะปัจจุบันอยู่ในยุคดิจิทัลที่สามารถจะนำมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการสหกรณ์  
ให้มีประสิทธิภาพ

(3) กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นการดำเนินการของสหกรณ์  
ที่เป็นไปอย่างคุ้มค่า จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน และงบประมาณที่ต้องใช้ และการ  
ดำเนินการนั้นมีการปฏิบัติที่บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด ใช้งบประมาณต่ำ การดำเนินนั้น  
เปิดเผยและเที่ยงธรรม สะดวกรวดเร็ว มีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของสมาชิก  
และบรรลุภารกิจของสหกรณ์ จึงถือเป็นหลักการสำคัญที่ควรนำมาใช้ในสหกรณ์ให้เกิดเป็นรูปธรรม

(4) กลุ่มนักวิชาการสหกรณ์

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเกณฑ์การใช้ตัวชี้วัด  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ยกระดับการบริหารจัดการ มีตัวชี้วัด  
ผลงานที่สอดคล้องกับพันธกิจของสหกรณ์ทั้งระบบ เพราะในการปฏิบัติงานจะต้องมีความคุ้มค่า  
เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาและตามแผนงานงบประมาณที่กำหนดไว้ มีการดำเนินงานที่  
สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนา และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานด้วย ส่วนตัวชี้วัด  
ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ ได้ระบบงานที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ มีความคุ้มค่า ลดค่าใช้จ่ายการ  
ทำงานซ้ำซ้อน เพิ่มความถูกต้อง

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผล โดยเพิ่มเติมในประเด็นการปฏิบัติจะต้องมีความคุ้มค่ากับสมาชิกในทุก ๆ ด้าน คุ้มค่า  
ตามหลักสหกรณ์ คุ้มค่าต่อการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ต่อผู้ถือหุ้น ต่อผู้บริหาร สำหรับระบบการ  
บริหารสหกรณ์ต้องเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือสำคัญ เพราะอยู่ในยุค  
ดิจิทัลที่จะนำมาช่วยบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในการสรุปผลของคำตอบการจัดทำ Co-Design ของ “กลุ่มเฉพาะ” ทั้ง 4 กลุ่ม ปรากฏว่า ประชากรผู้เข้าร่วมจัดทำร้อยละ 100 เห็นด้วยกับหลักสหภิบาลเพื่อการบริหารกิจการที่ดี สำหรับสหกรณ์ และให้มีการนำหลักการทั้ง 8 หลักมาดำเนินการจัดทำองค์ประกอบของหลักการ ในรายละเอียด โดยมีข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมในบางประเด็น ดังนี้

(1) หลักนิติธรรมนั้น กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์มีความเห็นเพิ่มเติมว่าจะต้องเป็นการ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ (Compliance) ขอบบังคับ ระเบียบกฎเกณฑ์ของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด เพราะแทบทุกปัญหาที่เกิดขึ้น สาเหตุหลักมาจากการที่ผู้บริหารสหกรณ์หรือผู้รับผิดชอบไม่ใส่ใจ หรือละเลยต่อการปฏิบัติตามหลักนิติธรรมดังกล่าว

(2) หลักคุณธรรม มีกลุ่มกรรมการสหกรณ์ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าเป็นหลักการ พื้นฐานที่สำคัญ แต่ก็เป็นเรื่องของจิตสำนึกรวมถึงหลักจริยธรรมความดีงามที่เป็นนามธรรมอยู่มาก จึงควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้มีตัวชี้วัดเป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อ ไปกำกับให้คนมีคุณธรรม ในการที่จะไม่ไปกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกไม่ควร นอกจากนี้ กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์เห็นสอดคล้องว่า หลักคุณธรรมนั้นจะต้องทำให้เป็นรูปธรรมชัดเจน ต้องมีการสร้างจิตวิญญาณผู้นำเพื่อการบริหาร จัดการสหกรณ์ที่ดีด้วย

(3) หลักความ โปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลนั้น กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์มีความเห็น เพิ่มเติมว่าจะต้องมีการจัดชั้นของข้อมูลของสหกรณ์ที่จะใช้ในการเปิดเผยได้ เพราะมีความเสี่ยง เรื่องข้อมูลชั้นความลับหรือข้อมูลส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปิดเผยในบางเรื่องบางประเด็น

(4) หลักการมีส่วนร่วม กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์มีความเห็นเพิ่มเติมว่า เป็นหลักสำคัญ ของการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะสมาชิกที่ถือหุ้นเป็นเจ้าของสหกรณ์ จะต้องร่วมกิจกรรม ที่สหกรณ์จัดขึ้นทั้งโดยตรงและวิธีการผ่านทางประชุมใหญ่ตามบทบาทหน้าที่ เช่น การมีส่วนร่วม การตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร ร่วมเสียดสในการพัฒนา และลงมือปฏิบัติตามที่ได้ ตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วม ในการประเมินผลโครงการ เป็นต้น

(5) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มกรรมการสหกรณ์มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจุบัน มีบางสหกรณ์หรือบางประเภทสหกรณ์ดำเนินการหรือมีกระทำที่ขัดกับวัตถุประสงค์ของประเภท สหกรณ์อยู่หลายเรื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสมาชิก สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องมากมาย จึงต้องสื่อให้ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อภาระของตนและความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สหกรณ์ และกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์ได้เพิ่มเติมในหลักการรับผิดชอบต่อสังคมว่าเป็นความรับผิดชอบต่อที่ ยิ่งกว่าความรับผิดชอบต่อมืออยู่ตลอดเวลาที่ยังคงมีภาระผูกพันอยู่กับความรับผิดชอบนั้น

(6) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กลุ่มกรรมการสหกรณ์มีความเห็นเพิ่มเติมว่า การบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีโดยมีการจัดการที่เป็นระบบและมีการกำกับดูแลที่ดีต้องพัฒนาเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เพราะยุคดิจิทัลในปัจจุบันสามารถจะนำมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตรวจสอบการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

การวิจัยได้นำผลการสัมมนาจากประชากรกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่มมาสรุปผลตามตารางซึ่งคำตอบที่ได้พบว่า ในเบื้องต้นทั้งหมดคือร้อยละ 100 “เห็นด้วย” กับหลักสหภาพที่มี 8 หลักการ เพียงแต่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้มีความสมบูรณ์เหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารและดำเนินกิจการของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น และมีความประสงค์ให้นำหลักสหภาพทั้ง 8 หลักมาวิเคราะห์จัดทำเป็นหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ในรายละเอียดใหม่เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์มากขึ้น โดยสรุปความคิดเห็นในหลักสหภาพของกลุ่มเฉพาะ ดังนี้ (ดูตารางที่ 5.1)

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบคำตอบหลักสหภาพของ “กลุ่มเฉพาะ”

หลักที่	หลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์	กลุ่มเฉพาะ			
		กลุ่มสมาชิก	กลุ่มคณะกรรมการ	กลุ่มผู้จัดการ	กลุ่มนักวิชาการ
1	หลักนิติธรรม (Rule of Law)	✓	✓	✓ *	✓
2	หลักคุณธรรม (Morality)	✓	✓ *	✓ *	✓
3	หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)	✓	✓	✓ *	✓
4	หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	✓	✓	✓ *	✓
5	หลักความเสมอภาค (Equity)	✓	✓	✓	✓
6	หลักฉันทานุมัติร่วม (Consensus Orientation)	✓	✓	✓	✓
7	หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)	✓	✓ *	✓ *	✓
8	หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)	✓	✓ *	✓	✓
หมายเหตุ:		✓	คือ ผู้สัมมนาเห็นด้วย		
		✓ *	คือ ผู้สัมมนาเห็นด้วย แต่มีข้อเสนอแนะหรือความเห็นเพิ่มเติม		

นอกจากความเห็นของกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่มที่ทุกกลุ่มเห็นด้วยในองค์ประกอบของหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ ทั้ง 8 ข้อแล้ว กลุ่มเฉพาะดังกล่าวนี้ยังมีข้อเสนอแนะทั่วไป ดังนี้

(1) กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดมีความเห็นว่า หลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ ทั้ง 8 หลักมีองค์ประกอบของหลักการที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของการบริหารกิจการสหกรณ์มีลักษณะเป็นการเฉพาะ ซึ่งมีพันธกิจ 2 ด้าน คือ การดำเนินการในเชิงธุรกิจที่ต้องบริหารส่วนต่างมาเลี้ยงตนเองได้อย่างยั่งยืน และนำเงินรายได้ส่วนที่เหลือจ่ายคืนผลประโยชน์ตอบแทนการลงทุนในรูปเงินฝาก เงินปันผล หรือสวัสดิการอื่นคืนแก่สมาชิก จึงจำเป็นต้องมีหลักการบริหารกิจการที่ดีที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพที่จะนำมาใช้เป็นหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์นั้น ควรมีการกำหนดกรอบคำนิยามให้ชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ เพื่อป้องกันการตีความที่อาจผิดพลาด ย้อนแย้ง หรือเข้าข้างตนเองที่ได้ประโยชน์ ทั้งนี้ มีความเห็นเพิ่มเติมว่าหากมีการนำหลักสหภาพมาใช้กับกลุ่มที่เป็นสมาชิกสหกรณ์แล้วจะเกิดความแตกต่างระหว่างสหกรณ์ที่มีธรรมาภิบาลกับกลุ่มที่ไม่มีธรรมาภิบาลไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์หรือบุคคลภายนอก จะเกิดผลกระทบหรือผลข้างเคียงกับกลุ่มที่ไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์หรือไม่ อย่างไร จึงควรขยายผลไปถึงกลุ่มบุคคลในชุมชนหรือในสังคมเดียวกันที่ยังไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์ด้วย ซึ่งอาจจะสร้างความมั่นใจชักชวนให้มาเป็นสมาชิกสหกรณ์ในวันข้างหน้าได้

(2) กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มกรรมการสหกรณ์ นอกจากจะเห็นด้วยในหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์แล้ว ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติของหลักต่าง ๆ ในรายละเอียดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งบางหลัก เช่น หลักคุณธรรมมีองค์ประกอบเป็นนามธรรม จึงต้องกำหนดว่าทำอย่างไรให้เป็นรูปธรรมที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้จริง หลักความรับผิดชอบต้องสื่อให้เห็นตรงตามภารกิจและวัตถุประสงค์ของแต่ละสหกรณ์ที่สอดคล้องกับบริบทฐานะเบียดหรือข้อบังคับด้วย ซึ่งปัจจุบันมีบางสหกรณ์หรือบางประเภทที่มีการดำเนินการหรือมีกระทำที่ขัดกับวัตถุประสงค์ของประเภทสหกรณ์อยู่หลายเรื่อง และเป็นเรื่องที่ใหญ่และส่งผลกระทบต่อสมาชิก สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องมากมาย ส่วนการบริหารกิจการของสหกรณ์เพื่อความมีประสิทธิภาพควรมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเป็นการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานนอกกรอบกติกาได้อีกด้วย ซึ่งปัจจุบันยังมีปัญหาเรื่องการขาดเครื่องมือเหล่านี้อยู่ หรือถ้ามีอยู่บ้างก็ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

(3) กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์มีความเห็นเพิ่มเติมว่า หลักสหภาพทั้ง 8 หลัก เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการบริหารกิจการสหกรณ์ โดยเฉพาะหลักนิติธรรมเป็นหลักการปกครองโดยกฎหมายที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎกติกาอย่างเคร่งครัด หรือหลักภาวะ

รับผิดชอบต้องเป็นความรับผิดชอบที่ยิ่งกว่าความรับผิดชอบที่มีอยู่ตลอดเวลาที่ยังคงมีภาระผูกพันอยู่กับความรับผิดชอบนั้น แต่กระนั้นก็ตาม ในหลักคุณธรรมก็มีความสำคัญที่หลายสหกรณ์มีความพยายามจะค้นหาที่ยึดถือปฏิบัติ ในขบวนการสหกรณ์เครดิตยูเนียนมีการสั่งสอนบุคคลผู้เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์จากรุ่นสู่รุ่นด้วยหลัก “จิตคารมณ” ที่ประกอบด้วยการสนใจ ห่วงใย แบ่งปัน รับผิดชอบ และ “หลักคุณธรรม” อันได้แก่ ความซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ เห็นใจ และไว้วาจใจ ทั้งเป็นการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้นำสหกรณ์อีกด้วย สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับคณะกรรมการผู้บริหารสหกรณ์คือองค์ความรู้ในการบริหารงานที่ผู้นำสหกรณ์จะต้องมีการเรียนรู้อบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาสหกรณ์ให้มีความมั่นคงก้าวหน้ายิ่งขึ้น

(4) กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มนักวิชาการสหกรณ์มีความเห็นเพิ่มเติมว่า หลักการสหกรณ์สากลของสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ หรือ ICA ทั้ง 7 ประการที่ขบวนการสหกรณ์ทั่วไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ควรนำมาพิจารณาปรับประยุกต์ให้ครอบคลุมกับหลักสหกิจด้วย โดยเฉพาะหลักการสหกรณ์สากลข้อที่ 7 การเอื้ออาทรต่อสังคมที่เป็นจุดแข็งที่ทำให้สหกรณ์มีความแตกต่างจากระบบอื่นที่คนสหกรณ์ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติเสมอมา เพราะสหกรณ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ส่วนขอบเขตของหลักสหกิจบาลทั้ง 8 ข้อต้องมีความชัดเจนในความหมายและองค์ประกอบของการที่จะส่งเสริมหลักสหกิจบาลไปสู่การปฏิบัติได้ ต้องสร้างการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจในการนำหลักการไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารกิจการสหกรณ์ที่คืออย่างจริงจัง ประการสุดท้ายเห็นว่าควรมีการเรียงลำดับความสำคัญหรือจัดหมวดหมู่ของร่างหลักสหกิจบาลที่จะใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์ทั้ง 8 ข้อดังกล่าวใหม่ โดยจัดกลุ่มหมวดหมู่ความสัมพันธ์ในแต่ละหลัก หรือเรียงลำดับความสำคัญของหลักการตามหลักเกณฑ์ด้วย ซึ่งอาจเริ่มจากหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และการมีส่วนร่วม หรือใช้หลักทฤษฎีวิชาการอื่นมาเป็นหลักในการปรับเปลี่ยนก็ได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัย เห็นว่า แนวคิดและข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมมนา Co-Design ของประชากรกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่ม ทั้งหมดมีคำตอบสอดคล้องกันกับร่างหลักสหกิจบาลเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์จากบทที่ 4 จนสามารถที่จะนำมาพัฒนาองค์ประกอบหลักการเพิ่มเติมในรายละเอียดสำหรับการจัดทำหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ต่อไป

## 2) ผลจากการทำ Co-Design กลุ่มผสม

ในช่วงที่ 2 ของการจัดทำการมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ หรือ Participatory Design, Co-Design ที่เป็นการสัมมนาของประชากรผู้มีส่วนได้เสีย “กลุ่มผสม” 4 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มผสมจะประกอบด้วยผู้มีความสัมพันธ์จากทั้ง 4 ประเภท คือ สมาชิกผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของสหกรณ์ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารและดำเนินกิจการงานของ

สหกรณ์ ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้รับนโยบายมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมในการให้บริการแก่สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ และนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการสหกรณ์ ประเด็นที่นำไปสู่การจัดทำ Co-Design ประชากรผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มผสม 4 กลุ่มนั้น ใช้ประเด็นเดียวกับประชากรกลุ่มเฉพาะ คือหลักสหภาพ 8 หลัก และใช้กระบวนการวิธีดำเนินการ เช่นเดียวกับกลุ่มผสม ได้คำตอบแยกเป็นกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม ดังนี้

### **หลักที่ 1 หลักนิติธรรม (Rule of Law)**

#### **กลุ่มผสม 1**

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักนิติธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพราะจะได้ดำเนินการตามบทบาทอำนาจหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ทั้งต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เมื่อดำเนินงานไปแล้วก็ต้องมีการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลความสำเร็จในแต่ละงานพร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข

#### **กลุ่มผสม 2**

กลุ่มนี้มีความเห็นต่อร่วมกันว่า หลักนิติธรรมเป็นหลักที่สมาชิกและผู้บริหารสหกรณ์ ต้องรู้ขอบเขตการดำเนินกิจการของสหกรณ์อย่างชัดเจน เพราะต้องใช้เป็นเครื่องมือในมรการทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ที่จะต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและเท่าเทียมกัน โดยต้องไม่ฝ่าฝืนหลักเกณฑ์ที่กำหนดจนเกิดปัญหาดังเช่นหลายสหกรณ์ที่ปรากฏอยู่ หากมีการฝ่าฝืนกระทำผิด ก็ต้องมีการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพิจารณาและลงโทษที่เหมาะสม

#### **กลุ่มผสม 3**

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ในการบริหารงานสหกรณ์นั้นต้องมีการยึดหลักนิติธรรมเป็นหลักในการดำเนินงาน โดยต้องมีการศึกษาทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขโดยรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย เพราะจะทำให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานในปัจจุบันที่ภาวะเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการให้บริการที่ดีแก่สมาชิกยิ่งขึ้น

#### **กลุ่มผสม 4**

กลุ่มนี้มีความเห็นต่อร่วมกันว่า หลักนิติธรรมจะเป็นกรอบแรกที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นก็ต้องผสมผสานไปด้วยหลักอื่น รวมถึงศาสตร์พระราชาในเรื่องการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนามาใช้ด้วย เพราะปัจจุบันการปฏิบัติงานไม่ว่าหน่วยงานใดมักขาดความเข้าใจเป็นหลัก แต่ต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย หรือเป็นผู้ปฏิบัติที่ไม่

เข้าใจกรอบงานในหน้าที่ปัญหาที่จะเกิดตามมา จึงต้องนำหลักต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในด้านการบริหารจัดการดังกล่าวได้

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มเฉพาะทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักนิติธรรม แต่มีข้อเสนอแนะหรือความเห็นเพิ่มเติมว่าหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการสหกรณ์ที่นั่นต้องมีการสร้างกรอบของแต่ละหลักพร้อมรายละเอียดองค์ประกอบของหลักการเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติเป็นแนวทางดำเนินงานสหกรณ์ โดยใช้หลักนิติธรรมซึ่งเป็นกฎเกณฑ์กติกาที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเป็นกรอบแรก จากนั้นก็ผสมผสานกับศาสตร์พระราช ในเรื่องการเข้าใจ เข้าถึง ร่วมพัฒนา เพื่อแก้ปัญหาการบริหารงาน ลดความเหลื่อมล้ำและคืนสู่สังคม

## หลักที่ 2 หลักคุณธรรม (Morality)

### กลุ่มผสม 1

กลุ่มนี้เห็นความสำคัญของหลักคุณธรรมร่วมกันว่า การดำเนินงานสหกรณ์จะสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ “คน” การเลือกคนเข้ามาบริหารงานสหกรณ์นั้นเป็นประเด็นที่สำคัญมาก โดยเฉพาะคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นบุคคลที่เป็นสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ หรือผู้จัดการ หรือฝ่ายจัดการ ได้รับการคัดเลือกมาจากคณะกรรมการหรือผู้จัดการแล้วแต่กรณี จึงต้องพยายามเลือกเฟ้นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่มีความเหมาะสม มีความรู้ ประสบการณ์ วุฒิภาวะ มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในหน้าที่ รวมถึงมีความรับผิดชอบ โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนหรืออาจเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลจนที่เป็นที่ยอมรับในสังคม เป็นต้น เพราะบุคคลที่มีคุณธรรมจะทำให้การบริหารงานสหกรณ์เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีประสิทธิภาพ

### กลุ่มผสม 2

กลุ่มนี้มีความเห็นว่าหลักคุณธรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีสามารถนำมาใช้กำกับในการทำงาน พัฒนาองค์ความรู้ควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรม เพราะหากผู้บริหารที่เป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้ให้ความสำคัญ และตระหนักในเรื่องดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น ก็จะเป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้ตนเองได้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมด้วย เริ่มจากการสร้างจิตสำนึก โดยนำหลักธรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานเข้ามาเป็นเครื่องมือ เพื่อร่วมกันป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันได้

### กลุ่มผสม 3

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักคุณธรรมนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของสหกรณ์ เพราะหากผู้บริหารที่มีอำนาจในการอนุมัติหรือตัดสินใจให้คุณให้โทษสามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้มาก แต่หากไม่มีคุณธรรมก็อาจจะกระทำการที่เกินเลยหน้าที่การงาน หรือกลั่นแกล้ง

หรือให้ประโยชน์แก่บุคคลอื่นได้โดยไม่มีความเป็นธรรม เช่นการไม่ให้เงินกู้แก่สมาชิกทั้งที่มีความจำเป็นเดือดร้อน หรือการกั้นแก้งโยกย้าย หรือพิจารณาค่าตอบแทนแก่ฝ่ายจัดการที่ไม่เป็นธรรม เป็นต้น

#### กลุ่มผสม 4

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักนิติธรรมมีความสำคัญและจำเป็นมากในการบริหารงานสหกรณ์ เพราะจะเป็นกลไกกำกับให้มีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้ควบคู่กับหลักอื่น ๆ ด้วย เหตุหลักกฎหมายเพียงอย่างเดียวไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือกำกับควบคุมได้อย่างเพียงพอ กฎหมายหลายฉบับยังมีช่องว่างระหว่างบรรทัด บางฉบับไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง ทุจริตคอร์รัปชันแทรกตัวอยู่ได้โดยอาศัยช่องว่างดังกล่าว จึงต้องสร้างหลักคุณธรรมขึ้นมากำกับการบริหารและดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อจะได้เป็นการตรวจสอบถ่วงดุลกันได้

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักคุณธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่เป็นการกรรมการหรือผู้บริหารสหกรณ์ เพราะเป็นการคัดเลือกบุคคลเข้ามาบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ จึงต้องมีวิธีการกั้นกรองผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิภาวะตามเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปผ่านตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาวิชาความรู้ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้นั้น เพื่อจะได้บริหารงานสหกรณ์ให้มีความมั่นคงก้าวหน้าต่อไป

### หลักที่ 3 หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)

#### กลุ่มผสม 1

กลุ่มนี้มีความเห็นด้วยในหลักความโปร่งใสว่าเหมาะสมที่จะเป็นหลักสำคัญอีกหลักหนึ่งในหลักสหภาพ เพราะการดำเนินงานที่มีหลักการกำกับให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นเชื่อถือ จากสมาชิกและบุคคลทั่วไปก็ต้องมีการกำกับทั้งจากภายในสหกรณ์เอง และหน่วยงานจากภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเข้มข้นมากขึ้น

#### กลุ่มผสม 2

กลุ่มนี้มีความเห็นเรื่องหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลว่า เป็นหลักจำเป็นที่ต้องสร้างให้เกิดเป็นรูปธรรม เพราะจะสร้างความเชื่อถือและความมั่นใจของทุกฝ่าย แต่ข้อมูลข่าวสารที่จะเปิดเผยนั้นต้องมีการกั้นกรองและต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง เชื่อถือได้ และทันต่อเหตุการณ์ด้วย

#### กลุ่มผสม 3

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันในหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล ต้องมีการกำหนดกรอบ วิธีการเปิดเผยข้อมูลว่าข้อมูลประเภทใดที่สามารถเปิดเผยได้หรือไม่ เพียงใด เพราะอาจเกิดความเสียหายและจะไปขัดแย้งกับพระราชบัญญัติข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ข้อมูลทั่วไป ได้แก่



ข้อมูลสหกรณ์ รายงานการเงิน โครงสร้างการบริหาร หรือข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ข้อมูลฐานการกู้เงินของสมาชิกผู้กู้ ผู้ค้ำประกัน การเปิดเผยข้อมูลใดบ้าง ที่จะทำให้สมาชิกร่วมเป็นผู้ตรวจสอบได้ เช่น การปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์ในวงเงินที่สูงที่อาจกระทบต่อฐานะของสหกรณ์ ให้เงินกู้กับสมาชิกรายใด ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าจะต้องเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้ให้แก่สมาชิกเพื่อร่วมกันตรวจสอบเท่าที่จะกระทำได้ ดังนั้น จึงต้องมีผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการเปิดเผยและให้บริการข้อมูลข่าวสารเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดช่องทางการเปิดเผยและให้ข่าวสารที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงได้ง่าย หลากหลาย และสะดวกรวดเร็ว

#### กลุ่มผสม 4

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่าหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลในระบบสหกรณ์นั้น ต้องมีการเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสหกรณ์เพื่อให้สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบและตัดสินใจมีส่วนร่วมร่วมกับสหกรณ์ในระดับใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลของสหกรณ์ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในหลักสหภาพที่ต้องนำมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เพราะยึดถือหลักว่าสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสียสามารถรับทราบได้ทุกเรื่อง เพื่อจะได้ร่วมกันตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์กติกาที่กำหนด เว้นแต่ข้อมูลบางประเภทที่ต้องระมัดระวังในการเปิดเผย เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งมีพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลคุ้มครองอยู่

#### หลักที่ 4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

##### กลุ่มผสม 1

กลุ่มผสมกลุ่มนี้มีความเห็นด้วยว่าหลักการมีส่วนร่วมเป็นหลักที่จะทำให้สหกรณ์มีการเติบโตด้วยพลังสมาชิกที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แต่ควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ให้ชัดเจนในการมีส่วนร่วมต่อกัน เช่น งานในหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หรืองานของฝ่ายจัดการ ที่แต่ละฝ่ายไม่ก้าวล้ำ ล้วงลึกในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งและไม่เกิดธรรมาภิบาลในการดำเนินงานได้

##### กลุ่มผสม 2

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่าหลักการมีส่วนร่วมแม้เป็นหลักการที่สำคัญยิ่งก็ตาม แต่ปัจจุบันสมาชิกสหกรณ์ยังขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์จึงทำให้ขาดความสัมพันธ์หรือการมีส่วนร่วมในการบริหารและการกำกับสหกรณ์ การจัดการทั้งหลายจึงตกอยู่กับคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ แต่หากมีความเสียหายก็กลับตกอยู่กับสมาชิก ดังนั้น หลักการมีส่วนร่วมจึงเป็นหลักที่ต้องทำให้สมาชิกมั่นใจในกระบวนการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

จนทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและร่วมกันตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารซึ่งกันและกันอย่างชัดเจน ซึ่งหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ยึดหลักประชาธิปไตยที่อาศัยข้อตกลงโดยคนส่วนใหญ่นี้มีความสอดคล้องกับหลักการมีฉันทานุมัติร่วมในสังคมที่อาศัยความเห็นพ้องของสมาชิกหมู่มาด้วยวิธีตกลงกัน จึงสามารถนำมารวมกันเป็นหลักการเดียวกันได้อย่างกลมกลืน

#### กลุ่มผสม 3

กลุ่มนี้เห็นว่าหลักการมีส่วนร่วมในสหกรณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดสมาชิกร่วมกิจกรรมสหกรณ์ โดยต้องสำรวจความต้องการของสมาชิกกับรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายแล้วนำมาวิเคราะห์ทบทวนเพื่อหาหนทางตอบสนองให้ตรงกับความต้องการเพื่อสมาชิกจะได้เห็นความสำคัญของสหกรณ์กับการให้บริการ เพราะเมื่อเขาเข้าใจและเชื่อมั่นแล้วจะให้ความร่วมมือกับสหกรณ์ตามบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี

#### กลุ่มผสม 4

กลุ่มนี้มีเห็นว่าการบริหารสหกรณ์ต้องมีหลักการมีส่วนร่วมเป็นกลไกสำคัญ เพราะจะทำให้การดำเนินงานมีการเติบโตก้าวหน้า โดยต้องมีการนำหลักการต่าง ๆ ที่สหกรณ์ปฏิบัติอยู่ไปใช้ให้เป็นรูปธรรมชัดเจน ตั้งแต่เริ่มต้นตามศาสตร์พระราชชา แล้วตามด้วยหลักการต่าง ๆ ทางวิชาการ

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ เพราะเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์เติบโตมั่นคงได้ตามวัตถุประสงค์ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน กำหนดนโยบายบริหารหรือปฏิบัติการได้ถูกต้อง จะทำให้เกิดปัญหาน้อย สมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องในการนำมาใช้ตัดสินใจมีส่วนร่วม รวมถึงพัฒนาสหกรณ์เพื่อให้บริการวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ สมประโยชน์สมาชิก และลดความเหลื่อมล้ำด้วยการบริหารกิจการสหกรณ์ตามหลักสหกิจบาล

### หลักที่ 5 หลักความเสมอภาค (Equity)

#### กลุ่มผสม 1

กลุ่มนี้มีความเห็นด้วยกับหลักความเสมอภาคที่ต้องมีอยู่ในสหกรณ์ เพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการเข้ามาเป็นสมาชิก ซึ่งสหกรณ์ต้องมีการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติในการส่งเสริมความเสมอภาคที่ชัดเจนแล้วเผยแพร่ให้สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทราบถึงบทบาทหน้าที่และการให้บริการของสหกรณ์อย่างเท่าเทียม

#### กลุ่มผสม 2

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักความเสมอภาคในสหกรณ์ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการให้บริการแก่สมาชิกโดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่

ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานแต่ละส่วน รวมถึงการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านความเสมอภาคเพื่อการพัฒนาการให้บริการที่ดีกว่า

### กลุ่มผสม 3

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักความเสมอภาคเป็นหลักการที่มีลักษณะเด่นในสหกรณ์ที่ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสหกรณ์ เพราะทุกคนมีความเท่าเทียมกันในการเข้ามาเป็นสมาชิก และสร้างความภูมิใจร่วมกัน จึงต้องมีการกำกับติดตามความก้าวหน้าเรื่องความเสมอภาคเพราะเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการได้รับ หากได้รับการร้องเรียนถึงการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันก็ต้องดำเนินการแก้ไขให้บรรลุนิติ และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

### กลุ่มผสม 4

กลุ่มนี้มีความเห็นร่วมกันว่า ในวิธีปฏิบัติของหลักความเสมอภาคต้องทำให้เกิดเป็นรูปธรรม เพราะสมาชิกจะรู้สึกได้ถึงความเท่าเทียมกัน และเกิดความเชื่อมั่นในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ ในการดำเนินงานสหกรณ์นั้น ต้องมีการส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจด้านความเสมอภาคของผู้ให้บริการซึ่งอาจเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างต่อเนื่อง และแจ้งข่าวให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้รับทราบ

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักความเสมอภาคที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักสหภาพ ที่ต้องมีการปฏิบัติต่อสมาชิกทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงสิทธิของทุกคน เพราะสหกรณ์ยึดถือหลักหนึ่งคนหนึ่งเสียงไม่ว่าจะมีหุ้นมากหรือน้อยก็ตามซึ่งสอดคล้องกับหลักการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) ของ ICA อีกด้วย

## หลักที่ 6 หลักฉันทานุมัติร่วม (Consensus Orientation)

### กลุ่มผสม 1

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า การดำเนินงานสหกรณ์ต้องมีเป้าหมายหลักที่จะต้องคำนึงถึงสมาชิกสหกรณ์เป็นศูนย์กลาง การบริหารกิจการที่มีประสิทธิภาพก็ต้องให้สมาชิกส่วนใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและตรวจสอบกิจการ โดยการใช้หลักของการตกลงตามข้อเห็นพ้องหรือหลักการมีฉันทานุมัติร่วม เพราะเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ได้อย่างแท้จริงของสมาชิก

### กลุ่มผสม 2

กลุ่มนี้มีความเห็นด้วยกับหลักฉันทานุมัติร่วมซึ่งเป็นหลักการที่อาศัยความเห็นพ้องตามที่ได้ตกลงกันของคนส่วนใหญ่ในสหกรณ์ซึ่งก็คือสมาชิกนั่นเอง จึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วม

ของสมาชิกในการดำเนินการหรือกระทำร่วมกันในเรื่องนั้น ๆ จึงสามารถที่จะนำหลักฉันทานุมัติ  
ร่วมไปพร้อมกับหลักการมีส่วนร่วมที่ต้องอาศัยคนหมู่มากเช่นเดียวกัน

#### กลุ่มผสม 3

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า การบริหารงานสหกรณ์จะต้องอาศัยหลักฉันทานุมัติร่วมในการ  
แสวงหาความเห็นพ้องของคนส่วนใหญ่ในการดำเนินการกิจกรรมของสหกรณ์ มีการตรวจสอบ  
ควบคุมผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์อย่างใกล้ชิดด้วยการเข้ามามีส่วนร่วม  
และใช้วิธีการพิจารณาการตัดสินใจโดยคนส่วนใหญ่ซึ่งก็คือสมาชิกสหกรณ์นั่นเอง วิธีนี้จะเป็น  
ทางออกที่จะลดความขัดแย้งแตกแยกภายในกลุ่มสหกรณ์ได้

#### กลุ่มผสม 4

กลุ่มนี้มีความเห็นด้วยกับหลักฉันทานุมัติร่วม เพราะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของ  
การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการมีฉันทา  
นุมัติหรือข้อตกลงร่วมกันของคนส่วนใหญ่ในการหาข้อยุติในประเด็นต่าง ๆ

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักฉันทานุมัติร่วม หรือ  
ฉันทามติ หรือความเห็นพ้อง (Consensus) ที่เป็นความรู้สึกร่วมกัน เป็นการแสวงหาข้อตกลง  
ร่วมกันที่มีลักษณะเป็นการยอมรับโดยคนส่วนใหญ่ภายในกลุ่มสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่  
เกี่ยวข้อง อันจะทำให้ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งลงได้

### หลักที่ 7 หลักการรับผิดชอบ (Accountability)

#### กลุ่มผสม 1

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักการรับผิดชอบนั้นเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี  
เพราะเป็นการกระตุ้นความตระหนักในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและยอมรับผลของการ  
กระทำนั้นด้วย สหกรณ์ต้องจัดแบ่งภารกิจในการดำเนินงานรวมถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนให้  
ชัดเจน มีการบรรยายลักษณะงานให้ครบทุกตำแหน่งเพื่อการไม่ก้าวก่ายหน้าที่การงานกัน

#### กลุ่มผสม 2

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักการรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่นั้นต้องสร้างความเข้าใจ  
กับสมาชิก กรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ต่อกร  
บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และพร้อม  
จะรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการกระทำของตนไม่ว่าจะออกมาในทิศทางใด

#### กลุ่มผสม 3

กลุ่มนี้มีความเห็นด้วยกับหลักการรับผิดชอบที่จะต้องนำมาใช้กับการบริหารสหกรณ์  
เพราะจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้ชัดเจนก่อน เมื่อปฏิบัติงาน

แล้วผลจะออกมาอย่างไรก็พร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำนั้น ซึ่งมีความหมายที่กว้างกว่าหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติเสร็จก็ไม่ต้องสนใจในผลการกระทำ

#### กลุ่มผสม 4

กลุ่มนี้มีความเห็นว่าหลักความรับผิดชอบนั้นจะทำให้คณะกรรมการผู้บริหารสหกรณ์ มีความรอบคอบในการปฏิบัติงานด้วยแผนงานที่ชัดเจน และยังต้องมีการบริหารจัดการด้านการกำกับควบคุมภายในที่ดี มีการประเมินความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ที่ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจต่อการดำเนินงาน เพราะจะต้องผูกพันยอมรับผลของการกระทำนั้นไม่ว่าจะออกมาในทิศทางใดด้วย

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักการรับผิดชอบที่จะต้องนำมาใช้กับหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ เพราะจะทำให้ผู้บริหารงานมีความตระหนักรอบคอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและความกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเองด้วย จึงทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### หลักที่ 8 หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

#### กลุ่มผสม 1

กลุ่มนี้เห็นด้วยกับหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานสหกรณ์ที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสหกรณ์จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี มีรายละเอียดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม มีนโยบายการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดี รวมถึงมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนและมีการจัดทำรายงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งสหกรณ์จะต้องมีการนำเครื่องมือที่ดีมาใช้เป็นการควบคุมการบริหารที่ดีไปในตัวด้วย เช่น จัดให้มีช่องทางการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การนำ Block chain มาใช้ในการทำธุรกรรมออนไลน์ไปมาก็สามารถตรวจสอบได้ ทั้งเป็นการลดขั้นตอนลดความซ้ำซ้อนของงาน ทั้งลดระยะเวลาการให้บริการกับผู้มาติดต่อด้วย

#### กลุ่มผสม 2

กลุ่มนี้มีความเห็นว่า หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะเป็นเครื่องมือให้สหกรณ์บริหารงานประสบความสำเร็จได้ เพราะจะได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังนั้นต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกันให้สมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้เข้าใจโดยทั่วถึงกัน รวมทั้งการจัดให้มีระบบกลไกเครื่องมือต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้บรรลุตามแผนงานด้วย

### กลุ่มผสม 3

กลุ่มนี้มีความเห็นด้วยกับหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสหกรณ์ควรมีการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนงานนวัตกรรมมาใช้กับบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศโดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ เพราะจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจหรือบริหารความเสี่ยง มาใช้ควบคู่ไปกับหลักการอื่นในการบริหารและดำเนินงานสหกรณ์ให้เข้มแข็ง โดยคณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์จะต้องร่วมกันกำกับดูแล

### กลุ่มผสม 4

กลุ่มนี้เห็นด้วยกับหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะต้องนำมากำหนดในหลักสหภาพ เพราะมีความสอดคล้องในรายละเอียดการบริหารงานสหกรณ์ที่จะทำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สหกรณ์จะต้องจัดทำแผนการประเมินความคุ้มค่าให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนงานประจำปีโดยมีตัวชี้วัดในแต่ละด้านที่ชัดเจนภายใต้งบประมาณที่กำหนด มีการเผยแพร่สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และต้องมีการติดตามประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานและงบประมาณ รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขด้วย

คำตอบที่ได้จากประชากรกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม เห็นด้วยกับหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะนำมาใช้กับการบริหารกิจการสหกรณ์ เพราะมีความเหมาะสมสอดคล้องที่จะทำการดำเนินการมีการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้ และการบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด มีการเปิดเผยและเที่ยงธรรม สะดวกรวดเร็ว มีความรับผิดชอบ มีการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและบรรลุภารกิจของสหกรณ์

ในการสรุปผลของคำตอบการจัดทำ Co-Design ของ “กลุ่มผสม” ทั้ง 4 กลุ่ม ปรากฏว่าประชากรผู้เข้าร่วมจัดทำร้อยละ 100 เห็นด้วยกับหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ และให้มีการนำหลักการทั้ง 8 หลักมาดำเนินการจัดทำองค์ประกอบของหลักการในรายละเอียด โดยมีข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะเพิ่มเติมในองค์ประกอบของหลักการในบางประเด็น ดังนี้

(1) หลักนิติธรรมนั้น กลุ่มผสม 4 มีความเห็นเพิ่มเติมว่า เป็นหลักการสำคัญที่จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์กฎกติกาเพื่อใช้ในการปฏิบัติการกิจให้ไปในทิศทางเดียวกันเป็นกรอบแรก จากนั้นผสมผสานกับหลักการที่เป็นศาสตร์พระราชา ในเรื่องการเข้าใจในหลักสหภาพ เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงาน ลดความเหลื่อมล้ำและคืนสู่สังคม และสมประโยชน์ของสมาชิก บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

(2) หลักคุณธรรมนั้น กลุ่มผสม 1 มีความเห็นเพิ่มเติมว่า เป็นหลักที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสหกรณ์ที่ต้องดำเนินงานโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรมจริยธรรม มีการพัฒนาความรู้ทั้งด้านเนื้อหาวิชาการและด้านการพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง กำกับดูแลตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยการกำหนดกฎเกณฑ์หรือจรรยาบรรณของฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เป็นตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารเพื่อรับรางวัลที่สังคมยอมรับเป็นสิ่งตอบแทนนอกเหนือจากโบนัสประจำปีมาเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานด้วย

(3) หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล กลุ่มผสมที่ 3 ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เป็นหลักที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกสหกรณ์และผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญ จึงต้องกำหนดกรอบขอบเขตและวิธีการของข้อมูลที่จะเปิดเผยได้ ซึ่งปกติจะมีทั้งข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ และข้อมูลส่วนบุคคลที่เป็นของสมาชิกซึ่งมีบางประเด็นที่ไม่สามารถเปิดเผยหากไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล ซึ่งสหกรณ์ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลประเภทต่าง ๆ ตั้งแต่ ชื่อ นามสกุล ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ หมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน ข้อมูลฐานะการเงินของสมาชิกผู้กู้ หรือผู้ค้าประกัน และอื่น ๆ นอกจากนี้ กฎหมายยังคุ้มครองไปถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว (Sensitive Data) เช่น เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ความเชื่อ ลัทธิ ศาสนา พฤติกรรมทางเพศ ประวัติอาชญากรรม ข้อมูลทางด้านสุขภาพ ข้อมูลทางพันธุกรรม และข้อมูลชีวภาพ ทั้งต้องกำหนดด้วยว่าข้อมูลประเภทใดบ้างที่ควรเปิดเผย เพื่อให้สมาชิกร่วมกันตรวจสอบได้ในระดับไหน เพียงไร เช่น ข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อฐานะสหกรณ์ได้

(4) กลุ่มผสม 2 มีความเห็นเพิ่มเติมว่า หลักที่ 4 คือ หลักการมีส่วนร่วม และหลักที่ 6 คือ หลักฉันทานุมัติร่วมต้องมีการวิเคราะห์อธิบายในรายละเอียดให้ชัดเจน ซึ่งทั้งสองหลักมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหรืออาจจะรวมกันเป็นหลักการเดียวกันได้ เพราะการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทานุมัติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง เป็นการการพยายามแสวงหาความเห็นพ้องในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลผู้เกี่ยวข้องจึงต้องรับฟังความคิดเห็นทัศนคติทั้งปวง รวมทั้งเปิดให้ผู้มีส่วนร่วมได้รับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ แสดงความเห็น ร่วมเสนอปัญหาที่เกี่ยวข้อง ร่วมแก้ไขปัญหาในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ตลอดจนร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งหลาย ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาความเห็นร่วมกันของคนส่วนใหญ่หรือมุ่งเน้นฉันทานุมัติที่เป็นข้อตกลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ อีกทั้งการมุ่งเน้นฉันทานุมัติ

ดังกล่าวจึงไม่จำเป็นต้องเป็นเอกฉันท์หากคนส่วนใหญ่เห็นพ้องด้วย หรือไม่จำเป็นต้องออกเสียงลงคะแนนเสมอไป

โดยสรุป คำตอบได้จาก “กลุ่มผสม” ทั้ง 4 กลุ่ม พบว่า ประชากรผู้มีส่วนได้เสีย ร้อยละ 100 เห็นด้วยกับหลักสหภาพทั้ง 8 หลักการ และมีความต้องการให้นำมาใช้เป็นหลักการในการบริหารกิจการสหกรณ์ เพื่อให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะกิจกรรมของสหกรณ์ โดยมีความเห็นเพิ่มเติมในบางประการที่เป็นประโยชน์ และได้มีมุมมองในเชิงขัดแย้งอย่างมีนัยสำคัญ จึงถือได้ว่าผลลัพธ์ส่วนใหญ่จากการสัมมนาของกลุ่ม “กลุ่มผสม” สอดคล้องกับ “กลุ่มเฉพาะ” และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสรุปคำตอบเป็นตารางได้ดังนี้ (ดูตารางที่ 5.2)

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบคำตอบหลักสหภาพของ “กลุ่มผสม”

หลักที่	หลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์	กลุ่มผสม			
		กลุ่มผสม 1	กลุ่มผสม 2	กลุ่มผสม 3	กลุ่มผสม 4
1	หลักนิติธรรม (Rule of Law)	✓	✓	✓	✓ *
2	หลักคุณธรรม (Morality)	✓ *	✓	✓	✓
3	หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)	✓	✓	✓ *	✓
4	หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	✓	✓ *	✓	✓
5	หลักความเสมอภาค (Equity)	✓	✓	✓	✓
6	หลักฉันทานุมัติร่วม (Consensus Orientation)	✓	✓ *	✓	✓
7	หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)	✓	✓	✓	✓
8	หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)	✓	✓	✓	✓
หมายเหตุ:	✓	คือ ผู้สัมมนาเห็นด้วย			
	✓ *	คือ ผู้สัมมนาบางส่วนมีเสนอแนะหรือข้อสังเกตเพิ่มเติม			

นอกจากความเห็นของกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งทุกกลุ่มเห็นด้วยในแต่ละหลักของหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ ทั้ง 8 ข้อแล้ว ยังมีข้อเสนอแนะทั่วไปที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



(1) กลุ่มผสม 1 แนะนำว่า ในการปฏิบัติงานในสหกรณ์ต้องแบ่งหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนระหว่างฝ่ายนโยบายกับฝ่ายปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการถ่วงดุล ไม่ก้าวฝ่าย และมีธรรมาภิบาลชัดเจน รวมถึงการมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำหลักสหภาพไปใช้ในการบริหารกิจการในสหกรณ์ให้เป็นรูปธรรมชัดเจน โดยยึดถือเป็นหลักปฏิบัติบูรณาการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานสหกรณ์เพื่อควมมีประสิทธิภาพให้สัมพันธ์กับหลักสหภาพเพื่อที่จะช่วยให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง ทั้งเป็นการมีระบบกำกับควบคุมไปในตัวด้วย เช่น มีการนำระบบ Block chain มาใช้ในการทำธุรกรรมที่สามารถกำกับและตรวจสอบได้ สำหรับการกำกับดูแลสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์มีการกำกับตรวจสอบกิจการภายในสหกรณ์ตามโครงสร้างในแต่ละระดับแล้ว แต่ก็ยังมีความจำเป็นต้องกำกับดูแลและตรวจสอบ ตรวจสอบการจากภายนอกหรือจากหน่วยงานกำกับของรัฐ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อยืนยันความถูกต้องหรือกำกับถ่วงดุลอย่างใกล้ชิด

(2) กลุ่มผสม 2 แนะนำว่า หลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์นั้น โดยทั่วไปต้องใช้เป็นแนวปฏิบัติได้กับสหกรณ์ทุกประเภท เพียงแต่ระดับความเข้มข้นอาจแตกต่างกัน ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงลักษณะหรือประเภทของสหกรณ์ด้วย เพราะสหกรณ์มีหลายขนาด มีความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละแห่ง รวมถึงพื้นที่หรือวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ไม่ขัดกับหลักการที่จะนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของกลุ่มผสม 4 ที่ว่า หลักสหภาพทั้ง 8 ข้อที่จะใช้เป็นเครื่องมืออันทรงคุณภาพในการบริหารสหกรณ์ในอนาคตต้องเป็นรูปธรรมที่จะนำไปใช้ได้กับสหกรณ์ทุกประเภท ทั้งประเภทสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน แต่ระดับความเข้มข้นของการใช้ปฏิบัติควรคำนึงถึงขนาดของสหกรณ์ ประเภทสหกรณ์ พื้นที่ที่สหกรณ์ตั้งอยู่ วัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ควรมีฝ่ายกำกับส่งเสริมการนำหลักสหภาพไปใช้ โดยต้องมีการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนำหลักสหภาพไปใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์อย่างจริงจัง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์โดยรวม นอกจากนี้ยังให้ข้อเสนอแนะว่า หลักต่าง ๆ ในแต่ละข้อ ควรมีการเรียงลำดับความสำคัญหรือจัดกลุ่มของแต่ละหลักให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน

### 3) การเปรียบเทียบข้อเสนอแนะระหว่าง “กลุ่มเฉพาะ” และ “กลุ่มผสม”

ในการสรุปผลของคำตอบการจัดทำ Co-Design ของ “กลุ่มเฉพาะ” และ “กลุ่มผสม” ทั้งหมดทุกกลุ่มปรากฏว่า ประชากรผู้เข้าร่วมจัดทำร้อยละ 100 เห็นด้วยกับหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ และให้มีการนำหลักการทั้ง 8 หลักมาดำเนินการจัดทำองค์ประกอบของหลักการในรายละเอียด แต่เมื่อนำข้อเสนอแนะของประชากรทั้งสองกลุ่มมาวิเคราะห์

เปรียบเทียบเพื่อชี้ให้เห็นถึงข้อแนะนำที่เหมือนกันกับข้อแนะนำที่มีความแตกต่าง หรือที่มีข้อแนะนำเพียงกลุ่มเดียวสรุปได้ดังนี้

(1) ข้อแนะนำที่เหมือนกันทั้งสองกลุ่ม ได้แก่

- หลักนิติธรรม (Rule of Law) ซึ่งกลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์แนะนำเพิ่มเติมว่าจะต้องเป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบกฎเกณฑ์ของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารสหกรณ์ละเลยต่อการปฏิบัติตามหลักนิติธรรมดังกล่าว สอดคล้องกับกลุ่มผสม 4 มีข้อแนะนำเพิ่มเติมว่าจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์กฎกติกาตามหลักนิติธรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ไปในทิศทางเดียวกันเป็นกรอบแรก จากนั้นผสมผสานกับหลักการที่เป็นศาสตร์พระราชา ในเรื่องการเข้าใจในหลักสหภาพ เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงาน ลดความเหลื่อมล้ำ สมประโยชน์ของสมาชิก และคืนสู่สังคมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

ดังนั้น หลักนิติธรรมจึงเป็นหลักการบริหารกิจการตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมสำคัญซึ่งจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของสมาชิกสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ตามกฎหมายกฎเกณฑ์ดังกล่าวต้องมีความชัดเจน โปร่งใส บังคับใช้ด้วยความเสมอภาค เพราะหากกำหนดกฎเกณฑ์ที่ไม่ดี มีอคติ มีข้อผิดพลาด อาจใช้กฎหมายสร้างความไม่เป็นธรรม หรือใช้เป็นเครื่องมือทำลายล้างฝ่ายตรงข้ามได้ หรือใช้สร้างความถูกต้องให้กับตนเองก็ได้ ฉะนั้น หลักนิติธรรม (The Rule of Law) จึงเป็นหลักการที่ใช้เป็นเครื่องมือจำกัดควบคุมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้มีความเป็นธรรมแก่สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนทุกระดับ

- หลักคุณธรรม กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มกรรมการสหกรณ์แนะนำเพิ่มเติมว่าเนื่องจากหลักคุณธรรมแม้ว่าเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญ แต่ก็เป็นเรื่องของจิตสำนึก รวมถึงหลักจริยธรรมความดีงามที่เป็นนามธรรมอยู่มาก จึงควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้มีตัวชี้วัดเป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อไปกำกับให้คนมีคุณธรรมในสิ่งที่จะไปกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนั้นเฉพาะที่เป็นกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์เห็นสอดคล้องว่าหลักคุณธรรมนั้นจะต้องทำให้เป็นรูปธรรมชัดเจน ต้องมีการสร้างจิตวิญญาณผู้นำเพื่อการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีด้วย ส่วนกลุ่มผสม 1 มีข้อแนะนำเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องดำเนินงานโดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมผ่านการอบรมพัฒนาความรู้ทั้งด้านเนื้อหาวิชาการตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง กำหนดกฎเกณฑ์หรือจรรยาบรรณของฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เป็นตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อรับรางวัลที่สังคมยอมรับเป็นสิ่งตอบแทนนอกเหนือจากค่าตอบแทนประจำปีมาเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานด้วย

ดังนั้น หลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักการที่ผู้บริหารสหกรณ์ต้องมีเป็นพื้นฐานควบคู่ไปกับการบริหารและการกำกับดูแลตรวจสอบการดำเนินงานสหกรณ์ทั้งหมดนั้น ซึ่งต้องกำหนดองค์ประกอบของหลักการในรายละเอียดให้เป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพนำไปปฏิบัติในการบริหารจัดการสหกรณ์ที่ดีได้จริง เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สนับสนุนให้ผู้บริหารและสมาชิกสหกรณ์พัฒนาตนเองไปพร้อมกับการควบคุมตนเองให้ใช้ปัญญาและเหตุผลในการตัดสินใจที่จะประพฤติปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ เหมาะสม และถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่เกิดขึ้น เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์และประเทศชาติได้อย่างแท้จริง

- หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลนั้น กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าจะต้องมีการจัดชั้นของข้อมูลของสหกรณ์ที่จะใช้ในการเปิดเผยได้ เพราะมีความเสี่ยงเรื่องข้อมูลชั้นความลับหรือข้อมูลส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเปิดเผยในบางเรื่องบางประเด็น สอดคล้องกับกลุ่มผสม 3 ที่ได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลนี้จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกสหกรณ์และผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญ จึงต้องกำหนดขอบเขตและวิธีการของข้อมูลที่จะเปิดเผยได้ ซึ่งปกติจะมีทั้งข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์ และข้อมูลส่วนบุคคลที่เป็นของสมาชิกซึ่งมีบางประเด็นที่ไม่สามารถเปิดเผยหากไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลที่สหกรณ์ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารด้วย เช่น ข้อมูลส่วนบุคคลประเภทต่าง ๆ ตั้งแต่ ชื่อ นามสกุล ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ หมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน ข้อมูลฐานะการเงินของสมาชิกผู้กู้ หรือผู้ค้าประกัน และอื่น ๆ นอกจากนี้กฎหมายยังคุ้มครองไปถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว (Sensitive Data) เช่น เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ความเชื่อ ลัทธิ ศาสนา พฤติกรรมทางเพศ ประวัติอาชญากรรม ข้อมูลทางด้านสุขภาพ ข้อมูลทางพันธุกรรม และข้อมูลชีวภาพ ทั้งต้องกำหนดด้วยว่าข้อมูลประเภทใดบ้างที่ควรเปิดเผยเพื่อให้สมาชิกร่วมกันตรวจสอบได้ในระดับไหน เพียงไร เช่น ข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อฐานะสหกรณ์ได้

ดังนั้น หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล แม้ว่าจะมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีในฐานะที่เป็นเจ้าของหรือผู้มีส่วนได้เสียที่สามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้ก็ตาม แต่ต้องมีความระมัดระวังในการเปิดเผยเพื่อให้เกิดความ โปร่งใส ต้องมีการกำหนดขอบเขตวิธีการที่จะ

เปิดเผยให้สอดคล้องกับกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มีการจัดลำดับชั้นความสำคัญของข้อมูลที่เปิดเผยได้ เพราะมีความเสี่ยงที่จะกระทำผิดกฎหมายได้

(2) ข้อเสนอแนะที่แตกต่างกัน หรือมีเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ได้แก่

- หลักการมีส่วนร่วม กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า หลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญของการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะสมาชิกที่ถือหุ้นเป็นเจ้าของสหกรณ์จะต้องร่วมกิจกรรมที่สหกรณ์จัดขึ้นทั้งโดยตรงและวิธีการผ่านทางประชุมใหญ่ตามบทบาทหน้าที่ มีส่วนร่วมการตัดสินใจในกิจกรรม ร่วมเสียดสละในการพัฒนา การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ เป็นต้น

สำหรับกลุ่มผสมที่ 2 มีความเห็นเพิ่มเติมว่า หลักที่ 4 คือ หลักการมีส่วนร่วม และหลักที่ 6 คือ หลักฉันทานุมัติร่วมต้องมีการวิเคราะห์อธิบายในรายละเอียดให้ชัดเจน ซึ่งทั้งสองหลักมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหรืออาจจะรวมกันเป็นหลักการเดียวกันได้ เพราะการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Oriented) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลผู้เกี่ยวข้องจึงต้องรับฟังความคิดเห็นที่สนะทั้งปวง รวมทั้งเปิดให้ผู้มีส่วนร่วมได้รับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ แสดงความเห็น ร่วมเสนอปัญหาที่เกี่ยวข้อง ร่วมแก้ไขปัญหาในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ตลอดจนร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งหลาย ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาความเห็นพ้องของคนส่วนใหญ่ หรือฉันทานุมัติที่เป็นข้อตกลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

- หลักความรับผิดชอบ กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มกรรมการสหกรณ์มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันมีบางสหกรณ์หรือบางประเภทสหกรณ์ดำเนินการหรือมีการกระทำที่ขัดกับวัตถุประสงค์ของประเภทสหกรณ์หรืออำนาจกระทำการอยู่หลายเรื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสมาชิก สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องมากมาย จึงต้องสื่อให้ตระหนักถึงความพร้อมรับผิดชอบต่อผลกระทบของตนและความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ และกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์ได้เพิ่มเติมในหลักการรับผิดชอบว่าต้องเป็นความรับผิดชอบที่ยิ่งกว่าความรับผิดชอบที่มีอยู่ตลอดเวลาที่ยังคงมีภาระผูกพันอยู่กับความรับผิดชอบนั้น

หลักความพร้อมรับผิดชอบเป็นหลักของการตระหนักสำนึกในบทบาทอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ ไม่ดำเนินการหรือกระทำที่ขัดกับวัตถุประสงค์ของประเภทสหกรณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อสมาชิก สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องได้ ใส่ใจปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาของสหกรณ์ ตลอดจนกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำ

ทางการบริหารของตนเองในกรณีกระทำการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงในการปฏิบัติงาน หรือแสวงหาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ หลักความพร้อมรับผิดชอบจึงต้องเป็นความรับผิดชอบต่อที่ยังกว่าความรับผิดชอบต่อที่มีอยู่ตลอดเวลาที่ยังคงมีภาระผูกพันอยู่กับความรับผิดชอบนั้น

- หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มกรรมการสหกรณ์มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีโดยมีการจัดการที่เป็นระบบและมีการกำกับดูแลที่ดีต้องพัฒนาเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เพราะยุคดิจิทัลในปัจจุบันสามารถจะนำมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตรวจสอบการบริหารจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดำเนินการที่เป็นไปอย่างคุ้มค่า สอดคล้องตามเป้าหมาย แผนงาน ระยะเวลา และงบประมาณ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิกและบรรลุดัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(3) หลักการที่ทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยโดยไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

หลักการที่ทั้งสองกลุ่มเฉพาะและกลุ่มผสมทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยโดยไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ หลักความเสมอภาค (Equity) ซึ่งเห็นว่าเป็นหลักการสำคัญที่สหกรณ์จะต้องมีเป็นพื้นฐานและยึดมั่นต่อการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

นอกจากข้อเสนอแนะของกลุ่มเฉพาะและกลุ่มผสมทั้ง 4 กลุ่ม ในหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ดังกล่าวแล้ว ยังมีความเห็นหรือข้อเสนอแนะทั่วไปในบริบทที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ดังนี้

(1) ทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยกับหลักสหภาพทั้ง 8 หลักที่จะต้องมีการกำหนดหลักการสำหรับการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดี เพราะจะเป็นเครื่องมืออันทรงคุณภาพในการพัฒนาสหกรณ์ที่เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสหกรณ์ทุกประเภทเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์โดยรวม ดังนั้น จึงต้องกำหนดรายละเอียด “หลักการ” ไปดำเนินการควบคู่กับ “หลักปฏิบัติ” ให้ชัดเจน รวมถึงวิเคราะห์ปรับปรุงองค์ประกอบให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสหกรณ์ เพื่อลดการตีความที่คลาดเคลื่อนและให้ง่ายต่อการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

(2) กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มนักวิชาการแนะนำว่า ควรนำหลักการสหกรณ์สากลของ ICA ทั้ง 7 ประการที่ขบวนการสหกรณ์ยึดถือ ได้แก่ หลักการที่ 1 เปิดรับสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) หลักการที่ 5 การศึกษา การฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and

Information) หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Co-operatives) และ หลักการที่ 7 ความเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้บริหารสหกรณ์ตระหนักถึงคุณค่าและคุณประโยชน์ของการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล โดยมีการปฏิบัติในทุกระดับทั้งสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เพื่อจะก่อให้เกิดศรัทธา และเชื่อมั่นกับองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ เพิ่มภูมิคุ้มกันที่ดี เพิ่มโอกาสในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนมั่นคง โดยเฉพาะหลักการสหกรณ์สากลข้อที่ 7 การเอื้ออาทรต่อสังคมที่เป็นจุดแข็งที่ทำให้สหกรณ์มีความแตกต่างจากระบบอื่น

(3) กลุ่มผสม 4 แนะนำว่า ควรมีการส่งเสริมให้มีการนำหลักสหภาพไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังในการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ โดยสร้างความรู้ ความเข้าใจ บูรณาการตามศาสตร์พระราชา ในเรื่องการเข้าใจ เข้าถึง ร่วมพัฒนา เพื่อแก้ปัญหาการบริหารงาน ลดความเหลื่อมล้ำ และการคืนสู่สังคม ทั้งนี้ ให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึง การปฏิบัติงานในสหกรณ์ตามหลักสหภาพก็ต้องแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจนระหว่างฝ่ายนโยบายกับฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ไม่ก้าวท้าวต่อกัน และมีธรรมาภิบาล

(4) กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มกรรมการสหกรณ์ แนะนำว่า แม้จะมีการนำหลักสหภาพมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์แล้วก็ตาม แต่ให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานควบคู่กับหลักสหภาพไปด้วย เพราะจะทำให้สหกรณ์มีระบบการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ เกิดความเข้มแข็ง และใช้เป็นระบบกำกับควบคุมการบริหารจัดการอีกทางหนึ่งด้วย

(5) กลุ่มผสม 1 แนะนำว่า แม้จะมีการใช้หลักสหภาพในการบริหารงานแล้วก็ตาม แต่การกำกับดูแลสหกรณ์ตามโครงสร้างทั้งการกำกับจากภายใน คือ การกำกับถ่วงดุลโดยสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการ หรือผู้จัดการ และการกำกับดูแลจากภายนอกสหกรณ์ตามกฎหมาย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง หรือขบวนการสหกรณ์ด้วยกันเองก็ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องตรวจสอบกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อยืนยันความถูกต้องในการดำเนินงานของสหกรณ์

(6) กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผสม 2 แนะนำว่า หลักสหภาพในแต่ละหลักควรมีการเรียงลำดับความสำคัญหรือจัดหมวดหมู่ของแต่ละหลักให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันใหม่ โดยอาจเริ่มจากหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และการมีส่วนร่วม ฯลฯ หรืออาจใช้หลักทฤษฎีวิชาการมาอ้างอิงก็ได้

การอภิปรายของคณาจารย์ของหลักสหภาพที่ได้มาจากประชากรผู้มีส่วนได้เสียในการสัมมนาการมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ (Participatory Design, Co-Design) นั้น ปรากฏว่ามีข้อมูลทั้งที่เห็นด้วยและเห็นด้วย โดยมีข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตเพิ่มเติม ถือว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ได้รับจากประสบการณ์การบริหารและดำเนินกิจการโดยตรงของแต่ละฝ่ายที่ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูล

เหล่านั้นมาสู่กระบวนการอภิปราย วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อให้มีความสมบูรณ์กระชับชัดเจน และแสดงความเชื่อมโยงกันมากขึ้น

## 2. หลักสหภิบาลเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

เมื่อผู้วิจัยได้คำตอบความคิดเห็นจากการจัดทำกรมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ หรือ Participatory Design, Co-Design ของ “กลุ่มเฉพาะ” 4 กลุ่ม และ “กลุ่มผสม” 4 กลุ่มแล้ว จึงได้นำข้อมูลของหลักการองค์ประกอบดังกล่าวมาทำการสรุปเปรียบเทียบคำตอบกับ ร่างหลักสหภิบาลเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ที่ได้จัดทำตามบทที่ 4 ที่ได้นำหลักการ บริหารจัดการที่ดีที่ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ของกลุ่มองค์กรระหว่างประเทศ 6 องค์กร จำนวน 21 หลักการ และองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในการบริหารกิจการในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ไทย 5 องค์กร จำนวน 16 หลักการ เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ กลั่นกรอง และคัดเลือกหลักการ องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมสอดคล้องชัดเจนกับการบริหารกิจการสหกรณ์ตามประเด็น ปัญหาที่กำหนดไว้ ปรากฏว่าได้ผลคำตอบที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ สรุปผลคำตอบของประชากร ผู้เข้าร่วมสัมมนาจัดทำ Co-Design ร้อยละ 100 เห็นด้วยกับร่างหลักสหภิบาลเพื่อการบริหารกิจการที่ดี สำหรับสหกรณ์ในแต่ละหลักการทั้ง 8 หลักที่ได้ดำเนินการจัดทำมาก่อนหน้านี้ ส่วนใหญ่มีคำตอบ ที่สอดคล้องกันกับความคิดเห็นที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และผลจากการค้นคว้าข้อมูล เอกสารที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงองค์กรของรัฐและเอกชนในประเทศไทย ฉะนั้น จึงมั่นใจได้ว่าหลักการของการบริหาร กิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์เป็นไปตามแนวทางที่สมเหตุสมผลตามระเบียบวิชาการวิจัยที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ ทั้งกลุ่มเฉพาะและกลุ่มผสมมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในบางประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ ต่อการวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขร่างหลักการดังกล่าวให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของ สหกรณ์ รวมถึงทำให้เนื้อหาสมบูรณ์ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยไม่ถือเป็นความเห็นที่ แตกต่างในประเด็นที่เป็นนัยสำคัญ ทั้งได้ดำเนินการวิเคราะห์เพิ่มเติมองค์ประกอบหลักสหภิบาลทั้ง จากข้อเสนอแนะและจากประสบการณ์ตรงของผู้วิจัย โดยกลั่นกรองมิติต่าง ๆ ในรายละเอียดที่ทำให้ มีความเข้าใจในภาพรวมมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1) จากข้อเสนอแนะของกลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มกรรมการสหกรณ์ที่ว่า เนื่องจากเมื่อก้าวถึง หลักคุณธรรมซึ่งเป็นพื้นฐานความดีงามของบุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ที่ต้อง ยึดมั่นในการบริหารจัดการ โดยจะมีความหมายรวมถึง “จริยธรรม” อันเป็นธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ปฏิบัติ ศีลธรรม หรือกฎศีลธรรมซึ่งก็คือกฎเกณฑ์ความประพฤติของมนุษย์ หมายถึง กรอบหรือ แนวทางอันดีงามอันพึงปฏิบัติตามที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสังคม

ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าโดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550 กำหนดความหมายของคำว่า “จริยธรรม” ว่าหมายถึง กรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความสงบร่มเย็นเป็นสุข ความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงปลอดภัยในการดำรงชีวิต เมื่อมีการพูดถึง “คุณธรรม” (Morality/Virtue) ก็มักจะมีคำว่า “จริยธรรม” (Ethics) ที่มีการนำไปใช้ในความหมายที่แยกกันไม่ออก จนบางครั้งก็เรียกควบคู่กันไปว่า “คุณธรรมจริยธรรม” ซึ่งคุณธรรมเป็นสภาพคุณงามความดีทาง ความประพฤติและจิตใจเพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและสังคม โดยมีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทาง ศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ มีการรู้จักไตร่ตรองถึง สิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ คุณธรรมแต่ละประเด็นที่นำมาปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ เป็นต้น ส่วนจริยธรรม เป็นธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติ ศีลธรรม กฎเกณฑ์ ความประพฤติที่เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ ความเป็นผู้มีเหตุผล มีมโนธรรม รู้จักแยกแยะถูกผิด ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ก็ได้ให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรม โดยกำหนดไว้ในมาตรา 76 ที่มีสาระสำคัญว่า รัฐพึงดำเนินการให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลของหน่วยงานรัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม... และวรรคสองที่ว่า รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐาน ทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับ เจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ

โดยทั่วไป คำว่าคุณธรรมมีการนำไปใช้ในความหมายที่แยกกันไม่ออกกับคำว่า จริยธรรม จนบางครั้งก็เรียกควบคู่กันไปเป็น “คุณธรรมจริยธรรม” ซึ่งเป็นความดีงามที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ในหลักสหกิจบาลนี้จึงปรับหลักคุณธรรม เป็นหลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) ที่หมายถึงการมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่าง มีศีลธรรม จรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์สุจริต และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่น ในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

2) การที่กลุ่มเฉพาะที่เป็นกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์แนะนำว่า องค์ประกอบของหลักภาระ รับผิดชอบต่อการสั่งการหรือการกระทำในการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบริหาร ของผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) ในกรณีกระทำการประมาทเลินเล่ออย่าง ร้ายแรงในการปฏิบัติงาน หรือแสวงหาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่ สหกรณ์ สมาชิก หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่ง Accountability นี้ควรจะใช้คำว่า “หลักความพร้อม รับผิดชอบ” ที่เป็นความพร้อมรับผิดชอบในผลการสั่งการหรือการกระทำในการบริหารจัดการตาม บทบาทหน้าที่ของตนเองด้วย จึงจะมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารกิจการสหกรณ์ ซึ่งมี ลักษณะที่แตกต่างจากคำว่า Responsibility ที่เป็นความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่และภาระงาน



ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความรู้ความสามารถของตน ซึ่งงานวิจัยนี้เห็นด้วยว่าจะทำให้ได้ความหมายที่ครอบคลุมตามเจตนารมณ์ของการบริหารกิจการสหกรณ์และมีความชัดเจนมากกว่า

3) จากการที่กลุ่มผสม 2 แนะนำว่า หลักจรรยาบรรณ (หลักที่ 6) ที่ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องสอดคล้องกันในเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วม (หลักที่ 4) ควรนำไปรวมให้เป็นหลักเดียวกัน เพราะการมีส่วนร่วมและการแสวงหาฉันทานุมัติร่วม (Participation and Consensus Oriented) ในระบบสหกรณ์เป็นการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น การรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาและประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพิจารณาตัดสินใจมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินการกับคนหมู่มากนั้น อาจมิใช่ตัดสินใจด้วยการออกเสียงลงคะแนนเสมอไป แต่ต้องมุ่งเน้นการแสวงหาความเห็นพ้องร่วมกันของคนส่วนใหญ่หรือฉันทานุมัติที่เป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มสมาชิกหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง เพื่อลดการขัดแย้งหรือความแตกสามัคคี ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงรวมหลักการมีส่วนร่วมกับหลักจรรยาบรรณให้เป็นหลักการเดียว โดยเรียกชื่อหลักการนี้ว่า “หลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Oriented)”

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบร่างหลักสหภาพเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ ตั้งแต่การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกจนได้ร่างหลักสหภาพจำนวน 8 หลัก และได้นำร่างดังกล่าวมาจัดทำ Co-Design ตามวิธีวิทยาการวิจัย ปรากฏว่าประชากรผู้จัดทำทั้งหมดเห็นด้วยกับร่างที่ได้นำเสนอ ทั้งยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมในบางประเด็นให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ โดยได้อธิบายเพิ่มเติมโครงสร้างองค์ประกอบการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีในมิติต่าง ๆ ที่ทำให้เนื้อหา มีความสมบูรณ์ เกิดความเข้าใจในภาพรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จนสามารถได้คำตอบของ “หลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์” (The Principles of Good Governance for Co-operative) หรือเรียกชื่อเฉพาะว่า “หลักสหภาพ” ซึ่งเป็นหลักการที่มีความเหมาะสมสอดคล้องสำหรับสหกรณ์ที่จะนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากผลของการวิเคราะห์อันเป็นผลของข้อค้นพบมีทั้งหมด 7 หลัก ดังนี้

- (1) หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- (2) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)
- (3) หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)
- (4) หลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation)

- (5) หลักความเสมอภาค (Equity)
- (6) หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability)
- (7) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

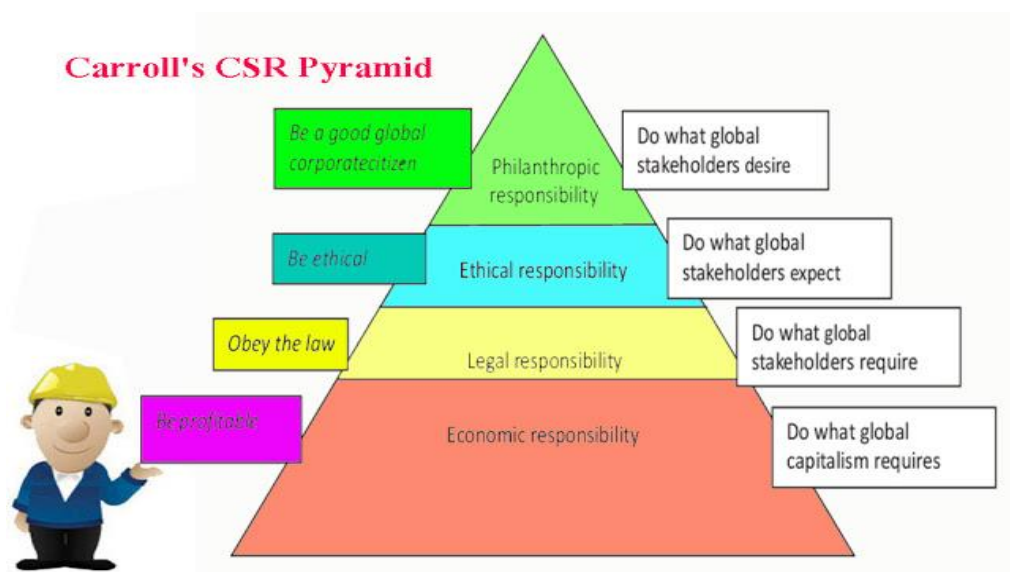
คำตอบจากการทำ Co-Design ของกลุ่มเฉพาะและกลุ่มผสมจากร่างหลักสหภาพเดิมที่มี 8 หลักนั้น เมื่อนำมาสรุปวิเคราะห์ตามเนื้อหา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้มีบริบทที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบริหารกิจการสหกรณ์แล้ว พบว่า หลักสหภาพที่เป็นข้อค้นพบใหม่ มีจำนวน 7 หลักดังกล่าว โดยสรุปเป็นตาราง ดังนี้ (ดูตารางที่ 5.3)

ตารางที่ 5.3 การเปรียบเทียบคำตอบในการจัดทำ Co-design ของหลักสหภาพ

ที่	ก่อน/การจัดทำ Co-design	สรุปผลคำตอบ	หมายเหตุ
1	หลักนิติธรรม (Rule of Law)	หลักนิติธรรม (Rule of Law)	
2	หลักคุณธรรม (Morality)	หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)	เพิ่มจริยธรรม
3	หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)	หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)	-
4	หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	หลักการมีส่วนร่วมและฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation )	เพิ่มฉันทานุมัติ
5	หลักความเสมอภาค (Equity)	หลักความเสมอภาค (Equity)	-
6	หลักการมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม (Consensus Orientation)	-	นำไปรวมกับข้อ 4
7	หลักการรับผิดชอบต่อ (Accountability)	หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability)	ปรับเปลี่ยนชื่อ
8	หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)	หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)	-

สำหรับการจัดหมวดหมู่หลักสหภาพเพื่อเรียงลำดับความเหมาะสมในแต่ละหลักใหม่ ให้มีความสอดคล้องกันนั้น ได้นำหลัก Carroll's CSR Pyramid หรือพีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่ง Carroll's ใช้กับงาน CSR ที่เป็นการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยองค์กรจะต้อง

คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ในการจัดลำดับหรือขั้นตอนใหม่ ซึ่งหลักดังกล่าวเขียนเป็นรูปพีระมิด 4 ระดับ คือ ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (Economic) ที่คำนึงถึงผลกำไรต้องมาก่อนเพื่อการอยู่รอดขององค์กรหรือกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Legal) เป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับอื่น ๆ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมที่ดี ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethical) เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามหลักศีลธรรมและจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อเชิงสาธารณประโยชน์ (Philanthropic Responsibilities) ที่จะต้องให้กลับคืนสู่สังคม ดังภาพประกอบที่ 5.4



ภาพประกอบที่ 5.4 พีระมิดความรับผิดชอบต่อในงาน CSR ของ Carroll's (iOK2u.com, ออนไลน์)

จากหลัก Carroll's CSR Pyramid ที่เป็นหลักความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจที่จะเป็นทางนำไปสู่การยอมรับทางสังคม เป็นการทำให้ CSR ที่มุ่งคุณสมบัติสำคัญบนรากฐานของธุรกิจที่คำนึงถึงผลประโยชน์คือผลกำไรจากการประกอบกิจการนั้น ๆ โดยเฉพาะหลัก Economic Responsibility ที่มุ่งผลกำไรต้องมาก่อน (Be profitable) ในเบื้องต้นเพื่อเป็นปัจจัยหลักในการอยู่รอดขององค์กรหรือกิจกรรม โดยต้องเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับที่ถูกต้องด้วย หลังจากนั้นธุรกิจควรพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมด้านการกุศลขององค์กรโดยให้เป็นไปตามหน้าที่ด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ในขณะที่ระบบสหกรณ์มิได้ทำธุรกิจเพื่อมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก แต่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกเป็นที่ตั้ง จึงต่างจากหลัก Carroll's CSR Pyramid ดังนั้น การที่จะนำหลัก Carroll's CSR Pyramid ที่มุ่งเน้นในเรื่องผลกำไรอันอาจทำให้หลายส่วนต้องถูกลดความสำคัญลง

ไปได้ จึงไม่มีความเหมาะสมสอดคล้องที่จะนำมาใช้ทั้งหมด จึงต้องมีวิเคราะห์เทียบเคียงจัดลำดับกับหลักสหภาพใหม่

ดังนั้น หลักสหภาพเมื่อนำมาใช้กับการบริหารกิจการสหกรณ์จากคำตอบที่ได้มา 7 หลักดังกล่าว เพื่อให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมของสหกรณ์ สามารถแยกออกได้ในแต่ละด้านเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) หลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านกฎหมาย (Legal Governance) ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการ ประกอบด้วย

- หลักนิติธรรม (Rule of Law)

2) หลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านจริยธรรม (Ethical Governance) เป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียมีความคาดหวัง ประกอบด้วย

- หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)

- หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)

- หลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation)

3) หลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านสาธารณประโยชน์ (Philanthropic Governance) เป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียทั่วไปปรารถนา ประกอบด้วย

- หลักความเสมอภาค (Equity)

- หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability)

- หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

### 3. การรับฟังความคิดเห็น (Hearing)

เมื่อการวิจัยได้คำตอบจากผลการวิเคราะห์และนำคำตอบที่ได้มาจัดทำเป็นร่างหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์หรือหลักสหภาพแล้ว เพื่อที่จะให้หลักการที่ยกร่างมานั้นมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สามารถนำไปใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีได้ การวิจัยจึงได้จัดสัมมนารับฟังความคิดเห็น (Hearing) ขึ้นเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 ณ ห้องประชุมมหาวิทยาลัยศรีปทุม กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้เข้าร่วมรับฟัง (Hearing) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการสหกรณ์ จำนวน 41 คน (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวกรายชื่อผู้เข้าร่วม Hearing) เข้ารับฟังความเห็นตามวิธีวิทยาการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 โดยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา Hearing ได้มีส่วนร่วมในการรับฟังและวิพากษ์ (Comment) ผลการวิจัยพร้อมข้อเสนอแนะ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขให้ได้คำตอบที่สมบูรณ์มากที่สุดเพื่อเสนอเป็นหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ โดยมีกระบวนการดำเนินการ Hearing ดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตาม Power Point (ดูภาคผนวก) โดยมีสาระสำคัญ คือ สภาวะการณ์ปัญหาและผลกระทบการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย (Theoretical framework) วิธีวิทยาการวิจัย (Research Methodology) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เนื้อหาที่วิจัยประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการดำเนินกิจการสหกรณ์ สภาวะการณ์ปัญหาและผลกระทบการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ การบริหารและดำเนินกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ของต่างประเทศ ศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ขององค์กรระหว่างประเทศจำนวน 6 องค์กร ประกอบด้วย หลัก Good Governance ของธนาคารโลก (World Bank) องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) องค์กรการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: UNESCO) คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) และธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asia Development Bank: ADB) ส่วนหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ขององค์กรของไทย ประกอบด้วย หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการที่ดีที่ใช้ในองค์กรภาครัฐ ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2555 และแนวทางธรรมาภิบาลของสำนักงานคปภ. สำหรับหลักธรรมาภิบาลขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน ได้แก่ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ข้อค้นพบผลการวิจัยที่นำเสนอคำตอบของหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ หรือหลักสหภิบาลในแต่ละหลักที่จะเป็นประเด็นต่อการรับฟังความคิดเห็น โดยแยกออกได้ครอบคลุมในแต่ละด้านรวม 3 กลุ่ม 7 หลักการ คือ

1) หลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านกฎหมาย (Legal Governance) ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการ ได้แก่ หลักนิติธรรม (Rule of Law)

2) หลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านจริยธรรม (Ethical Governance) เป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียมีความคาดหวัง ได้แก่ หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure) หลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation)

3) หลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านสาธารณประโยชน์ (Philanthropic Governance) เป็นสิ่งที่มีส่วนได้เสียทั่วไปปรารถนา ได้แก่ หลักความเสมอภาค (Equity) หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

ประเด็นที่กล่าวมานั้นนำไปสู่การวิพากษ์ของผู้เข้าร่วมสัมมนาซึ่งความคิดเห็นที่มีทั้งผู้ที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ นักวิชาการสหกรณ์ และได้ข้อวิพากษ์กับข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ดังนี้

1) ผู้เข้าร่วม Hearing เห็นด้วยว่า ในการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ที่ดีนั้น นอกจากจะมีกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบเป็นหลักปฏิบัติแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์อื่น ๆ โดยเฉพาะหลักคุณธรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตของคนมามุ่งเน้น เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นเกือบทั้งหมดเป็นเรื่องของคนทั้งสิ้น มาเป็นองค์ประกอบเป็นหลักสหภาพหรือหลักการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีที่มีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับระบบสหกรณ์ของไทย อันจะใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารกิจการสหกรณ์ให้มีการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งขบวนการสหกรณ์ จะเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นระบบที่ดี สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและลดปัญหาในสหกรณ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) ผู้เข้าร่วม Hearing มีความคิดเห็นในรายละเอียดของหลักสหภาพแต่ละหลัก ดังนี้ หลักที่ 1 หลักนิติธรรม (Rule of Law) ผู้เข้าร่วมมีความเห็นด้วยกับหลักนิติธรรมในหลักสหภาพเป็นหลักการบริหารกิจการสหกรณ์ที่อยู่ภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ เพราะสามารถใช้เป็นเครื่องมือกลไกทั้งการป้องกันให้เกิดความกลัวต่อผลที่จะได้รับในรูปแบบของการลงโทษเพื่อมิให้กระทำความผิด หรือการปราบปรามเพื่อเป็นการสร้างความกลัวให้กับผู้อื่นที่จะต้องโทษ มิให้คนอื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่างก็ได้ ถ้าได้ไปซึ่งทรัพย์สินก็นำกลับมาคืนองค์กรหรือเจ้าของ หรือการนำผู้กระทำความผิดไปลงโทษด้วยการจองจำเพื่อตัดออกจากสังคมและยุติประโยชน์ที่จะเอาไป ซึ่งอาจจะออกมาในรูปของกฎหมาย

หลักที่ 2 หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) ในหลักนี้เป็นเสมือนองค์รวมของความซื่อสัตย์สุจริต และความยุติธรรม ถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญยิ่งกว่าคุณธรรมอื่นใด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วต้องใช้ปัญญาไตร่ตรองอย่างลึกซึ้ง หลักนี้มุ่งเน้นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารสหกรณ์เป็นสำคัญ เพราะการทุจริต หรือการแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบนั้นเป็นเรื่องการกระทำของบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น จะต้องหาวิธีการที่ทำให้บุคคลผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต้องกระทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริตที่เป็นรากเหง้าของสิ่งทั้งปวง การแก้ปัญหาจึงต้องมีการสร้างกลไกหรือเครื่องมือของการซื่อสัตย์สุจริตที่จะตรวจจับและลงโทษ

หลักที่ 3 หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure) ประชากรผู้เข้าสัมมนามีความเห็นด้วยโดยไม่มีข้อเสนอแนะ

หลักที่ 4 หลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation) สหกรณ์ เป็นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในลักษณะการร่วมลงทุน ร่วมบริหารจัดการ ด้วยการเข้าไปถือหุ้น ร่วมรับประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินปันผล ดอกเบี้ยเงินฝาก บริการ และสวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงเป็นแหล่งเงินทุนที่จะได้ใช้เงินกู้ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้บริหาร สหกรณ์ที่ไม่มีหลักการบริหารจัดการหรือมีการบริหารจัดการที่ขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารแต่ละคน เมื่อสมาชิกไม่มีความเข้าใจในวิธีการสหกรณ์ จึงขาดความเชื่อมั่น และส่งผลถึงการขาดความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมในสหกรณ์ จึงเห็นด้วยที่จะต้องมีการนำหลักการมีส่วนร่วม มาใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์

หลักที่ 5 หลักความเสมอภาค (Equity) ประชากรผู้เข้าสัมมนามีความเห็นด้วยโดยไม่มีข้อเสนอแนะ

หลักที่ 6 หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) ผู้เข้าสัมมนาให้ความเห็นว่า หลักความพร้อมรับผิดชอบเป็นความรับผิดชอบที่ยิ่งกว่าความรับผิดชอบทั่วไป หรือความรับผิดชอบที่จะรับผลของการกระทำทุกอย่าง ซึ่งเป็นหลักที่ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์ เพราะเป็นหลักการที่ความท้าทายคนสหกรณ์อย่างยิ่ง ได้สังเกตจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ได้กำหนดหลักเกณฑ์กติกาไว้น้อยมาก แต่พอมาถึงพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดรายละเอียดกฎเกณฑ์ไว้มากมาย โดยเฉพาะบทลงโทษ ค่าปรับ การจำคุกเพิ่มมากขึ้น จึงควรจะมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจในการนำหลักสหภาพไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานสหกรณ์ผ่านขบวนการสหกรณ์ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย หน่วยงานของรัฐที่กำกับและส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังในการที่จะทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงเข้มแข็งมากขึ้น

หลักที่ 7 หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) ประชากรผู้เข้าสัมมนามีความเห็นด้วยโดยไม่มีข้อเสนอแนะ

3) ผู้เข้าร่วม Hearing ได้มีข้อเสนอแนะในประเด็น ดังนี้

(1) การเขียนหลักหรือกรอบแนวทางปฏิบัติในการบริหารกิจการสหกรณ์และเกณฑ์การประเมินที่มีตัวชี้วัดเป็นมาตรฐานออกมาให้เป็นรูปธรรม แม้ว่าจะมีบางหลักที่ดูเหมือนเป็นนามธรรม เช่น หลักคุณธรรมจริยธรรมที่จะต้องเน้นความซื่อสัตย์ แต่ก็มีกรขยายความหลักนิติธรรมให้เป็นรูปธรรมไปกำกับนามธรรมได้ สำหรับหลักความพร้อมรับผิดชอบที่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเองในทางศาสนาพุทธเป็นบุคคลที่มีศีลเป็นปกติ นอกเหนือจากการมีวินัยหรือมีสิ่งภายนอกมาบังคับให้ต้องกระทำ เมื่อมีหลักสหภาพออกมา 7 หลักพร้อมมืองค์ประกอบของหลักการมา

ขยายความจะทำให้สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ หากเมื่อผู้บริหารไม่ดำเนินการตามหลักการดังกล่าว ก็จะเกิดการตรวจสอบและถ่วงดุลจากผู้มีส่วนได้เสียเอง มาตรฐานในการบริหารกิจการผู้วัดดูประสงค์โดยให้หลักสหภิบาล 7 ประการดังกล่าวจะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) การนำ “หลักสหภิบาล” อันเป็นแนวทางธรรมาภิบาลที่มีลักษณะเฉพาะและเหมาะสมกับสหกรณ์ไทยไปใช้เป็นหลักปฏิบัตินอกเหนือจากกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่แล้ว ต้องมีการกำหนดองค์ประกอบของหลักการในรายละเอียด เพื่อให้ใช้ได้กับสหกรณ์ทุกประเภทอย่างจริงจัง ให้เป็นองค์กรที่มีกลไกการดำเนินกิจการควบคู่ไปกับการควบคุมภายในที่ดี อันจะเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีความมั่นคงเข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีสภาพบังคับและมีผลผูกพันการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสหกรณ์ ลดความเสี่ยงและป้องกันปัญหาเรื่องการทุจริตได้อย่างจริงจัง ซึ่งแนวทางการนำหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ไปใช้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมนั้น เบื้องต้นนำร่องด้วยการเผยแพร่ให้สหกรณ์ได้นำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีการประเมินผลต่อจากนั้นพัฒนาให้มีสภาพการบังคับใช้โดยกำหนดให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงสำหรับประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน มาตรา 89/2 (9) การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล หรืออาศัยอำนาจนายทะเบียนสหกรณ์ตามมาตรา 16 (8) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ต่อไป

สรุปการรับฟังความเห็นการวิจัยว่า ประชากรผู้เข้าสัมมนาเห็นด้วยและเป็นไปในทางสนับสนุนหลักการของหลักสหภิบาลเพื่อการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีสำหรับสหกรณ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอต่อที่ประชุมสัมมนาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังกล่าวที่ได้มีการรวมเอาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ รวม 7 หลักการ 3 กลุ่มหลัก อันประกอบด้วยกลุ่มหลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านกฎหมาย (Legal Governance) กลุ่มหลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านจริยธรรม (Ethical Governance) และกลุ่มหลักการบริหารกิจการที่ดีทางด้านสาธารณประโยชน์ (Philanthropic Governance) ดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินกิจการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ สามารถลดปัญหาที่มีในสหกรณ์ให้ลดน้อยลงได้ อันจะนำไปสู่การส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินการสหกรณ์ที่เป็นไปในทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ทุกฝ่ายอย่างเป็นองค์รวม อันจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาและสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบสหกรณ์ รวมถึงการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์และสมาชิกให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาอันจะเกิดประโยชน์ต่อระบบสหกรณ์ของประเทศที่มั่นคงยั่งยืน ต่อไป (คุณภาพประกอบที่ 5.5)





ภาพประกอบที่ 5.5 หลักสหวิบาลเพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ (Co-operative Good Governance: CGG)