

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการค้นหาคำตอบในเรื่องหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ ซึ่งการวิจัยนี้เรียกว่า “หลักสหภิบาล” โดยการวิจัยได้คำตอบเป็นข้อค้นพบของการวิจัยด้วยการนำวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร (Documentary research) ซึ่งเป็นเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ประชากรที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ ตามประเด็นสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ การมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบ (Participatory Design, Co - Design) ด้วยการให้ประชากรผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงได้มีส่วนร่วมออกแบบหลักสหภิบาลเพื่อการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดี และเมื่อได้ร่างคำตอบมาแล้วก็ได้ใช้วิธีการนำมาเสนอเพื่อการรับฟังความคิดเห็น (Hearing) จากประชากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการสหกรณ์ เพื่อวิพากษ์คำตอบดังกล่าวและได้นำข้อวิพากษ์กับข้อเสนอแนะนั้นไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้หลักสหภิบาลมีความสมบูรณ์มากขึ้นเป็นคำตอบของการวิจัย จนนำมาสู่ข้อสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุป อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ สามารถวิเคราะห์หาคำตอบซึ่งเป็นข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัย คือ “หลักสหภิบาล” จำนวน 7 หลักที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกนั้นต้องมีหลักการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์เป็นการเฉพาะ โดยมีกฎเกณฑ์รองรับ แต่ที่เป็นปัญหาก็คือ ในการบริหารกิจการนั้น ปรากฏว่ายังมีสหกรณ์บางแห่งมีการกระทำการโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่อต่อการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ มีพฤติกรรมหรือการกระทำทางบริหารนอกกรอบวัตถุประสงค์หรือกระทำการโดยปราศจากอำนาจตามกฎหมาย หรือข้อบังคับของสหกรณ์ หรือดำเนินธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับประเภทและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่มีได้เป็นไปเพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิก แต่เป็นการแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น ดังที่ปรากฏเป็นข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์หรือสื่อต่าง ๆ อยู่หลายครั้ง ซึ่งปัญหาเกิดจากการบริหารและ

ดำเนินกิจการสหกรณ์ที่ขาดหลักการบริหารกิจการที่ดีที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติการดำเนินงาน สหกรณ์ในปัจจุบันมีปัญหาที่นำมาซึ่งความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญสำคัญแก่บางสหกรณ์ ซึ่งข้อค้นพบของการวิจัยพบว่าในบริบทของการดำเนินงานสหกรณ์ของประเทศไทยนั้น ช่วงแรกเริ่มของการจัดตั้งสหกรณ์ก็เพื่อแก้ปัญหาเงินทุนของเกษตรกรเป็นสำคัญ จึงได้มุ่งส่งเสริมจัดตั้งประเภทสหกรณ์การเกษตรกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการดำเนินงานไม่มีความสลับซับซ้อนมากนัก ต่อมาได้มีการขยายไปสู่สหกรณ์รูปแบบอื่นทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่มีการสั่งสมระดมทุนและการลงทุนที่มีความสลับซับซ้อนของการดำเนินกิจการมากขึ้น แม้ว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความเจริญก้าวหน้า สามารถให้บริการแก่สมาชิกในธุรกิจหลักอันได้แก่ ธุรกิจบริการ การแปรรูปผลผลิต การรวบรวมผลผลิต การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การให้เงินกู้และการรับฝากเงินได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ ก่อเกิดความมั่นคงเข้มแข็งเป็นที่น่าพอใจก็ตาม แต่ขณะเดียวกันก็ยังมีสหกรณ์จำนวนไม่น้อยที่ประสบปัญหาอุปสรรคหรือเกิดข้อบกพร่องในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาขาดการบริหารกิจการที่ดีที่กฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เข้าไปกำกับดูแลไม่ทั่วถึงจึงทำให้มีลักษณะการดำเนินงานที่เบี่ยงเบนไปจากหลักการของสหกรณ์จนไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น ทั้งสภาพปัญหาที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น มีการทุจริตคอร์รัปชันสร้างความบกพร่องเสียหายขยายปริมาณเพิ่มขึ้น ดังนั้น การวิจัยนี้เห็นว่า หลักสหภิบาล เป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์ทุกประเภทมีเครื่องมือกลไกในการบริหารกิจการที่ดี มีมาตรฐานใหม่ที่ใช้บริหารจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์เป็นแนวทางปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการมีระบบกำกับควบคุมภายในที่มีกฎระเบียบรองรับส่งผลให้สหกรณ์มีความมั่นคงเข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดความเสี่ยงและป้องกันปัญหาเรื่องการทุจริตได้ อันจะเป็นการพัฒนาและสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบสหกรณ์ และคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์และสมาชิกให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา อันจะเกิดประโยชน์ต่อระบบสหกรณ์ของประเทศอย่างแท้จริง

“หลักสหภิบาล” มาจากการรวมกันของหลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของภาครัฐ กับบรรษัทภิบาลซึ่งเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของภาคธุรกิจเอกชน ในขณะที่สหกรณ์มีโครงสร้างของรัฐหรือองค์กรธุรกิจภาคเอกชนที่แสวงหากำไร แต่มีรูปแบบองค์กรกึ่งรัฐและกึ่งเอกชน (Semi-Public Organization) ที่มีการดำเนินงานเชิงเอกชนแต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ จึงไม่สามารถนำรูปแบบของหลักธรรมาภิบาลหรือหลักบรรษัทภิบาลดังกล่าวมาใช้โดยตรง ดังนั้น การวิจัยจึงได้คำตอบของการหาหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ที่เหมาะสมสอดคล้องที่ความต้องการจะสื่อถึงรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นทั้งกึ่งรัฐและกึ่งเอกชน ที่มีชื่อเรียกเฉพาะว่า “หลักสหภิบาล” ที่สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของหลักการบริหารกิจการที่ดีที่เหมาะสมกับบทบาทสำคัญของสหกรณ์ที่เป็น

ทั้งองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิกโดยมีหลักการ จำนวน 7 หลัก ที่สามารถใช้กับทุกสหกรณ์ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน รวมถึงสหกรณ์อื่นที่จะกำหนดในกฎกระทรวงในอนาคต ดังนี้

1) หลักนิติธรรม (Rule of Law)

ข้อค้นพบจากการวิจัยสามารถสรุปเพื่อการอภิปรายผลได้ว่า หลักนิติธรรมในระบบสหกรณ์เป็นหลักการปกครองที่ทุกคนภายใต้กฎเกณฑ์ของกฎหมายและการใช้อำนาจของผู้บริหารต้องเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ มีความยุติธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มิใช่เป็นการใช้อำนาจตามอำเภอใจของบุคคล เห็นได้ว่าหลักนิติธรรมจะเน้นหนักไปในทางปกป้องสมาชิกอย่างเสมอภาค ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดหลักนิติธรรมก่อนนี้ มีการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบการบริหารจัดการสหกรณ์โดยคณะกรรมการสหกรณ์มักนำมาใช้เป็นข้ออ้างบ่อยครั้ง ทำให้สมาชิกส่วนหนึ่งเข้าใจไปว่ากฎหมาย คือกติกาที่ให้กระทำหรือห้ามมิให้กระทำโดยมิต้องคิดเอง หรือกฎหมายจะเป็นตัวบ่อนทำลายความคิดของคนจึงมีการใช้อำนาจตามอำเภอใจจนก่อเกิดความเดือดร้อนเสียหายให้แก่สมาชิกผู้มีส่วนได้เสีย ก่อให้เกิดการขาดความเชื่อมั่นหรือเสื่อมศรัทธาต่อสหกรณ์อันมีสาเหตุมาจากผู้บริหารที่มีการกระทำที่มิชอบด้วยกฎหมายหรือเกิดการทุจริตคอร์รัปชันแทบทั้งสิ้น เหตุเพราะการที่ผู้รับผิดชอบไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์หรือหลักนิติธรรมที่กำหนด มีการเบี่ยงเบนหรือหลีกเลี่ยงเพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารและดำเนินงานของสหกรณ์ แต่ผลที่ตามมาทำให้เกิดช่องว่างจนเกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ หรือแก่สมาชิกดังปรากฏเป็นข่าวอยู่เสมอ ๆ ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่าการที่ปัจจุบันมีพระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับเดียวแต่ใช้บังคับกับสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งกลุ่มเป้าหมาย ลักษณะกิจกรรม ขนาดของสหกรณ์ และอื่น ๆ อีกหลายประการยังที่ไม่ครอบคลุมการบริหารและดำเนินกิจการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการก่อตั้งสหกรณ์ ดังนั้น ถ้าจะให้เป็นไปตามหลักนิติธรรม คือการมีกฎหมายที่ดีก็ต้องมีกฎหมายสหกรณ์ที่สอดคล้องกับสหกรณ์แต่ละประเภทมาส่งเสริมพัฒนา รวมถึงการกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นสหกรณ์ของประเทศอังกฤษ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี หรือประเทศญี่ปุ่นตามที่ได้ศึกษามา ขบวนการสหกรณ์หรือผู้มีส่วนรับผิดชอบงานสหกรณ์จึงควรพิจารณาทบทวนกฎหมายสหกรณ์ รวมถึงกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์มีความเหมาะสมสอดคล้องชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น หลักหลักนิติธรรมนี้จึงเป็นหลักสำคัญที่จะเป็นปัจจัยรากฐานสำคัญของการสร้างความสงบเรียบร้อยในองค์กรสหกรณ์ เพื่อให้การรับรองคุ้มครองสิทธิเสรีภาพขั้นพื้นฐานของมวลสมาชิกที่คณะกรรมการผู้บริหารสหกรณ์ไม่สามารถใช้อำนาจใด ๆ อันละเมิดต่อกฎหมายกระทำต่อผู้นั้นได้ การนำหลักนิติธรรมมาใช้ปฏิบัติกับสหกรณ์นั้น ต้องดำเนินการส่งเสริมพัฒนาและเผยแพร่ข้อมูลความรู้ในด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงกระบวนการบังคับใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์ เพื่อให้บุคลากรสหกรณ์ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจ ไตร่ตรอง รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้รอบคอบในเรื่องการบริหารและดำเนินกิจการแม้ว่ากฎเกณฑ์อนุญาตให้กระทำได้อย่างน้อยในเบื้องต้นสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่และสิทธิตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบสหกรณ์ของตนเองที่มีสิทธิขั้นพื้นฐานตามหลักนิติธรรม เช่น สิทธิในการถือหุ้น การรับบริการและส่วนแบ่งในกำไร/เงินปันผล มีสิทธิการเข้าร่วมประชุมใหญ่ด้วยตนเองเพื่อรับทราบการดำเนินงานของสหกรณ์หรือใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนเพื่ออนุมัติเรื่องที่สำคัญและมีสิทธิแสดงความคิดเห็น ชักถามในการประชุมใหญ่ รวมถึงการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการเป็นคณะหรือเป็นรายบุคคล ตลอดทั้งมีอำนาจกระทำการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ในข้อบังคับหรือระเบียบของสหกรณ์ เป็นต้น

ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และมติที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก หลักนิติธรรมจึงเป็นเครื่องมือกลไกในแนวปฏิบัติจะเกิดผลประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักกฎหมาย มีความทันสมัย เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตการใช้ อำนาจอย่างชัดเจน มีการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของสมาชิก ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงประชาชน มีการดำเนินงานมีความผูกพันต่อกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ มีการปฏิบัติตามกรอบนโยบายและหลักเกณฑ์กฎหมายที่กำหนดขอบเขตของบทบาทและการใช้อำนาจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการให้เป็นไปตามครรลองของการดำเนินงานขององค์กร จะช่วยลดปัญหาการดำเนินกิจการที่ออกนอกขอบวัตถุประสงค์อันอาจเกิดความเสียหายต่อสหกรณ์ได้ หรือแสวงหาประโยชน์อันมิชอบอันจะส่งผลให้สหกรณ์ได้รับผลกระทบหรือเกิดความเสียหายก็ได้

หลักนิติธรรมที่จะนำมาใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์นี้ กฎหมายกฎเกณฑ์ต้องไม่เปิดโอกาสให้สามารถใช้ดุลพินิจมากเกินไปเพราะจะเป็นการเอื้อต่อการคอร์รัปชันได้ จึงต้องเน้นที่คุณภาพของผู้ใช้อำนาจ ถ้าคนมีคุณภาพที่ดีแล้วการบริหารสหกรณ์ก็จะเกิดประสิทธิภาพไปด้วย แม้ว่าปัจจุบันจะมีการนำหลักนิติธรรมไปใช้กันอย่างกว้างขวางที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่างยอมรับ

กัน ในหลายแง่มุม แต่ยังไม่อาจนำแนวคิดของหลักนิติธรรมมาแปรเป็นเครื่องมือที่จะสามารถขับเคลื่อนให้เกิดคุณภาพการบริหารกิจการที่ดีได้ตามเจตนารมณ์ ตลอดจนกระบวนการทางกฎหมายที่นำมาบังคับใช้ก็ยังไม่สมบูรณ์ตามความคาดหวังที่ต้องการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับของสหกรณ์ต้องมีความเคร่งครัดกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์มาใช้เป็นระบบหรือกระบวนการบริหารหรือดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้น จนสุดท้าย ปัญหาในเรื่องการมีหลักนิติธรรมตามความเป็นจริงหรือไม่ นั้น ถึงเวลาที่สมาชิกสหกรณ์ต้องดำเนินการตรวจสอบความมีหลักนิติธรรมตามความเป็นจริงของหลักสหภาพดังกล่าว

2) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)

หลักคุณธรรมและจริยธรรมในระบบสหกรณ์เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความตระหนักสำนึกความรับผิดชอบ มีศีลธรรม ดำเนินการอยู่บนความถูกต้องเป็นธรรมและตรงตามความคาดหวังขององค์กรสหกรณ์ สมาชิก และผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงสังคมนั้นด้วย

ข้อค้นพบจากการวิจัยในหลักคุณธรรมและจริยธรรมสามารถสรุปเพื่อการอภิปรายผลได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนนี้ ผู้บริหารสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการและใช้อำนาจในการดำเนินงาน ปฏิบัติตนให้ไม่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิกและบุคคลอื่น ไม่มีความโปร่งใสจนขาดการเชื่อมั่นและยอมรับของทุกฝ่าย การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวก ก่อให้เกิดการบริหารงานสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารควรทำหน้าที่เฉพาะในการกำกับบริหารให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตนเองได้วางไว้ ส่วนการบริหารงานภายในควรให้ฝ่ายจัดการดำเนินการไปตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งปัจจุบันได้มีการนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในสหกรณ์กัน โดยทั่วไป แต่มีลักษณะเป็นนามธรรมกว้าง ๆ ยังขาดองค์ประกอบที่มีความสมบูรณ์ชัดเจนที่จะทำให้เกิดรูปธรรมและมีประสิทธิภาพในการนำมาใช้ หลักคุณธรรมและจริยธรรมในหลักสหภาพมีความสำคัญต่อการบริหารกิจการสหกรณ์เพราะเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่มีความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างให้เกิดเป็นรูปธรรมกับบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะคณะกรรมการผู้บริหารสหกรณ์ที่จะส่งผลให้การบริหารกิจการมีประสิทธิภาพที่จะสะท้อนให้สมาชิกหรือบุคคลทั่วไปเกิดการยอมรับเชื่อถือ หากจะกล่าวองค์กรใดมีธรรมมาภิบาลมากน้อยเพียงใด ให้ดูจากการกระทำของผู้บริหารเป็นอันดับแรก เพราะถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้สาคิดขั้นตอนการทำงานที่สอดคล้องกับหลักสหภาพมาภิบาลให้เห็นเป็นตัวอย่างแล้ว บุคลากรก็ย่อมปฏิบัติตามอย่างมีธรรมมาภิบาลด้วย ความเชื่อมั่นศรัทธา รวมถึงความเจริญก้าวหน้าก็จะบังเกิดเป็นผลตามมา การนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้กับสหกรณ์นั้น ต้องมีการจัดทำนโยบายโครงสร้างการบริหารและหลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดการ

ปฏิบัติที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในสหกรณ์ สร้างจิตสำนึกที่ดีที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและ
 รับผิดชอบ โดยยึดถือประโยชน์ของสหกรณ์เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน อันจะเกิดผลประโยชน์ต่อ
 ผู้บริหารสหกรณ์ที่นอกจากต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่บัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสมาชิกของ
 สังคมต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดแล้ว ยังจำเป็นต้องสร้างบรรทัดฐานที่เป็นหลักการบริหารกิจการ
 ที่ดีสำหรับสหกรณ์ให้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อกันที่ยอมรับโดยทั่วไปในสังคมสหกรณ์ด้วยความเคย
 ชินจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีการบังคับโดยกฎหมาย เป็นความหลากหลายที่จะปฏิบัติ
 เหมือนกันหรือต่างกันได้ แต่ก็มีความผูกโยงโดยตรงกับศีลธรรมและความเชื่อที่คนในสังคม
 สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติจนเป็นจารีต หากไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกคนรอบข้างตำหนิหรือลงโทษทางสังคม
 อีกด้วย ซึ่งหากสหกรณ์ไม่ร่วมมือกันสร้างบรรทัดฐานใหม่ที่ดี ก็อาจจะต้องพึ่งพากลไกการออก
 กฎหมายเพื่อสร้างบรรทัดฐานใหม่อยู่เรื่อยไปก็ได้

การพัฒนาสื่อสารเผยแพร่คุณธรรมจริยธรรมให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและ
 อย่างยั่งยืนต้องดำเนินการด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญที่สามารถนำไปประพฤติ
 ปฏิบัติแก่ทุกฝ่ายได้อย่างต่อเนื่องทั่วถึง สร้างความตระหนักรู้ถึงคุณค่า ค่านิยมสิ่งดีงามในการ
 ประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรมนั้นอย่างมั่นคง เกิดเป็นผลดีต่อชีวิตและหน้าที่การงาน ปฏิบัติอย่าง
 ต่อเนื่องด้วยกระบวนการกลุ่มร่วมกันตามข้อตกลงหรือความร่วมมือ และควบคุมกันเองใน
 กระบวนการกลุ่มอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เมื่อผู้ปฏิบัติได้ทำความดีตามคุณธรรมเป็นหน้าที่ของ
 ผู้บริหารที่จะต้องออกมาแสดงความชื่นชม ยกย่อง ชมเชยผู้กระทำความดี เพราะจะเกิดความรู้สึกมี
 ความรับผิดชอบต่อในการประพฤติปฏิบัติตามข้อตกลงมากขึ้น จึงต้องประพฤติปฏิบัติในทางที่ดีตาม
 ข้อตกลงจนปรากฏแพร่หลาย ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้ได้รับรางวัลเป็นแบบอย่างที่ดี จนเกิด
 เป็นอุดมการณ์ขึ้นตามคุณธรรมนั้น ที่จะทำให้เราต้องประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรมนั้นอย่างมั่นคง
 ยั่งยืนสืบต่อไป

แม้ว่าหลักคุณธรรมนี้ เป็นหลักการที่ใช้กันแทบทุกองค์กรรวมถึงองค์กรสหกรณ์ด้วย
 ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) กว้าง ๆ ที่ยังขาดองค์ประกอบความสมบูรณ์ชัดเจนเพียงพอที่จะ
 ทำให้เกิดรูปธรรมและมีประสิทธิภาพในการนำมาใช้ (Implementation) ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องจัดทำ
 นโยบาย โครงสร้างการบริหารที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมใน
 สหกรณ์ สร้างจิตสำนึกที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริตและรับผิดชอบต่อประโยชน์ของสหกรณ์
 เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน มีการกำหนดหลักปฏิบัติที่สอดคล้อง
 เฉพาะเจาะจงกับบริบทของสหกรณ์เพื่อที่จะได้มาซึ่งกรอบแนวคิดขององค์ประกอบหลักการที่
 สมเหตุสมผลด้วย ซึ่งหลักการนี้สหกรณ์ต้องดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ต่อสมาชิกและผู้มีส่วน
 ได้เสียด้วยความเป็นธรรมและชอบธรรมอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีหลักการจัด

โครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยจัดให้มีระบบการควบคุม และการตรวจสอบภายในที่รัดกุม รวมถึงการป้องกัน แก้ไขการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่สามารถ นำสู่การปฏิบัติอย่างไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมตลอดทั่วทั้งสหกรณ์ มีการบันทึกข้อมูลอย่าง เหมาะสม ถูกต้องครบถ้วนและเป็นจริง อีกทั้งมีกระบวนการสรรหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามวิชาชีพอย่างมืออาชีพ ทั้งให้ความสำคัญในการกำหนดและ รักษาไว้ซึ่งกลไกในการบริหารกิจการที่ดีและการกำกับดูแลต่าง ๆ เพื่อเฝ้าสนับสนุน ติดตามและ การบังคับให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

3) หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)

กระบวนการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ต้องเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต การ กระทำการใด ๆ ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ผู้อื่นสามารถมองเห็น คาดเดา และเข้าใจได้ ครอบคลุมถึงผลจากการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีเกณฑ์มาตรฐานความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ ตามความรับผิดชอบ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลของการดำเนินการในกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร และดำเนินกิจการสหกรณ์ที่มีผลกระทบต่อสมาชิก ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ชัดเจนตรงไปตรงมา ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้องเหมาะสมได้ โดยตรงและสะดวก รวมทั้งต้องมีการรับฟังความเห็นและสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับนโยบายและ การตัดสินใจได้

ข้อค้นพบจากการวิจัยในหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลสามารถสรุปเพื่อการ อภิปรายผลได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดหลักการก่อนนี้ของบางสหกรณ์ที่มีการปกปิดข้อมูล การดำเนินงาน หรือเปิดเผยไม่ถูกต้องครบถ้วน ตรงไปตรงมา หรือปกปิดข้อเท็จจริงที่ควรบอกให้ แข็งแก่สมาชิกหรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ ให้ความร่วมมือ หรือมีส่วนตรวจสอบการ บริหารได้ จึงเป็นที่มาสร้างความเสียหายเดือดร้อนให้แก่สมาชิก ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงสังคม ประเทศชาติ ดังนั้น หลักการนี้จึงเป็นหลักที่สำคัญในการบริหารงานสหกรณ์ เพราะจะทำให้สมาชิก ผู้เป็นเจ้าของรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้รับรู้รับทราบการกระบวนการทิศทางการบริหาร สหกรณ์อย่างตรงไปตรงมา ช่วยให้สะท้อนถึงการรับการยอมรับและมีวิธีปฏิบัติที่ดีด้วย การ นำมาใช้กับสหกรณ์นั้นจะต้องมีกระบวนการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านความโปร่งใสและ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของสหกรณ์ไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ที่ชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม เป็นอิสระต่อกันเพื่อป้องกันมิให้มีการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากบุคคลใด ๆ มีการ วางระบบการควบคุมภายในให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้ของสหกรณ์ได้อย่างสะดวก ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์กฎหมาย และ

สามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย จะเกิดผลประโยชน์กับสหกรณ์ที่ทำให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี และเป็นไปเพื่อให้กลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส เพื่อจะได้ช่วยกันตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานได้ จึงเป็นหลักการสำคัญที่ทุกองค์กรสหกรณ์จะต้องยึดถือปฏิบัติให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อทุกฝ่ายจะได้รับรู้หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินกระบวนการต่าง ๆ ได้ตามบทบาทหน้าที่

การนำมาหลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลมาใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์นั้น จะต้องดำเนินการเปิดเผยที่มีความถูกต้องครบถ้วน และสามารถแจกแจงได้ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน โดยมีการรายงานข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามความถี่ที่กำหนด หากเป็นข้อมูลส่วนบุคคลมีผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ของสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสียจะเปิดเผยได้ต่อเมื่อข้อมูลนั้นต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลหรือมีการเผยแพร่อย่างเป็นทางการต่อสาธารณะแล้ว เพราะอาจเข้าข่ายความผิดตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลได้ ห้ามเปิดเผยข้อมูลของสหกรณ์ที่ยังไม่มีผลสรุปหรือยังไม่ถึงกำหนดเวลาที่ต้องเปิดเผย หรือข้อมูลที่หากเปิดเผยจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์ในด้านการดำเนินงาน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หากการเปิดเผยข้อมูลมีข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงอย่างมีนัยสำคัญก็ให้ผู้ที่มิอำนาจในการเปิดเผยข้อมูลหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการแก้ไขหรือชี้แจงผ่านช่องทางการเปิดเผยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และเพื่อประโยชน์แห่งการบริหารกิจการที่ดีให้กรรมการ ผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ที่ถือเป็นบุคคลที่เป็นผู้รู้ข้อมูลภายในของสหกรณ์ดีได้ถือปฏิบัติเรื่องการใช้อ้างอิงข้อมูลภายในอย่างเคร่งครัด

4) หลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation)

ข้อค้นพบจากการวิจัยในหลักการมีส่วนร่วมและฉันทานุมัติสามารถสรุปเพื่อการอภิปรายผลได้ว่า ปัญหาการขาดการมีส่วนร่วมและฉันทานุมัติที่เกิดขึ้นในการบริหารกิจการสหกรณ์ก่อนนี้ สมาชิกขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา แนะนำ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติและร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อวิถีการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ ตลอดจนการขาดความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมถึงขาดความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร จึงขาดความร่วมมือกับสหกรณ์ ส่งผลให้สหกรณ์เกิดความอ่อนแอ ไม่มั่นคง และเป็นช่องทางให้ผู้บริหารได้ดำเนินกิจการที่สร้างความเดือดร้อนเสียหายให้แก่สมาชิก ดังนั้น หลักนี้จึงเป็นหลักที่สำคัญ เพราะจะเป็นการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและการคุ้มครองประโยชน์ของสมาชิกให้บรรลุผลได้ หากสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือ สำหรับการมีส่วนร่วมของสมาชิกนั้นควรให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วย มิใช่เป็นการแสดงความคิดเห็นที่

เกี่ยวกับสาระของเรื่องที่จะต้องพิจารณาและดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเท่านั้นแต่เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริงด้วย ดังนั้น การบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีต้องเป็นการบริหารกิจการแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ซึ่งบูรณาการที่มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความไว้นับถือใจกันที่จะนำไปสู่พฤติกรรมความร่วมมือมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านการบริหารการจัดการทรัพยากรและการพัฒนาสหกรณ์เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงการบริหารกิจการสหกรณ์เพื่อความผาสุกร่วมกัน รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

การนำหลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทานุมติมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์นั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องดำเนินการแสวงหาความร่วมมือให้สมาชิกให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ต้องมีความไว้นับถือใจกัน ร่วมกันส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติต่อสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกันที่จะนำไปสู่พฤติกรรมความร่วมมือระหว่างกันของบุคคลด้วยการแบ่งหน้าที่กันทำอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สหกรณ์ต้องมีการกำหนดนโยบายเป้าหมายและหลักเกณฑ์การมีส่วนร่วมที่ชัดเจน มีแนวทางสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบสหกรณ์ โดยการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานและมอบหมายงานแก่บุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ

การบริหารด้วยการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลย่อมต้องมีความเห็นที่ไม่ตรงกันในบางกระบวนการ ในหลักการนี้จึงต้อง “มุ่งเน้น” การเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้รับผลโดยตรงได้ร่วมคิดหรือร่วมตัดสินใจในกระบวนการพัฒนา การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการแสวงหาความเห็นพ้องจากคนส่วนใหญ่หรือหลักฉันทานุมติหรือข้อตกลงร่วมกันภายในกลุ่มเพื่อสรุปความคิดเห็นในการเจรจาตกลงด้วยความเข้าใจในหลักการและเหตุผลเป็นสำคัญจนเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันถึงแม้ว่าจะมิใช่เป็นเอกฉันท์ก็ตาม

5) หลักความเสมอภาค (Equity)

ข้อค้นพบจากการวิจัยในหลักความเสมอภาคสามารถสรุปเพื่อการอภิปรายผลได้ว่า ปัญหาความเสมอภาคที่เกิดขึ้นก่อนหลักการนี้ ผู้บริหารบางสหกรณ์ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าถึงการให้บริการทั้งทรัพยากรและคุณค่าต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่มีอยู่จำกัดได้อย่างเท่าเทียมกัน มีการเลือกปฏิบัติโดยให้โอกาสกับผู้บริหารและพวกพ้องที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ จึงเป็นที่มาของการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ การสร้างความเสียหายเดือดร้อนให้แก่สมาชิก ดังนั้น หลักความเสมอภาคที่ถือเป็นหลักพื้นฐานของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ซึ่งย่อมได้รับการรับรองและคุ้มครองจากกฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน ในฐานะที่เป็นมนุษย์โดยมิต้องคำนึงถึงคุณสมบัติอื่น ๆ จึงเป็นหลักที่สำคัญในการดำเนินกิจการสหกรณ์ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนต่างมีความเสมอภาค มีสิทธิ

เสรีภาพเท่าเทียมกันภายใต้การได้รับการรับรองคุ้มครองของกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของแต่ละสหกรณ์นั้น เข้าถึงทรัพยากรและคุณค่าต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดได้อย่างเท่าเทียมกันบนพื้นฐานที่จะดำรงชีวิตอยู่อย่างสงบสุขนั้น มีการเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อสมาชิกสหกรณ์ผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ (Non-discrimination) และให้บริการโดยไม่มีการแบ่งแยก รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม (Equitable Treatment and Participation) หลักความเสมอภาคนี้ถือเป็นหลักการสำคัญของสหกรณ์ที่เป็นรากฐานของระบอบประชาธิปไตยนั่นเอง

การนำหลักความเสมอภาคมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้นั้น สหกรณ์ต้องมีการกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อสมาชิกผู้มีส่วนได้เสียทุกรายอย่างเท่าเทียม เป็นธรรมด้วยความเสมอภาคไม่แบ่งแยก ไม่ว่าผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้ถือหุ้นส่วนน้อย เพราะสหกรณ์ยึดถือหลักหนึ่งคนหนึ่งเสียง (One man one vote) ไม่ว่าจะมีหุ้นมากหรือน้อยก็ตาม แต่ทั้งนี้การปฏิบัติต่อสมาชิกตามหลักความเสมอภาคนั้นย่อมต้องคำนึงถึงเรื่องประโยชน์โดยรวมขององค์กรสหกรณ์เหนือประโยชน์ส่วนบุคคลหรือประโยชน์ของปัจเจกชน ส่วนสิทธิประโยชน์อื่นก็ต้องเป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

6) หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability)

ข้อค้นพบจากการวิจัยในหลักความพร้อมรับผิดชอบสามารถสรุปเพื่อการอภิปรายผลได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดหลักความพร้อมรับผิดชอบก่อนนี้ เป็นที่มาของการปฏิบัติงานที่ขาดความระมัดระวัง ไม่ซื่อสัตย์สุจริต และขาดความรับผิดชอบต่อจนสร้างความเดือดร้อนเสียหายให้แก่สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น หลักหลักความพร้อมรับผิดชอบนี้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการบริหารงานในระบบสหกรณ์จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอันเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นผู้ได้รับการพิจารณาว่ามีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม นับว่าเป็นเกียรติอย่างยิ่ง แต่เกียรติดังกล่าวก็นำมาซึ่งความคาดหวังในหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงต่อบุคคลเหล่านั้นในฐานะผู้นำองค์กรสหกรณ์ จึงต้องมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องแสดงความตระหนักสำนึกถึงความรับผิดชอบต่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์ และต้องพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำที่เกิดขึ้นไม่ว่าต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกรณีกระทำการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงในการปฏิบัติงานหรือแสวงหาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ สมาชิก หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถอธิบายตอบคำถามและชี้แจงการตัดสินใจนั้นได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมถึงการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ต่อความคาดหวังของสาธารณะด้วย หลักความพร้อม

รับผิดชอบนี้เป็นกลไกสำคัญยิ่งที่จะช่วยสร้างเสริมให้ผู้บริหารตระหนักในสิทธิและหน้าที่ได้รับมอบหมายมาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือสังคม มีความใส่ใจกับปัญหาการบริหารจัดการ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

ในการดำเนินงานสหกรณ์ต้องมีการกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์สำหรับกำกับดูแล การแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารที่มีคุณภาพมีมาตรฐานสอดคล้องกับแนวทางสากลที่มีแนวทางเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบสหกรณ์ และตอบสนองต่อหลักการตรวจสอบถ่วงดุลที่จะสร้างแนวคิดความโปร่งใสให้เป็นรูปธรรม กำหนดกระบวนการมาตรฐาน (Standard Process) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้เมื่อนำหลักเกณฑ์การแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารไปใช้ในสหกรณ์ มีการจัดทำแผนภูมิองค์กร คำบรรยายลักษณะงานและผู้รับผิดชอบให้ครบถ้วนชัดเจนทุกตำแหน่ง มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสู่ระดับบุคคล มีระเบียบวิธีการในการบังคับใช้หลักเกณฑ์การแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารอย่างชัดเจนเพื่อลดการตีความ และการใช้ดุลพินิจที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งจัดให้มีการบริหารจัดการด้านการควบคุมภายในที่ดี มีกิจกรรมที่แสดงถึงความ เป็นต้นแบบความพร้อมรับผิดชอบ ให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในสหกรณ์ และมีการจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและระบบการให้คุณให้โทษอย่างเป็นรูปธรรม มีกระบวนการสร้างความตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงมีการสื่อสารทุกฝ่ายเพื่อรับทราบในบทบาทหน้าที่ รวมถึงมีการติดตามรายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน และติดตามควบคุมภายในด้านการทุจริตหรือข้อร้องเรียน

7) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

ข้อค้นพบจากการวิจัยในหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถสรุปเพื่อการอภิปรายผลได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนนี้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่มีการใช้สิทธิเลือกตั้งของสมาชิกสหกรณ์มักไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเนื่องจากปัญหาขาดการมีส่วนร่วมที่แท้จริง ส่งผลให้ได้กรรมการที่เข้าสู่ตำแหน่งคือคุณสมบัตินี้หรือเป็นบุคคลที่ขาดความรู้ความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ ไม่มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดีพอ โดยเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยง การบริหารสินเชื่อ การเร่งรัดติดตามหนี้สิน การตรวจสอบภายใน การกำกับควบคุมภายในที่ดี บางสหกรณ์มีปัญหาที่กรรมการเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่แก่ตนเองและพวกพ้องโดยไม่คำนึงถึงองค์กร มีการบริหารงานที่ไม่ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล จึงเป็นที่มาของการไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างความเสียหายให้แก่สหกรณ์

สมาชิก ผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น หลักนี้จึงเป็นหลักที่สำคัญที่ต้องมีการดำเนินการที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาที่กำหนด สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อในภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดภาระค่าใช้จ่าย และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิกในการได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและบรรลุภารกิจวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

การนำหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์นั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีทิศทางชัดเจนที่ประหยัดทั้งด้านเวลา ทรัพยากรและกำลังคน คำนึงถึงทุนที่มีอยู่ในสหกรณ์ที่จะต้องก่อให้เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสหกรณ์ สมาชิก และส่วนรวมอย่างเป็นธรรม มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมถึงการมีระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีนโยบายธรรมาภิบาลครบทุกด้าน เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุมและการตรวจสอบภายในเป็นขั้นเป็นตอนตามคู่มือการปฏิบัติงานของสหกรณ์ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบที่จะช่วยสนับสนุนให้สหกรณ์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ช่วยลดผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อกิจการ สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารสหกรณ์ทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการศึกษาทำให้ได้คำตอบตามปัญหาวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ คือ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เป็นรากฐานของการบริหารกิจการของสหกรณ์ และหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและดำเนินการที่มีการนำมาใช้กำกับบริหารงานองค์กรในระดับระหว่างประเทศและประเทศไทย วิเคราะห์สถานการณ์ของปัญหาและผลกระทบจากการบริหารและดำเนินการของสหกรณ์ที่ขาดหลักการของการบริหารกิจการที่ดีอันเป็นหลักธรรมาภิบาลที่ใช้เฉพาะสหกรณ์ของไทย วิเคราะห์หาหลักการที่เป็นองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลที่จำเป็นต้องมีในการบริหารองค์กรทุกระดับทั้งต่างประเทศและของไทย ที่สอดคล้องกับหลักการรากฐานของการบริหารกิจการของสหกรณ์ และจัดทำหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์มาใช้ในการบริหารและดำเนินการ รวมถึงการกำกับดูแลสหกรณ์ของสหกรณ์ไทยเป็นการเฉพาะ โดยมีกฎเกณฑ์รองรับ

ข้อสรุปและข้อค้นพบของการวิจัยมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย และสอดคล้องกับวรรณกรรมจำนวนมากที่สนับสนุนว่า หลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ หรือหลักสหภิบาลเป็นหลักการสำคัญ เป็นแนวทางธรรมาภิบาลที่มีองค์ประกอบเหมาะสมสอดคล้องกับ

ลักษณะเนื้อหาของงานของการดำเนินงานสหกรณ์ และมีหลักปฏิบัติที่ส่งเสริมการตรวจสอบถ่วงดุล สามารถวัดประเมินความโปร่งใสที่สหกรณ์สามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานที่ดีที่จะนำไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและดำเนินงานตามประเภทของสหกรณ์ที่ได้จดทะเบียนจัดตั้งในการให้สมาชิกดำเนินการร่วมกัน โดยการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดามวลสมาชิกให้มีความกินดี อยู่ดี และมีสันติสุขในการอยู่ร่วมกัน มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งและเป็นภูมิคุ้มกันแก่สังคมและประเทศชาติได้

ดังนั้น หากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันประกาศเจตนารมณ์ในการสร้างธรรมาภิบาลสหกรณ์ด้วยหลัก “สหภิบาล” (Co-operative Good Governance: CGG) เพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ในการสร้างความโปร่งใสและระบบการกำกับภายในที่ดี มีมาตรฐานสหกรณ์แล้ว จะเป็นการพัฒนาและการสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบสหกรณ์ และคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์และสมาชิกให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงสาธารณชน อันจะเกิดประโยชน์ต่อระบบสหกรณ์ของประเทศอย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะ

จากข้อสรุปและข้อค้นพบของการวิจัยหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ หรือหลักสหภิบาล 7 หลักประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูล หลักการมีส่วนร่วมและฉันทานุมัติ หลักความเสมอภาค หลักความพร้อมรับผิชอบ และหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งแต่ละหลักการนั้นเป็นหลักที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารและดำเนินงานสหกรณ์ให้มีความมั่นคงยั่งยืนได้ ดังนั้น ความจำเป็นในการนำหลักการที่เป็นองค์ประกอบของหลักสหภิบาลมาใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดี นั้นการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 แนวทางการนำเอาหลักสหภิบาลแต่ละข้อไปใช้

1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เสนอแนะให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) มีนโยบาย หลักเกณฑ์ กฎกติกาตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเหมาะสมเป็นธรรมตามขั้นตอนการดำเนินการที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันทั้งระบบ

(2) มีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจและการมอบอำนาจของผู้เกี่ยวข้องในสหกรณ์อย่างชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่ามีการบังคับใช้อย่างครอบคลุม เท่าเทียม

(3) มีการพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงกระบวนการบังคับใช้ในการบริหารกิจการสหกรณ์

(4) มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการบังคับใช้อำนาจของกฎหมายที่มีความสอดคล้องกับบริบทสหกรณ์ เพื่อลดความเสี่ยงการใช้ดุลพินิจการบริหารจัดการของผู้เกี่ยวข้องที่อาจเอื้อต่อการทุจริตในแต่ละช่วงเวลา

(5) ปฏิบัติตามกฎหมายของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่ครอบคลุมการดำเนินการขององค์กรสหกรณ์อย่างเข้มงวด เคารพต่อหลักนิติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

(6) ติดตามการปฏิบัติและแจ้งเตือนถึงการไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ในลักษณะตรวจสอบและถ่วงดุล บุคลากรผู้เกี่ยวข้องรับรู้ขั้นตอนการทำงานอย่างโปร่งใสคาดการณ์ได้

(7) มีระบบการรายงานการปฏิบัติตามกฎระเบียบถึงหน่วยงานกำกับดูแลสหกรณ์อย่างถูกต้อง สร้างวัฒนธรรมความยุติธรรม ความเที่ยงตรงที่เชื่อมโยงของหลักนิติธรรมอย่างเข้มแข็ง

2) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics) เสนอแนะให้มีการดำเนินการดังนี้

(1) การจัดทำนโยบาย โครงสร้างการบริหารที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในสหกรณ์

(2) การกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตสำนึกที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริตและรับผิดชอบ โดยยึดถือประโยชน์ของสหกรณ์เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

(3) การบังคับ การปรับประยุกต์ใช้มาตรฐานการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย หลักการ และกิจกรรมสหกรณ์

(4) การสื่อสารเผยแพร่เกี่ยวกับการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมกับสหกรณ์ไปยังกลุ่มสมาชิกและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง รวมถึงการป้องกัน แก้ไขการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมตลอดทั่วทั้งสหกรณ์

(5) การให้ความสำคัญในการกำหนดและรักษาไว้ซึ่งกลไกในการบริหารกิจการที่ดี และการกำกับดูแลต่าง ๆ เพื่อเฝ้าสนับสนุน ติดตามและการบังคับให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

3) หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)

เสนอแนะให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) มีการกำหนดนโยบายและมาตรการสร้างความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารของสหกรณ์ มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาวิธีปฏิบัติงานที่เป็นอิสระชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้มีการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากบุคคลใด ๆ รวมถึงกระบวนการบริหารที่เปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบได้ และสามารถชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย โดยคณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติตาม

(2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะของการตัดสินใจ ผลการดำเนินงานที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญ รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสหกรณ์

(3) กำหนดคุณลักษณะของผู้ได้เสีย/กลุ่มผลประโยชน์ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน การคัดเลือกความสัมพันธ์ แหล่งที่มาของเงินทุน และการนำไปใช้โดยไม่ปิดบังซ่อนเร้น เพื่อให้เกิดการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิกและสหกรณ์เป็นสำคัญ

(4) มาตรฐานต่าง ๆ และเกณฑ์กำหนดที่สหกรณ์ใช้ในการดำเนินการหรือประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การบันทึกหลักฐานเพื่อเป็นหลักประกันความโปร่งใส และเพื่อใช้ตรวจสอบในภายหลังได้ หรือดำเนินการร่วมกับคณะที่ปรึกษาหรือตัวแทนสมาชิก หรือสมาชิกชั้นนำ เป็นต้น

(5) มีการวางระบบการควบคุมภายในให้สมาชิกหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่ถูกต้องครบถ้วน และเชื่อถือได้ของสหกรณ์ได้อย่างสะดวกทั่วถึง และตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ที่เป็นไปตามกรอบนโยบายธรรมาภิบาล

4) หลักการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation)

เสนอแนะให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) การมีนโยบายเป้าหมายและหลักเกณฑ์ (Regulatory) การมีส่วนร่วมที่ชัดเจน มีแนวทางสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบสหกรณ์ เช่น ต้องการมีส่วนร่วมเรื่องอะไร และเพื่ออะไร เป็นต้น

(2) มีแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวของการมีส่วนร่วม โดยการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานและมอบหมายงานแก่บุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ มีการถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ การใช้ทรัพยากร และภารกิจเพื่อให้ดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร

(3) เปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียได้เข้าร่วมในการรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในการบริหาร ร่วมดำเนินการ ร่วมตรวจสอบการทำงาน และร่วมรับผลที่เกิดขึ้น

(4) สร้างกลไกและระบบการรายงานที่มีกระบวนการสื่อสารสองทาง เพื่อให้สมาชิกหรือผู้ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตระหนักรู้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับความก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์ ที่สะท้อนความเป็นไปทั้งในเชิงความมั่นคง ความมีคุณภาพ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามมาตรฐานทั่วไป

(5) เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้รับประโยชน์ และเสียประโยชน์หรือกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงเพื่อร่วมคิด หรือร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการพัฒนา การแก้ไขปัญหา หรืองานด้านต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการแสวงหาความเห็นพ้อง หรือหลักฉันทามติในการตัดสินใจเพื่อสรุปข้อคิดเห็น

5) หลักความเสมอภาค (Equity) เสนอแนะให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) มีหลักเกณฑ์การปฏิบัติทั่วไปเดียวกัน กล่าวคือ เหตุการณ์ที่มีสาระสำคัญเหมือนกันต้องได้รับการปฏิบัติโดยกฎเกณฑ์เช่นเดียวกัน เว้นแต่ว่าสถานการณ์นั้นแตกต่างออกไป สอดคล้องตามหลักที่ว่าสมาชิกย่อมเสมอภาคกันในกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ โดยได้รับความปกป้องคุ้มครองอย่างเท่าเทียมกัน

(2) การใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันนั้นต้องคำนึงถึงสาระสำคัญของกฎเกณฑ์ที่นำมาใช้ ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น แม้จะอยู่ในสถานะที่เหมือนกันแต่ถ้าข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญแตกต่างกันแล้วกฎเกณฑ์ที่นำมาใช้บังคับนั้นต้องแตกต่างกันไปด้วย

(3) การปฏิบัติต่อสมาชิกตามหลักความเสมอภาคนั้นย่อมต้องคำนึงถึงเรื่องประโยชน์โดยรวมขององค์กรสหกรณ์ เหนือประโยชน์ส่วนบุคคลหรือประโยชน์ของปัจเจกชน เช่น กรณีที่มีความจำเป็นต้องใช้มาตรการบางอย่างเพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงเข้มแข็งหรือฟื้นฟูสหกรณ์อย่างเร่งด่วน และการใช้มาตรการดังกล่าวนั้นสะท้อนให้เห็นถึงการเลือกปฏิบัติและการเคารพต่อหลักแห่งความเสมอภาค สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสียที่เดือดร้อนจากการกระทำดังกล่าวจะอ้างหลักแห่งความเสมอภาคต่อสหกรณ์หาได้ไม่

(4) มีการให้บริการที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

6) หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) เสนอแนะให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) การมีนโยบายและหลักเกณฑ์การแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อผลการบริหารที่มีคุณภาพที่มีแนวทางเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบสหกรณ์ และตอบสนองต่อหลักการตรวจสอบถ่วงดุลที่จะสร้างแนวความคิดความโปร่งใสให้เป็นรูปธรรม

(2) กำหนดกระบวนการมาตรฐาน (Standard Process) เมื่อนำหลักเกณฑ์การแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อการบริหารไปใช้ในสหกรณ์ แสดงความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) มีระเบียบวิธีการในการบังคับใช้หลักเกณฑ์การแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อผลการบริหารอย่างชัดเจนเพื่อลดการตีความที่อาจเกิดการคลาดเคลื่อน และการใช้ดุลพินิจที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

(4) มีกิจกรรมที่แสดงถึงความเป็นต้นแบบความพร้อมรับผิดชอบ เช่น ผู้บริหารนำการแสดงผลงานหรือคำมั่นว่าจะปฏิบัติหน้าที่และบริหารงานอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

(5) มีระบบการตรวจติดตาม รายงานผล แจกแจงเดือน ทั้งการปฏิบัติตามและการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์การแสดงความพร้อมรับผิดชอบต่อผลการบริหาร เช่น การเปิดเผยรายงานบทลงโทษ ในรูปแบบกติกาสภาที่เหมาะสม

(6) ส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความพร้อมรับผิดชอบ สร้างความตระหนักยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพของสหกรณ์ พึงรักษาปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกโดยรวม มีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของสมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้แก่สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสีย

7) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) เสนอแนะให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน ได้ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานตามงบประมาณที่กำหนด

(2) จัดให้มีระบบ กลไกในการประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

(3) มีการบริหารจัดการ กำกับดูแล หรือให้บริการแก่สมาชิกด้วยประสิทธิภาพ ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป

(4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสำคัญในการบริหารงาน และแก้ไขปัญหาการทำงานหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการทำงานของสหกรณ์

2.2 การนำ “หลักธรรมาภิบาล” ไปใช้

หลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ หรือหลักธรรมาภิบาลอันเป็นแนวทางธรรมาภิบาลที่มีลักษณะเฉพาะและเหมาะสมกับสหกรณ์ไทย กำหนดหลักปฏิบัติในการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์นอกเหนือจากกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่แล้ว อันจะเป็น

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สหกรณ์ทุกประเภทเป็นองค์กรที่มีกลไกการดำเนินงานที่
ควบคู่ไปกับการควบคุมภายในที่ดี มีความมั่นคงเข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีสภาพบังคับ
และมีผลผูกพันการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสหกรณ์ หาก
สหกรณ์ได้นำมาใช้เป็นหลักในการบริหารและดำเนินงานสหกรณ์อย่างเป็นรูปธรรมจริงจังแล้ว
จะส่งผลให้สหกรณ์ทุกประเภทมีกลไกการบริหารและดำเนินงานที่ดีควบคู่ไปกับการมีระบบ
กำกับควบคุมภายในที่ดี มีความมั่นคงเข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดความเสี่ยงและป้องกัน
ปัญหาเรื่องการทุจริตได้ อันจะเป็นการพัฒนาและการสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบสหกรณ์ และ
คุ้มครองสิทธิประโยชน์ของสหกรณ์และสมาชิกให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สร้าง
ความเชื่อมั่นและศรัทธา อันจะเกิดประโยชน์ต่อระบบสหกรณ์ของประเทศอย่างแท้จริง

เพื่อให้มีการนำหลักสหภาพไปใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารและดำเนินงานสหกรณ์
อย่างเป็นรูปธรรม งานวิจัยได้เสนอแนะแนวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ ดังนี้

1) ด้านนโยบาย

ให้มีการเผยแพร่ให้ความรู้ความเข้าใจในหลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อ
ผู้บริหารและบุคลากรสหกรณ์จะได้ดำเนินการทดลองใช้ให้คุ้นชินจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร
ในระยะยาว หากผู้ใดไม่ปฏิบัติตามแม้จะไม่มีบทลงโทษทางกฎหมาย แต่ก็จะถูกสังคมตำหนิติเตียน
ได้ ทั้งนี้ให้มีการประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ แล้วค่อยพัฒนา
ให้มีสภาพการบังคับใช้ไปเป็นกฎหมายในอนาคตต่อไป

2) ด้านกฎหมาย

การนำหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ไปใช้ให้มีสภาพบังคับ
เพื่อให้สหกรณ์มีการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะของการส่งเสริมพัฒนาหรือการ
ยกย่องชมเชยมากกว่าการลงโทษ งานวิจัยได้นำเสนอแนวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ ดังนี้

(1) สหกรณ์ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 เพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3)
พ.ศ. 2542 หมวด 4/1 การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน
มาตรา 89/2 กำหนดให้การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน
ในเรื่องดังต่อไปนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง...

(9) การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล

การนำหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ หรือหลักสหภาพ
ดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน
กำหนดเป็น “กฎกระทรวง” ดังนี้

บันทึกหลักการและเหตุผล
ประกอบร่างหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

พ.ศ.

หลักการ

ให้มีหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

เหตุผล

โดยที่มาตรา ๘๘/๒ แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนดให้การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง เพื่อให้หลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์มีการบริหารและดำเนินกิจการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การเพิ่มความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือของสมาชิก และทำให้สหกรณ์เกิดความมั่นคงแก่การดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวงนี้

ร่าง

กฎกระทรวงหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

พ.ศ.

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒
 มาตรา ๘๘/๒ วรรคหนึ่ง (๘) และมาตรา ๑๐๕ วรรคสาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่ง
 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๒ รัฐมนตรีว่าการกระทรวง
 เกษตรและสหกรณ์ออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ในกฎกระทรวงนี้

“สหกรณ์” หมายความว่า สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ที่จดทะเบียนประเภทสหกรณ์ออม
 ทรัพย์และประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ข้อ ๒ ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ให้คณะกรรมการถือปฏิบัติตามหลักการของการ
 บริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

- (๑) หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- (๒) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)
- (๓) หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)
- (๔) หลักการมีส่วนร่วมและฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation)
- (๕) หลักความเสมอภาค (Equity)
- (๖) หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability)
- (๗) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

ข้อ ๓ สหกรณ์ต้องจัดให้มีการอธิบายและแสดงข้อมูลรายละเอียดองค์ประกอบของ
 หลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับทราบ

ให้ไว้ ณ วันที่

พ.ศ.

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

บันทึกวิเคราะห์สรุปสาระสำคัญ
ประกอบร่างกฎกระทรวงหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์
พ.ศ.

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ขอเสนอร่างกฎกระทรวงหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ พ.ศ. ดังต่อไปนี้

๑. เหตุผลความจำเป็นในการเสนอร่างกฎกระทรวง

เนื่องจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนดหมวด ๔/๑ การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนไว้เป็นการเฉพาะ โดยในมาตรา ๘๕/๒ (๕) การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล

๒. สาระสำคัญของร่างกฎกระทรวงนี้

ข้อ ๑ ร่างกฎกระทรวงหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ พ.ศ. มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการบริหารและดำเนินกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ข้อ ๒ สหกรณ์ต้องจัดให้มีการอธิบายและแสดงข้อมูลรายละเอียดองค์ประกอบของหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับทราบ

(2) สหกรณ์ประเภทอื่นนอกจาก (1)

การนำหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ หรือหลักสหภาพบาลดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ ก็สามารถใช้อำนาจนายทะเบียนสหกรณ์ออกเป็นระเบียบหรือคำสั่ง หรือข้อกำหนด หรือประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ หรือคำแนะนำที่เป็นแนวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการที่กำหนดเพื่อประโยชน์ในการบริหารและดำเนินกิจการของสหกรณ์แล้วแต่กรณี โดยอาศัยอำนาจนายทะเบียนสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ที่กำหนดให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ ...

(8) ออกระเบียบหรือคำสั่ง เพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์

(ร่าง) ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์
ว่าด้วยหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์

พ.ศ.

โดยที่เป็นการสมควรที่จะกำหนดระเบียบว่าด้วยหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์เพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๖ (๘) แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 กำหนดระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้ เรียกว่า “ ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ พ.ศ.”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับในวันถัดจากวันที่นายทะเบียนสหกรณ์ออกประกาศระเบียบฉบับนี้

ข้อ ๓ ระเบียบนี้ให้ใช้กับสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ

ข้อ ๔ ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ให้คณะกรรมการถือปฏิบัติตามหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

- (๑) หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- (๒) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (Morality and Ethics)
- (๓) หลักความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency and Disclosure)
- (๔) หลักการมีส่วนร่วมและฉันทานุมัติ (Participation and Consensus Orientation)
- (๕) หลักความเสมอภาค (Equity)
- (๖) หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability)
- (๗) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

ข้อ ๕ สหกรณ์ต้องจัดให้มีการอธิบายและแสดงข้อมูลรายละเอียดองค์ประกอบของหลักการของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ให้สมาชิกได้รับทราบ

ประกาศ ณ วันที่ พ.ศ.

(ลงนาม)

(.....)

อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์

นายทะเบียนสหกรณ์

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเพื่อประโยชน์ทางวิชาการในอนาคต สามารถนำคำตอบหลักสหภาพ เพื่อการบริหารกิจการที่ดีสำหรับสหกรณ์ที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ไปทำการวิจัยเพิ่มเติมโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัย ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การมีส่วนร่วมออกแบบ-ร่วมออกแบบและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบริบทของสหกรณ์ เพื่อค้นหารูปแบบหลักเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติที่ดีที่มีการยอมรับร่วมกันในขบวนการสหกรณ์ว่าจะเป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารและดำเนินกิจการสหกรณ์ให้ดีขึ้น โดยเสนอแนะหัวข้อวิจัยต่อไป ดังนี้

1) “รูปแบบสหกรณ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์กับกลุ่มเป้าหมาย” เพื่อศึกษาว่าสหกรณ์ที่แท้จริง (Real Co-operative) เป็นอย่างไร สหกรณ์ที่เป็นสถาบันการเงินมีการระดมทุนจะพัฒนาให้เข้ากับบริบทของปัญหาเศรษฐกิจได้อย่างไร สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในแต่ละกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายได้เพียงใด ต้องอาศัยปัจจัยใดบ้าง

2) “หลักเกณฑ์การกำกับดูแลเพื่อสร้างหลักการปฏิบัติที่ดี” เพื่อพัฒนาระบบการตรวจสอบติดตามและถ่วงดุลให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส อันจะสร้างความมั่นคงเข้มแข็งต่อสหกรณ์อย่างมีมาตรฐาน และมีเสถียรภาพได้

3) “รูปแบบกฎหมายสหกรณ์ที่ตอบสนองกับการดำเนินกิจการสหกรณ์แต่ละประเภท” เพื่อหารูปแบบกระบวนการของกฎหมายที่จะสนับสนุนหรือเอื้อประโยชน์ให้การบริหารและดำเนินงานสหกรณ์มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์โดยรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การประกอบอาชีพ การเงิน และวิถีชีวิตของประชาชนไทย