รูปแบบการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ ของสถาบันการเงินชุมชน ในเขตภาคกลางตอนบน 2

โดย

สุรยุทธ ทองคำ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2563

KNOWLEDGE CREATION MODEL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT OF COMMUNITY FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE UPPER CENTRAL PROVINCE GROUP 2

BY

SURAYUT TONGKUM

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2020

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง

รูปแบบการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ ของสถาบันการเงินชุมชน ในเขตภาคกลางตอนบน 2

โดย

สุรยุทธ ทองคำ

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2563

----------	----------
ผศ.ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ	ดร.สุมาลี สว่าง กรรมการ
----------	----------
ดร.ณกมล จันทร์สม กรรมการ	ดร.นพปฎล สุวรรณทรัพย์ กรรมการ

ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณี ศุขสาตร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
18 กันยายน 2563

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Dissertation entitled

KNOWLEDGE CREATION MODEL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT OF COMMUNITY FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE UPPER CENTRAL PROVINCE GROUP 2

by

SURAYUT TONGKUM

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2020

Asst.Prof. Thanawan Sangsuwan, D.B.A.
Examination Committee Chairperson

Sumalee Sawang, D.M.
Member

Nakamol Chansom, Ph.D.
Member

Noppadol Suwannasap, D.B.A.
Member

Chalermporn Yenyuak, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
September 18, 2020

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ธนวรรณ แสงสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ และคณะกรรมการทั้ง 4 ท่าน ประกอบด้วย ดร.สุมาลี สว่าง ดร.ณกมล จันทร์สม ดร.นพปฎล สุวรรณทรัพย์ และ ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งคณะกรรมการทุกท่านได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำและให้ความช่วยเหลือต่างๆ จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่เข้าใจและให้การสนับสนุนมาโดยตลอด รวมทั้งสมาชิกกองทุนหมู่บ้านทั้ง 4 แห่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล รวมถึงน้ำใจที่มีมากล้นต่อผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในอนาคตต่อไปอย่างเต็มความสามารถ

สุรยุทธ ทองคำ

ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5709706 : สุรยุทธ ทองคำ

ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : รูปแบบการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ ของสถาบันการเงินชุมชน ในเขตภาคกลางตอนบน 2

หลักสูตร : บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน 2 ประกอบด้วย จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดอ่างทองและจังหวัดลพบุรี รวมทั้งนำเสนอแนวทางการสร้างความรู้และการจัดการความรู้สำหรับกองทุนหมู่บ้านอื่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและตัวแทนพัฒนากรประจำอำเภอ เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง รวม 60 คน พื้นที่ในการวิจัย คือที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน, พื้นที่ชุมชนภายในหมู่บ้าน, สำนักงานพัฒนาชุมชน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับกองทุนหมู่บ้าน ประกอบด้วย 1) การสำรวจหาความรู้ภายในชุมชน ผสานกับการเรียนรู้จากภายนอกชุมชน และนำมาปรับให้เข้ากับบริบทของชุมชน 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการกองทุนกับสมาชิกกองทุน เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ 3) การเชื่อมโยงครือข่ายกับสถาบันการเงินอื่นในชุมชน เพื่อแก้ปัญหาการกู้ยืมเงินนอกระบบ การศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ คือ การสร้างพื้นที่แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นมิตรร่วมกัน ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ การสร้างความรู้และการจัดการความรู้ควรเกิดจากความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกในกองทุน โดยคณะกรรมการกองทุนสามารถสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(ดุษฎีนิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 137 หน้า)

คำสำคัญ : กองทุนหมู่บ้าน, การสร้างความรู้, เซคิโมเดล

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

5709706 : Surayut Tongkum

Dissertation Title : Knowledge Creation Model and Knowledge Management of Community Financial Institutions in the Upper Central Province Groups 2

Program : Doctor of Business Administration

Dissertation Advisor : Chalermporn Yenyuak, Ph.D.

Abstract

The purpose of the research was to study and analyze knowledge creation and knowledge management of Village Funds in the upper central province 2, consisting of the following provinces: Sing Buri, Chainat, Angthong, and Lop Buri. It also included the guidelines for knowledge creation and knowledge management for other village funds. The study is qualitative research. The sample consisted of the committee of village funds, the members of village funds, and the community developer officers. It was a purposive sampling with the total number of 60 participants in the research area, which covered the village fund office, the village area, and the Community Development Office. The research instruments used for data collection were in-depth interviews and participatory observation.

The research results were found that the village funds have a process to create knowledge and knowledge management for village funds consist of: 1) Exploring knowledge within communities merge with learning from outside the community and adapted to the context of the community 2) Building good relationships between the committee of village funds and the members of village funds and 3) Network connections with other community financial in the community. To solve the problem of informal borrowing. This study shows that the key factor contributing to knowledge creation and knowledge management is the creation of a friendly exchange area. The recommendation of the study is that knowledge creation and knowledge management should stem from the real needs of members of village funds. The Fund Committee is able to create a learning space together for continuous learning.

(Total 137 pages)

Keywords: Village Fund, Knowledge Creation, SECI Model

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ก**
บทคัดย่อภาษาไทย		**ข**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		**ค**
สารบัญ		**ง**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูป		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
	1.3 คำถามการวิจัย	7
	1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	7
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
	1.6 ขอบเขตการวิจัย	12
	1.7 นิยามศัพท์	13
บทที่ 2	**ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง**	**15**
	2.1 สถาบันการเงินชุมชน	15
	2.2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	27
	2.3 การสร้างความรู้และการจัดการความรู้	34
	2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3	**ระเบียบวิธีการวิจัย**	**57**
	3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	57
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.3 ขั้นตอนในการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล	59
	3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	61
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**63**
	4.1 กระบวนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านทั้ง 4 แห่ง	63
	4.2 รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2	103
บทที่ 5	**สรุปผลและข้อเสนอแนะ**	**113**
	5.1 สรุปผลการวิจัย	114
	5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	121
	5.3 ข้อเสนอแนะ	126
บรรณานุกรม		**128**
ประวัติผู้วิจัย		**137**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่

4.1 สรุปกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย ตำบลพักทัน อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี 71

4.2 สรุปกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา ตำบลมะขามเฒ่า อำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท 81

4.3 สรุปกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง 91

4.4 สรุปกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี 100

4.5 สรุปกระบวนการสร้างความรู้และจัดการความรู้ของทั้ง 4 กองทุน 101

4.6 รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ทั้ง 4 กองทุน 109

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	กลไกการขับเคลื่อนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ	33
2.2	วงจรการสร้างความรู้	40
2.3	ประเภทของ Ba	41
2.4	knowledge assets ทั้ง 4 ประเภท	43
3.1	สรุปแผนการดำเนินงานวิจัย	62
5.1	การถ่ายทอดความรู้และพื้นที่การสร้างความรู้	120

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยในอดีตเป็นสังคมเกษตรที่มีวิถีการเกษตรแบบดั้งเดิม มีการปลูกพืชแบบพึ่งพาธรรมชาติ ไม่มีการใช้สารเคมี ปลูกพืชหลากหลายตามฤดูกาล เนื่องจากอยู่ภายใต้ข้อจำกัดจากทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศ อาจกล่าวได้ว่าสังคมไทยเป็นสังคมเกษตรอินทรีย์แบบดั้งเดิมก็ว่าได้ เมื่อธรรมชาติเป็นตัวกำหนดวิถีชีวิต ทำให้การเลี้ยงสัตว์และเพาะปลูกเป็นระบบการเกษตรเพื่อบริโภค ทำให้ผลผลิตมีจำนวนไม่มากนัก แต่จุดเปลี่ยนที่สำคัญของประเทศไทยคือการจัดตั้งสภาพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ มีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรกในปี พ.ศ. 2504 - 2509 ภาครัฐให้ความสำคัญกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น (มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ, 2549)

เมื่อมีการใช้แผนพัฒนาการเศรษฐกิจฉบับที่ 1 ทำให้สังคมไทยเริ่มเปลี่ยนไป โดยมีการนำทรัพยากรจากภาคการเกษตรเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมเจริญก้าวหน้าและหวังว่าจะเป็นหัวขบวนในการขับเคลื่อนประเทศ แต่ในความเป็นจริงกลับก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคม งานวิจัยของ กิตติชัย นวลทอง (2556, น.49) แสดงข้อมูลจากโครงการศึกษาวิจัยประเด็นนโยบายเชิงลึกด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนและสังคมไทยภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่หลังวิกฤตเศรษฐกิจของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ(2554) พบว่า ปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยเกิดจากปัจจัยเกี่ยวข้องที่สะสมมามากกว่า 50 ปี ในหลายประการ โดยสาเหตุหลักมี 3 ประการที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน คือ 1) ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้และทรัพย์สินอันเกิดจากการพัฒนาที่มีลักษณะไม่สมดุลหรือกระจุกตัวในบางพื้นที่หรือบางสาขาอาชีพ 2) โอกาสที่มีหรือได้รับไม่เท่าเทียมกัน 3) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน เมื่อพิจารณาจากแนวโน้มการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำในนานาประเทศจะพบว่าแต่ละประเทศเน้น “การเพิ่มความเท่าเทียมกันของโอกาส (Equality of Opportunity) มากกว่าแก้ไขที่ “ความเท่าเทียมกันของรายได้โดยตรง

(Equity)" เพราะการกระจายรายได้โดยตรงเป็นการโอนเงินจากคนหนึ่งไปให้อีกคนหนึ่ง จึงทำให้ผลรวมของสังคมเป็นศูนย์หรือที่เรียกว่า Zero-sum Game อีกทั้งผู้ที่สร้างรายได้และส่งผลไปสู่การกระจายรายได้ ไม่สามารถสร้างความสมดุลในการใช้สภาพปัจจัยแวดล้อมตามธรรมชาติให้เกิดความสมดุลได้ จึงส่งผลต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจัยแวดล้อมในชุมชนหรือตามธรรมชาติได้อย่างยั่งยืนเมื่อมีการดูแลรักษาสภาพแวดล้อมธรรมชาติที่เหมาะสมตามสภาพที่แท้จริงนั่นเอง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกฉัตร สิริสรรคานันต์ (2549, น.58) สรุปว่า ประเทศไทยพัฒนาเศรษฐกิจแบบมุ่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Neo-classical Growth Model) ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแก่ประเทศไทยอย่างเห็นได้ชัด แต่อีกด้านหนึ่งความเจริญดังกล่าวกลับกระจุกตัวอยู่เฉพาะกับในบางพื้นที่และไม่เกิดการเจริญเติบโตแบบโน้มเข้าหากัน (Convergence) ซึ่งในงานวิจัยวิเคราะห์ว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้บางภูมิภาคของไทยยังคงล้าหลัง ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ยังคงมีกลุ่มประชากรอีกจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรกรและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยากจนและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันยังคงไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อการกู้ยืมได้ ดังนั้น เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของประชากรเหล่านี้ การพัฒนาทางการเงินในระดับท้องถิ่น (Local Financial Development) น่าจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ประชากรเหล่านี้มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม และเงินทุนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสในการเติบโตของแต่ละกลุ่มอาชีพ แต่เงินทุนเพียงปัจจัยเดียวย่อมไม่เพียงพอต่อการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ การให้ทักษะและให้ความรู้ในการประกอบอาชีพใน หลายๆ ด้านต้องเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญและดำเนินการควบคู่กันไป

จากงานวิจัยเรื่องนวัตกรรมในการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน : แผนที่การเข้าถึงบริการทางการเงินระดับฐานรากของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (เอม เจริญทองตระกูล และคณะ, 2558) ก็มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันคือ ประเทศไทยยังคงมีปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางรายได้ เนื่องจาก 1) ประชาชนบางกลุ่มยังขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากร ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ทำให้ประชาชนขาดความรู้ความสามารถและทุนเพื่อใช้ในการประกอบอาชีพอันจะก่อให้เกิดรายได้ที่เพียงพอและแน่นอนต่อการดำรงชีพตามสมควร 2) ประชาชนบางกลุ่มยังไม่สามารถเข้าถึงการให้บริการของรัฐบาลในด้านสวัสดิการได้อย่างเท่าเทียมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ดังนั้นแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้นั่นคือ การส่งเสริมให้ประชาชนระดับฐานรากมีโอกาสทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น จาก "การเข้าถึงบริการทางการเงิน" (Financial Inclusion) ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของ

ประชาชนระดับฐานราก ลดช่องว่างความยากจน (Poverty Gap) และความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Inequality) รวมทั้งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ

ซึ่งในรายงานการวิจัยที่เสนอในงานสัมมนาวิชาการประจำปีของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ปี 2558 ได้นิยามไว้ว่า “การเข้าถึงบริการทางการเงิน (Financial Inclusion) หมายถึง การที่บุคคลหรือครัวเรือนมีโอกาสการเข้าถึงและสามารถใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน ด้วยต้นทุนที่เป็นธรรม โปร่งใส และสอดคล้องกับระดับรายได้ ภายใต้การกำกับดูแลที่เหมาะสม” (เอม เจริญทองตระกูล และคณะ, 2558, น.ง)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเมื่อสังคมไทยพัฒนาด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น ทรัพยากรต่างๆ ของประเทศจะถูกดึงเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม ทั้งที่ดิน แรงงานและเงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐ การพัฒนากระจุกตัวอยู่แค่บางพื้นที่ ทำให้ภาคการเกษตรของประเทศเริ่มอ่อนแอลง และคนในภาคการเกษตรเริ่มเข้าไม่ถึงแหล่งทรัพยากรต่างๆ ทั้งในด้านโอกาส ความรู้ และโดยเฉพาะเงินทุน ซึ่งภาครัฐได้มีการพัฒนาระบบการเงินสำหรับภาคการเกษตรและชุมชนมาเป็นเวลานานไม่ต่ำกว่า 50 ปี โดยมีการจัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) ในปี พ.ศ. 2509 เพื่อช่วยเกษตรกรและพัฒนาชนบท ส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ แต่ปัญหาคือความสามารถในการเข้าถึงและการหาหลักประกันในการขอสินเชื่อต่างๆ ทำให้ในส่วนของชุมชนเองก็มีการตั้งสถาบันการเงินในระดับชุมชน เพื่อช่วยแก้ปัญหาการเข้าถึงเงินทุน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในชุมชน ในอาชีพเดียวกัน และพัฒนามาเป็นการช่วยเหลือในด้านสวัสดิการชุมชนที่ไม่ได้รับจากภาครัฐ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสวัสดิการชุมชน หรือที่งานวิจัยของ ปัทมาวดี โพชนุกูล ซูซูกิและคณะ (2552, น. 2–1) มองว่า สถาบันไมโครไฟแนนซ์ส่วนใหญ่ได้รับการก่อตั้งโดยมี “เป้าหมายทางสังคม” เป็นหลัก คือปล่อยสินเชื่อเพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก กระตุ้นการออมระยะยาวโดยเฉพาะสำหรับใช้ในยามชราภาพ ตลอดจนจัดสวัสดิการและส่งเสริมวิสาหกิจและกิจกรรมสร้างเสริมความสามัคคีในชุมชน แต่ในขณะเดียวกันก็ดำเนินธุรกิจการเงินที่ประสงค์จะอยู่ได้อย่างยั่งยืน “ผลประกอบการ” ของสถาบันไมโครไฟแนนซ์จึงมีทั้งด้านการเงินและด้านสังคม แต่ในภาพใหญ่ สิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่า “ดัชนี” เชิงตัวเลขและคุณภาพทั้งในด้านการเงินและสังคม คือ “กระบวนการ” ขององค์กร ว่ามีความโปร่งใส ความรู้ความเชี่ยวชาญที่จำเป็น และส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด

ในการเติบโตของการเงินชุมชน ปัทมาวดี โพชนุกูล ซูซูกิและคณะ (2554) ได้ให้มุมมองต่อการเติบโตและเงื่อนไขสู่ความสำเร็จว่า การเงินชุมชนมีโอกาสที่จะถึงมือคนจนในการสร้างรายได้และสวัสดิการ มีโอกาสที่จะยั่งยืนทางการเงิน มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น แก้ปัญหาการ

ไม่มีหลักประกันการกู้ยืม ด้วยการใช้การค้ำประกันแบบกลุ่ม การเติบโตที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับพื้นที่ ตอบสนองความต้องการของสมาชิกฯลฯ

แต่ปัญหาที่สำคัญขององค์กรการเงินระดับฐานรากที่พบในปัจจุบันมีอยู่ 4 ประการ สรุปได้ดังนี้ (คณะกรรมธิการปฏิรูปเศรษฐกิจ การเงินและการคลัง สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558, น.3–4)

1) องค์กรการเงินระดับฐานรากส่วนใหญ่ยังเน้นการส่งเสริมการกู้ยืมเพื่อไปใช้จ่ายมากกว่ามุ่งเน้นการออมและการลงทุน ทำให้ครัวเรือนใช้จ่ายเกินตัวทั้งยังทำให้องค์กรที่มีอยู่ให้บริการได้อย่างจำกัด ไม่สามารถพัฒนายกระดับเป็นแหล่งทุนของชุมชนที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงได้

2) ขาดมาตรฐานในการบริหารและขาดความมั่นคงโดยผู้บริหารองค์กรการเงินระดับฐานรากบางส่วนขาดความรู้ความสามารถในการบริหารเงินทุนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจนำความเสียหายมาสู่ประชาชนและระบบการเงินของประเทศโดยรวมได้

3) ขาดผู้ส่งเสริมและกำกับดูแลในการรับผิดชอบการพัฒนายกระดับมาตรฐานในการดำเนินงานขององค์กรทางการเงินของชุมชนอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

4) ขาดการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายและขาดกฎหมายรองรับ ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้

ภาครัฐพยายามที่จะสนับสนุนสถาบันการเงินชุมชน โดยจัดตั้งขึ้นตามกฎหมายและได้รับการสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุนจากภาครัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในระยะยาว โดยการจัดตั้งโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หรือที่เรียกว่า โครงการกองทุนหมู่บ้าน ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2544 เป็นโครงการที่ต้องการเพิ่มโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินกู้ของผู้กู้รายย่อยเป็นหลัก ซึ่งก่อตั้งโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มช่องทางการประกอบอาชีพ เพิ่มรายได้ ลดความยากจน รวมไปถึงการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานในการกำหนดกติกาต่างๆ โดยภาครัฐเป็นแค่ผู้อำนวยความสะดวก

ความน่าสนใจของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ คือ งบประมาณส่งตรงถึงมือประชาชนโดยตรง มีการใช้จ่ายเงินงบประมาณครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศ และเป็นสินเชื่อระดับย่อย (Micro –credit) ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและมีจำนวนผู้มีส่วนร่วมมากที่สุดของประเทศไทย (ศิริขวัญ วิเชียรเพลิศ, 2558, น.1) ซึ่งถือว่าสถาบันการเงินชุมชนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยจุดเริ่มของการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านในปี พ.ศ. 2544 มีการจัดตั้ง 66,188 กองทุน และรัฐบาลได้จัดสรรและโอนเงินในปีแรกเป็นจำนวน 66,188 ล้านบาท จนถึงข้อมูลปัจจุบัน ณ 30 มิถุนายน 2561 มีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจัดตั้งแล้ว รวมทั้งสิ้น 79,595 กองทุน

ซึ่งจากการประเมินโครงการในช่วงเริ่มแรกในปี พ.ศ. 2546 โดย นภาภรณ์ หะวานนท์และคณะ (2546, น.16–17) โครงการวิจัยและประเมินกองทุนหมู่บ้านมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า กองทุนหมู่บ้านส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชุมชนอย่างไร ผลก็คือโครงการกองทุนหมู่บ้านส่งผลดีต่อสมาชิกและชุมชนในหลายๆ ด้านทั้งการเพิ่มงาน เพิ่มรายได้ การเข้าถึงแหล่งทุน ฯลฯ ส่วนผลการประเมินปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน สรุปได้ว่า

1) ชุมชนไม่มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการบริหารกองทุนหมุนเวียน เนื่องจากกองทุนหมู่บ้านเป็นกองทุนที่มีขนาดใหญ่สำหรับหมู่บ้านที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารกองทุนมาก่อน ทำให้กรรมการเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าจะทำผิดระเบียบทำให้พยายามสร้างความเข้มงวดในการบริหารจัดการ

2) การฝึกอบรมกรรมการมีน้อยและไม่มีคุณภาพ

3) ชุมชนมีคนที่เสียสละทำงานเพื่อส่วนรวมจำนวนน้อย ทำให้กรรมการต้องรับตำแหน่งซ้ำซ้อน

4) ชุมชนขาดประสบการณ์และความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นกลุ่ม

5) กรรมการไม่เข้าใจบทบาท:ที่ตามตำแหน่งตัวเอง

6) กรรมการไม่มีวิธีการควบคุมไม่ให้สมาชิกใช้เงินผิดวัตถุประสงค์

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการขาดความรู้ในการดำเนินงานของกรรมการขาดการแบ่งปันความรู้กันในคณะกรรมการกองทุนและในชุมชน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้เพื่อส่งต่อการทำงานให้กับสมาชิกรุ่นต่อไป ซึ่งงานวิจัยของ เริงชัย ตันสุชาติ, มนตรี สิงหะวาระ และอารีย์ เชื้อเมืองพาน (2547, น.57) มีผลสรุปที่สอดคล้องกันในแง่ของปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ปัญหาในการดำเนินงานของกองทุนส่วนใหญ่ คือ ขาดแคลนอุปกรณ์สำนักงาน คณะกรรมการขาดความรู้ในการบริหารงาน จำนวนเงินไม่เพียงพอต่อการปล่อยกู้ให้กับสมาชิก และปัญหาการชำระเงินไม่ตรงตามกำหนด

ปัญหาเหล่านี้ยังมีต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เช่น งานวิจัยของ สิริวงษ์ เอียสกุล (2557, น. 33–34) พบปัญหาคือ สมาชิกไม่ได้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล การกู้ยืมเงินกองทุนหมู่บ้านไม่ได้นำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการกู้ ส่วนมากกู้ยืมเงินเพื่อนำไปใช้หนี้, สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของการบริหารจัดการร่วมกัน เห็นความจำเป็นแค่ช่วงเวลาที่ตนเองจะกู้ยืมเงิน แต่การบริหารจัดการกลายเป็นภารกิจของคณะกรรมการบริหารกองทุนแต่เพียงกลุ่มเดียว ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการคิด การติดตามตรวจสอบ และการร่วมกันแก้ปัญหา, คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่มีประสบการณ์และทักษะในการบริหารจัดการเช่นการจัดทำบัญชีการบริหารโครงการ การติดตาม

งานและทักษะด้านการพัฒนา คล้ายกับงานวิจัยของ สุวลังก์ วงศ์สุรวัฒน์, ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และวฤษสพร ณัฐรุจิโรจน์ (2562 , น.893) ที่สรุปว่า ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองคือ การที่กองทุนขาดผู้สืบทอดการทำงานด้านการบริการจัดการกองทุน, การขาดความสนใจและไม่ให้ความสำคัญที่มากพอของสมาชิกในการทำความเข้าใจถึงเจตนาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, ปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการด้านการเข้าถึงและการตรวจสอบข้อมูลกองทุน เนื่องจากความพร้อมของคณะผู้บริหารจัดการกองทุนยังไม่เพียงพอ หรืองานวิจัยของ พระสุทัศน์ ฐิตโสภโณ (2561, น.7) พบปัญหา คือ 1) บริบทพื้นที่ท้องถิ่นนั้นๆ มีประเพณีวัฒนธรรมมีแนวคิดต่างกัน 2) สมาชิกและคณะกรรมการไม่ทำตามกฎระเบียนข้อบังคับของกองทุนหมู่บ้าน ชอบทำตามใจตนเอง 3) เมื่อถึงกำหนดส่งคืนชำระเงินคืนให้กับกองทุน สมาชิกไม่นำเงินมาคืนตามที่แจ้งให้สมาชิกทราบล่วงหน้า 15 วัน และ 4) คณะกรรมการไม่มีการปรึกษาหาหรือกับสมาชิก เพื่อให้รับทราบปัญหาต่างๆ

จะเห็นได้ว่าปัญหาต่างๆ ยังคงมีต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เป็นปัญหาของความรู้ในการจัดการของแต่ละชุมชน ที่น่าสนใจคือ การที่กองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุนได้รับจัดสรรเงินกองทุนเริ่มแรกในจำนวนเท่ากัน คือ หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท กรรมการและชุมชนเป็นผู้กำหนดกติกาต่างๆ แต่กองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุนมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเห็นได้ว่าความสามารถในการดำเนินงาน ไม่ได้อยู่ที่จำนวนเงินทุนและโอกาสในการเข้าถึงเงินทุน แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ความร่วมมือของคณะกรรมการ ความเข้มแข็งของชุมชน ความเข้าใจในบริบทของชุมชนที่ดี ฯลฯ แต่เมื่อเงินทุนและโอกาสต่างๆ ที่เข้ามาทำให้ความรู้และทักษะที่กล่าวมาอาจไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในการดำเนินงานในระยะยาวอย่างยั่งยืน ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ด้านบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งความรู้เหล่านี้ เป็นความรู้ที่ทำให้กองทุนสามารถเข้าใจความเชื่อมโยงของบริบทชุมชนกับบริบทของระบบเศรษฐกิจภายนอกได้ดีขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงมุมมอง วิธีคิดหรือที่เรียกว่าการเปลี่ยนกระบวนทัศน์(Paradigm Shift) เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการบริหารกองทุนหมู่บ้านไม่อาจจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลคือผู้นำชุมชนและคณะกรรมการกองทุนเพียงเท่านี้ แต่น่าจะขึ้นอยู่กับการสร้างความรู้ที่เหมาะกับบริบท การจัดการกับความรู้ที่มีอยู่และการส่งต่อความรู้สู่คนทำงานในรุ่นต่อไป ซึ่งงานวิจัยนี้สนใจที่จะศึกษาประเด็นสำคัญคือ อะไรคือความรู้ที่สำคัญของกองทุนหมู่บ้าน ความรู้เหล่านั้นมีการสร้างและจัดการอย่างไร การส่งต่อองค์ความรู้สู่คนรุ่นต่อไปมีการดำเนินงานอย่างไรที่ทำให้สามารถบริหารกองทุนหมู่บ้านได้ในระยะยาว ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านยังมีค่อนข้างน้อย การศึกษาในประเด็นนี้จะช่วยให้โครงการ

กองทุนหมู่บ้านและสถาบันการเงินชุมชนอื่นๆ เข้าใจถึงตัวองค์ความรู้ที่จำเป็นและช่วยในการส่งต่อความรู้ในการจัดการอย่างต่อเนื่องต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2

1.2.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการสร้างความรู้และการจัดการความรู้สำหรับกองทุนหมู่บ้านอื่นๆ ต่อไป

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 การสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จมีกระบวนการอย่างไรและปัจจัยอะไรบ้าง

1.3.2 รูปแบบในการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านนั้นเป็นอย่างไรที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการกองทุนหมู่บ้าน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ ของสถาบันการเงินชุมชนในเขตภาคกลางตอนบน 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน โดยใช้กรอบแนวคิดของการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ ดังนี้

1.4.1 การสร้างความรู้ การสร้างความรู้ใช้แนวคิด SECI Model of Knowledge Creation ของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1.4.1.1 กระบวนการ SECI คือกระบวนการสร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนรูปแบบความรู้แบบฝังลึกกับความรู้แบบชัดแจ้งและมองเห็นความเป็นพลวัตรของการสร้างความรู้ ออกมา

เป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) โดย SECI Model จะเป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1) การแลกเปลี่ยนความรู้ทางสังคม (Socialization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก (From Tacit to Tacit) เป็นการแลกเปลี่ยนหรือส่งต่อความรู้ที่ฝังลึกจากบุคคลสู่บุคคลโดยตรง ผ่านการสังเกต การพูดคุยหรือการลงมือปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร

2) การแปลงองค์ความรู้ (Externalization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง (From Tacit to Explicit) เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกมาแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพยายามแปลงความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง เพื่อที่จะถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนอื่นๆ ในทีมงาน

3) การผสานความรู้ (Combination) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง (From Explicit to Explicit) เมื่อบุคคลในทีมทำความเข้าใจความรู้ชัดแจ้งแล้ว จะทำความรู้นั้นให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการผสานกันของความรู้สำหรับองค์กรต่อไป

4) การผนึกความรู้ (Internalization) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก (From Explicit to Tacit) เมื่อความรู้ชัดแจ้งได้ถ่ายทอดไปทั้งองค์กรแล้ว สมาชิกในองค์กรจะเริ่มซึมซับความรู้นั้นเข้าสู่ความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นความรู้เฉพาะตัวต่อไป

1.4.1.2 *Ba* เป็นสถานที่สำหรับกระบวนการสร้างหรือถ่ายทอดความรู้จึงเป็นพื้นที่ให้กระบวนการสร้างความรู้ (SECI) เติบโตและดำเนินไป *Ba* เป็นภาษาญี่ปุ่น คำนิยามของ *Ba* พื้นที่ๆ ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เกิดการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้

Nonaka และ Konno แบ่ง *Ba* เป็น 4 ประเภท ได้แก่ Originating *Ba,* Interacting *Ba,* Cyber *Ba* และ Exercising *Ba*

1) Originating *Ba* เป็นสถานที่ในการแบ่งปันประสบการณ์และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ความเชื่อและความผูกพัน อันเป็นส่วนประกอบของความรู้ฝังลึก

2) Interacting *Ba* เป็นสถานที่ของการเกิดปฏิสัมพันธ์ผ่านการพูดคุย เกิดการเปลี่ยนจากความรู้ฝังลึกไปสู่ความรู้ชัดแจ้ง ผ่านการตอบโต้ของบทสนทนา

3) Cyber *Ba* เป็นสถานที่ซึ่งเกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มและเป็นแบบเสมือนจริงซึ่งเป็นสถานที่รวบรวมความรู้ชัดแจ้ง ที่สามารถถ่ายทอดสู่คนในองค์กร และอาจจะเกิดการปฏิสัมพันธ์เสมือนจริงผ่านเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4) Exercising *Ba* เป็นสถานที่ในการเกิดปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล จะมีการสร้างความรู้ฝังลึกใหม่ด้วยการสังเคราะห์ความรู้ผ่านความเข้าใจที่เป็นผลมาจากความคิดและการลงมือทำของตนเอง

1.4.1.3 สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Asset) คือ ความรู้ที่สร้างจาก SECI จะออกมาในรูป Knowledge Assets ที่เป็นข้อมูลพื้นฐาน ผลลัพธ์ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความรู้ ทั้งสามองค์ประกอบจะทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ เมื่อ SECI คือกระบวนการสร้างความรู้ *Ba* คือ พื้นที่ที่ก่อให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้แล้ว Knowledge Assets ก็คือ ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างความรู้ ทั้งปัจจัยนำเข้า ผลผลิต โดยความรู้นั้นจะออกมาในรูป Knowledge Assets โดย Knowledge Assets แบ่งเป็น 4 แบบ

1) Experimental Knowledge Assets ความรู้แบบฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานและการแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในและนอกองค์กร ทั้งพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ฯลฯ

2) Conceptual Knowledge Assets ความรู้แบบชัดแจ้งที่แสดงออกผ่านรูปภาพ สัญลักษณ์ และภาษา เช่น แนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์

3) Systemic Knowledge Assets ความรู้แบบชัดแจ้งที่จัดทำเป็นรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น เอกสาร คู่มือ

4) Routine Knowledge Assets ความรู้แบบฝังลึกที่ซึมซับไปในการทำงานในองค์กร เช่น ขั้นตอนการทำงานในองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.4.2 การจัดการความรู้

ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย จัดให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นผู้ให้บริการทางการเงินกึ่งในระบบ คือ สถาบันที่มีสถานะทางกฎหมายภายใต้กฎหมายจัดตั้งเป็นการเฉพาะโดยอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยหน่วยงานราชการอื่นที่นอกเหนือจากหน่วยงานกำกับดูแลผู้ให้บริการในระบบประกอบด้วยสหกรณ์/สหกรณ์เครดิตยูเนียน และกองทุนหมู่บ้าน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559, น.4) สถานะของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจึงอยู่ภายใต้กฎหมาย โดยมีหน่วยงานของภาครัฐเป็นผู้สนับสนุน โดยกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้)

1) การบ่งชี้ความรู้เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมีต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิมแยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป มีหลายแนวทาง เช่นใช้ SECI Model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบเป็นการวางโครงสร้างความรู้แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎ ระเบียบขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและนำไปใช้ได้สะดวก

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้เป็นการกลั่นกรองความถูกต้องครบถ้วนทันสมัยใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน มาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ชัดแจ้งExplicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคนTacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนนักปฏิบัติระบบพี่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงานการยืมตัว(ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในอีกที่หนึ่ง)เวทีแลกเปลี่ยนความรู้เป็นต้น

7) การเรียนรู้เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้น ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะได้องค์ความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อยๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การศึกษานี้เริ่มต้นโดยสื่อให้เห็นถึงที่มาและความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชนพัฒนาการที่ผ่านมา การเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจากภาคส่วนต่างๆ ผ่านการบริหารโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง(กทบ.) ศึกษาถึงจุดเด่นและจุดด้อยของโครงการกองทุนหมู่บ้านและการศึกษากระบวนการสร้างความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่

สอดคล้องกับบริบทของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2 ผ่านกรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านที่ได้รับการยอมรับในระดับจังหวัด รวมทั้งศึกษาแนวทางการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับกองทุนหมู่บ้านอื่น

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์สำหรับภาครัฐ

1) ทราบถึงความต้องการด้านการจัดการความรู้ของสถาบันการเงินชุมชนที่แท้จริง เพื่อใช้สำหรับสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนครั้งต่อไป

2) เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน เพื่อนำความรู้จากการวิจัยไปเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้แก่ชุมชนต่อไป

3) นำไปสู่การแก้ปัญหาของสถาบันการเงินชุมชนอื่น และเสริมสร้างความเข้มแข็งสู่ชุมชน

1.5.2 ประโยชน์ทางสังคม

1) สถาบันการเงินชุมชน สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางสำหรับการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

2) สถาบันการเงินชุมชนสามารถใช้กรอบแนวคิดจากผลการวิจัยเพื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้ของตนเอง

1.5.3 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1) เพิ่มเติมองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องของการสร้างความรู้ การจัดการความรู้ สำหรับสถาบันการเงินชุมชนในประเทศไทย

2) ทราบถึงรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการเงินชุมชน

3) สถาบันการศึกษาได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการบริหารเงินทุนในชุมชน การบูรณาการเชื่อมโยงความรู้ในชุมชน เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาและบริการวิชาการแก่ชุมชน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้วิธีการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ในการศึกษารูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ ของสถาบันการเงินชุมชน ในเขตภาคกลางตอนบน 2 โดยการศึกษาเริ่มต้นโดยสื่อให้เห็นถึงที่มาและความสำคัญของสถาบันการเงินชุมชน พัฒนาการที่ผ่านมา การเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาจากภาคส่วนต่างๆ ผ่านการบริหารโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง(กทบ.) ศึกษาชุดความรู้ที่สำคัญของกองทุนหมู่บ้าน และกระบวนการสร้างความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้สู่คนรุ่นต่อไปมีการดำเนินงานอย่างไร ที่ทำให้สามารถบริหารกองทุนหมู่บ้านได้อย่างประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยใช้แนวคิดการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ SECI Model of Knowledge Creation รวมทั้งศึกษารูปแบบที่เอื้อต่อการจัดการความรู้และเสนอแนะรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม

1.6.2 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย ได้แก่ ตัวแทนของกองทุนหมู่บ้านและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกองทุนละ 15 คน (ตัวแทนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 5 คน, ชาวบ้านที่เป็นสมาชิกกองทุน จำนวน 5 คน, พัฒนากรประจำตำบล จำนวน 1 คน, ตัวแทนของผู้นำชุมชนในกลุ่มต่างๆ จำนวน 4 คน) จำนวน 4 กองทุน รวมทั้งหมด 60 คน

1.6.3 ขอบเขตด้านสถานที่

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีผลการดำเนินงานในระดับดี(A) ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 2 ซึ่งได้แบ่งตามมติคณะรัฐมนตรีที่มีการปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดเป็น 18 กลุ่ม แบ่งตามเขตจังหวัดที่มีความคล้ายคลึงกันด้านภูมิประเทศ ลักษณะการทำมาหากิน สภาพแวดล้อมในชุมชน เพื่อให้จังหวัดที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้ทำงานร่วมกัน การศึกษาในครั้งนี้คัดเลือกกองทุนหมู่บ้านจำนวน 4 กองทุน จาก 4 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดชัยนาท จังหวัดอ่างทอง และจังหวัดลพบุรี ผู้วิจัยได้ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย กองทุนหมู่บ้านบ้านทุ่งกลับน้อย ตำบลพักทัน อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี, กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา ตำบลมะขามเฒ่า อำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท, กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง, กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1.6.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินงานระหว่างเดือน กันยายน 2562 – มีนาคม 2563

1.7 นิยามศัพท์

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ เช่น ความรู้เรื่องประวัติศาสตร์, สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ เช่น ความรู้เรื่องสุขภาพ ความรู้เรื่องนิทานพื้นบ้าน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

สถาบันการเงินชุมชน คือ องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมทางการเงินที่เน้นการให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่อยู่ในชุมชน ซึ่งมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม/ประเพณีและความเชื่อในแต่ละท้องถิ่น ดำเนินธุรกรรมหลักได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และการจัดสวัสดิการชุมชน (ปัทมาวดี โพชนุกูล ซูซูกิ และคณะ, 2554)

การเงินระดับฐานราก หมายความว่า การให้บริการทางด้านการเงินขั้นพื้นฐานทั่วไป อันได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การชำระเงิน การโอนเงิน การประกันภัยรายย่อย การเช่าซื้อ การค้า ประกันหรือสวัสดิการชุมชน อย่างหนึ่งอย่างใดแก่สมาชิกหรือวิสาหกิจในชุมชน ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (วิชุลดา มาตันบุญ และสมนึก ชัชวาล, 2549)

พระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มาตรา 3 ได้ให้ความหมายของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ดังนี้

กองทุนหมู่บ้าน หมายความว่า กองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมืองแล้วแต่กรณี

หมู่บ้าน หมายความว่า หมู่บ้านที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน หมายความว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมือง แล้วแต่กรณี

กรรมการกองทุนหมู่บ้าน หมายความว่า กรรมการในคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือกรรมการในคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมือง แล้วแต่กรณี

สมาชิก หมายความว่า สมาชิกของกองทุนหมู่บ้าน หรือสมาชิกของกองทุนชุมชนเมือง แล้วแต่กรณี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ ของสถาบันการเงินชุมชนในเขตภาคกลางตอนบน 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอผลการศึกษาเป็นลำดับ ดังนี้

2.1 สถาบันการเงินชุมชน
2.2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
2.3 การสร้างความรู้และการจัดการความรู้
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สถาบันการเงินชุมชน

การเข้าถึงเงินทุนจากสถาบันการเงินสำหรับประชาชนในเขตเมืองถือว่าเป็นเรื่องที่ง่ายและสะดวก แต่สำหรับประชาชนในเขตนอกเมืองถือว่าเป็นเรื่องที่ลำบากเนื่องจากระยะทางและการเดินทาง อาชีพเกษตรกรมีรายได้ไม่แน่นอน ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ทำให้เกิดการกู้ยืมจากเงินกู้นอกระบบที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง ฯลฯ จะเห็นได้ว่าโดยโครงสร้างทางสังคมทำให้ประชาชนในชุมชนชนบทเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ยาก และโดนซ้ำเติมในเรื่องของอัตราดอกเบี้ย ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างชุมชนเมืองและชุมชนชนบท ในขณะที่ยังไม่มีมาตรการในการแก้ไขความเหลื่อมล้ำนี้ ชุมชนชนบทหลายแห่งได้ก่อตั้งสถาบันการเงินของตัวเองขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกในชุมชน

ชุมชนได้มีการรวมตัวจัดตั้งกองทุน กลุ่มออมทรัพย์ หรือที่รวมๆ เรียกว่า “สถาบันการเงินชุมชน” ทั้งที่เกิดจากการริเริ่มของผู้นำชุมชนเอง การส่งเสริมของหน่วยงาน หรือชุมชนปรับรูปแบบจากการส่งเสริมของหน่วยงานรัฐ สถาบันการเงินชุมชนในยุคแรกๆ ได้แก่ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งเริ่มจากฐานความสัมพันธ์ของสมาชิกโบสถ์คริสต์ ทั้งในชุมชนเมืองและชนบท หรือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่กรมการพัฒนาชุมชนส่งเสริมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 กลุ่มออมทรัพย์ในภาคใต้ ที่มีลักษณะ

เฉพาะของตนเองในแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มออมทรัพย์บ้านคีรีวง จังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิตบ้านน้ำขาว กลุ่มออมทรัพย์คลองเปียะ จังหวัดสงขลา ซึ่งกลุ่มเหล่านี้ส่วนใหญ่จัดตั้งโดยปราชญ์ชาวบ้านที่ต้องการพัฒนาชุมชนตนเอง โดยมีลักษณะร่วมที่สำคัญ คือ ต้องการอยู่บนพื้นฐานแนวทางการพึ่งตนเองของชุมชน ใช้เรื่องออมทรัพย์เป็นเครื่องมือในการรวมเงิน รวมคน รวมความคิดไปสู่การพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง (พรรณทิพย์ เพชรมาก, 2546, น.8)

2.1.1 ความหมายและประเภทของสถาบันการเงินชุมชน

ระบบการเงินรายย่อยโดยสากลทั่วไปเรียกว่าไมโครไฟแนนซ์(Micro Finance) สำหรับในประเทศไทยไมโครไฟแนนซ์ มีความหมายและชื่อเรียกที่หลากหลายเช่น องค์กรการเงินชุมชน, องค์กรการเงินระดับฐานราก, สถาบันการเงินชุมชนฯลฯ

การเงินระดับฐานราก หรือ Microfinance ตามความหมายของ ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) คือ การให้บริการทางด้านการเงินขั้นพื้นฐานทั่วไป อันได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การชำระเงิน การโอนเงิน และการประกันภัยแก่คนยากจน ครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำ และวิสาหกิจขนาดย่อม1 โดย ธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้คำนิยามของการเงินระดับฐานรากไว้เช่นกันว่า เป็นการให้บริการทางการเงินขององค์กรการเงินฐานรากในการรับฝากเงินและการให้สินเชื่อ รวมถึงการให้บริการในด้านการประกันภัยและบริการด้านการชำระเงิน ซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีรายได้ต่ำทั้งหญิงและชาย (ภคณี พงศ์พิโรดม, 2013)

ชลีรัตน์ มเหสักขกุล (2553, น.26) ให้ความหมายของสถาบันการเงินรายย่อย คือ สถาบันการเงินที่ได้เปิดให้บริการแก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อย หรือผู้ที่ขาดโอกาสในการเข้าถึงการใช้บริการทางด้านการเงินจากสถาบันการเงินอื่นๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น เพื่อให้ประชาชนกลุ่มนี้สามารถเข้าถึงการใช้บริการทางการเงินไม่ว่าจะเป็นการออมทรัพย์หรือการขอสินเชื่อ โดยสถาบันการเงินรายย่อยจะต้องมีการให้บริการที่เข้าถึงประชาชนทุกพื้นที่ไม่จำกัดแต่ในชุมชนเมือง จะต้องมีการกระจายการดำเนินงานและการให้บริการไปยังพื้นที่ชนบทได้อย่างทั่วถึง และต้องเป็นสถาบันการเงินที่มีความเข้าใจถึงความต้องการทางการเงินของประชาชนชาวฐานรากได้เป็นอย่างดี

สำหรับ สายชล ปัญญชิต (2555, น.158) แสดงความเห็นที่ต่างออกไป คือ การเงินชุมชนแตกต่างไปจากสถาบันการเงินในระบบที่ให้บริการกับชุมชน เช่น สาขาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในพื้นที่อำเภอต่างๆ ทั่วประเทศ โดยมีลักษณะและกระบวนการดำเนินการที่ให้ชาวบ้านบริหารจัดการกันเอง มีคณะกรรมการองค์กรและระเบียบปฏิบัติชัดเจน จะเห็นได้ว่าในความหมายของสายชล ปัญญชิต มองว่าองค์กรการเงินชุมชนมีไว้เพื่อสนับสนุนคน

ในชุมชนหรือธุรกิจชุมชน ไม่ได้มองเพียงแค่สำหรับประชาชนผู้มีรายได้น้อย หรือผู้ที่ขาดโอกาสในการเข้าถึงการใช้บริการทางด้านการเงินจากสถาบันการเงินอื่นๆ เท่านั้น เป็นการขยายกรอบแนวคิดของผู้มาใช้บริการให้กว้างออกไป สอดคล้องกับ ปัทมาวดี โพชนุกูล ซูซูกิ และคณะ (2554, น.21) ให้ความหมายและประเภทของสถาบันการเงินชุมชนหรือองค์กรการเงินระดับฐานรากไว้ดังนี้ คือ องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมทางการเงินที่เน้นการให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่อยู่ในชุมชน ซึ่งมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม/ประเพณีและความเชื่อในแต่ละท้องถิ่น ดำเนินธุรกรรมหลัก ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และการจัดสวัสดิการชุมชน โดยแบ่งประเภทขององค์กรการเงินระดับฐานราก ได้แก่

(1) องค์กรการเงินกึ่งในระบบ เช่น เครดิตยูเนียน สหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนหมู่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งทางการมีส่วนสนับสนุนในการจัดตั้ง หลายกลุ่มมีฐานะเป็นนิติบุคคล และ

(2) องค์กรการเงินแบบพึ่งตนเอง ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์ทั่วไปที่ชาวบ้านริเริ่มรวมตัวขึ้น เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ และกลุ่มสัจจะลดรายจ่ายวันละหนึ่งบาท เป็นต้น

ไม่มีสถิติที่แน่ชัดว่าประเทศไทยมีกลุ่มองค์กรต่างๆรวมทั้งหมดเท่าใด มีเงินรวมประมาณเท่าใด แต่อาจคาดการณ์คร่าวๆว่า การเงินของกลุ่มกึ่งในระบบมีประมาณ 9 แสนล้านบาท และกลุ่มพึ่งตนเองมีประมาณ 3 หมื่นล้านบาท เกี่ยวข้องกับประชาชนไม่น้อยกว่า 10 ล้านคน

ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย (2559, น.4) จำแนกกลุ่มผู้ให้บริการทางการเงินออกเป็น 3 กลุ่มรูปแบบ ดังนี้

1) ผู้ให้บริการในระบบ (Formal Sector) หมายถึง สถาบันการเงินที่มีสถานะทางกฎหมายที่ชัดเจน(มีการขอใบอนุญาตประกอบธุรกิจตามกฎหมายหรือมีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้น) และอยู่ภายใต้การกำกับ/ตรวจสอบโดยกระทรวงการคลังหรือธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีหลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่ครอบคลุมทั้งด้านการประกอบธุรกิจความมั่นคงและ/หรือการคุ้มครองผู้บริโภคซึ่งประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ (เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และธนาคารออมสินฯลฯ) บริษัทเงินทุน/เครดิตฟองซิเอร์ บริษัทบัตรเครดิต/สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับบริษัทหลักทรัพย์ บริษัทจัดการกองทุนรวม และบริษัทประกันชีวิต

2) ผู้ให้บริการกึ่งในระบบ (Semi-formal Sector) หมายถึง สถาบันที่มีสถานะทางกฎหมายภายใต้กฎหมายจัดตั้งเป็นการเฉพาะโดยอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยหน่วยงานราชการอื่นที่นอกเหนือจากหน่วยงานกำกับดูแลผู้ให้บริการในระบบประกอบด้วยสหกรณ์/สหกรณ์เครดิตยูเนียน และกองทุนหมู่บ้าน

3) ผู้ให้บริการนอกระบบ (Informal Sector) หมายถึง ผู้ให้บริการทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่ไม่มีสถานะทางกฎหมายภายใต้กฎหมายจัดตั้งเป็นการเฉพาะและไม่มีผู้กำกับดูแลเป็นการเฉพาะประกอบด้วยกลุ่มออมทรัพย์/ธนาคารชุมชน ญาตินอกครัวเรือน นายทุน/บุคคลอื่นนอกครัวเรือนและอื่น ๆ (เช่น สวัสดิการบริษัท)

วิชุลดา มาตันบุญ และสมนึก ชัชวาลย์ (2549, น.37–43) แบ่งประเภทของการเงินระดับฐานราก เป็น 3 ประเภท คือ การเงินระดับฐานรากในระบบ การเงินในระดับฐานรากกึ่งในระบบและการเงินฐานรากนอกระบบ สรุปได้ดังนี้

1) การเงินระดับฐานรากในระบบ หมายถึงการให้บริการทางการเงินระดับฐานรากที่ดำเนินการโดยสถาบันการเงิน มีกฎหมายรองรับและมีเกณฑ์การกำกับทางการเงินที่เข้มงวด เช่น การมีเงินทุนสำรอง การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเป็นต้น ตัวอย่างเช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ธนาคารออมสิน เป็นต้น

2) การเงินระดับฐานรากกึ่งในระบบ หมายถึงการให้บริการทางการเงินระดับฐานรากที่หน่วยงานของภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้สนับสนุน มีการตรวจสอบและการกำกับอยู่บ้างแต่ไม่เข้มงวดมากเช่นเดียวกับกลุ่มที่อยู่ในระบบ เช่น สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น

3) การเงินระดับฐานรากที่อยู่นอกระบบ เป็นการให้บริการทางการเงินระดับฐานรากที่ประชาชนรวมกลุ่มกันเพื่อให้บริการระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง การดำเนินการไม่มีกฎหมายรองรับ การดำเนินงานจะมีความคล้ายคลึงกัน คือ มีการรวมตัวกันก่อตั้งกลุ่มขึ้น มีการรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และนำผลประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารจัดการมาแบ่งปันกันภายในกลุ่ม โดยการกำกับและติดตามหนี้จะใช้มาตรการทางสังคมเป็นเครื่องมือในการบังคับ การเงินระดับฐานรากที่ประสบผลสำเร็จในขณะนี้มีหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์คลองเปียะ , กลุ่มสัจจะออมทรัพย์แบบพัฒนาครบวงจรชีวิตที่มีครูชบ ยอดแก้วเป็นแกนนำ

จากโครงการวิจัยวิจัยเรื่องบทบาทของระบบการเงินฐานรากในการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง(ระพีพร อาภากร และคณะ, 2554, น.316–317) ซึ่งทำการศึกษาเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรการเงินระดับฐานรากในประเทศไทย ได้สรุปบทบาทและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับสถาบันการเงินชุมชน ดังนี้ แนวคิดของการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนมีจุดเริ่มต้นจากการที่แต่ละชุมชนในหมู่บ้านมีการรวมตัวกันเพื่อจัดตั้งองค์กรการเงินระดับชุมชนหลายแห่ง ทำให้สมาชิกในหมู่บ้านหนึ่งอาจเป็นสมาชิกองค์กรการเงินระดับฐานรากหลายกลุ่ม เมื่อกู้ยืมจากองค์กรหนึ่งแล้ว ก็อาจกู้จากอีกกองทุนหนึ่งเพื่อมาใช้หนี้เป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด นอกจากนี้ ความเข้มแข็งขององค์กรการเงินชุมชนที่มีอยู่

หลากหลายในหนึ่งชุมชนก็มีความเข้มแข็งแตกต่างกันไป การบูรณาการจะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรที่เข้มแข็งมีศักยภาพในการให้บริการทางการเงินมากขึ้นทั้งในด้านการบริหารจัดการและเงินทุน และความยืดหยุ่นในการให้บริการ ดังนั้น จึงมีการบูรณาการทุนชุมชนในการบริหารจัดการโดยการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนขึ้น โดยในการดำเนินการจะมีคณะกรรมการกลางที่มาจากตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ นำบัญชีที่มีอยู่ในชุมชนหลายบัญชีมารวมกัน ใช้คณะกรรมการเดียวบริหารจัดการ โดยจะเป็นผู้ดูแลภาพรวมของหมู่บ้าน เนื่องจากคณะกรรมการจะมาจากตัวแทนของแต่ละกลุ่มจะรู้ข้อมูลรวมทั้งหมู่บ้าน ว่ากลุ่มไหนต้องการอะไร มีวินัยหรือไม่ เมื่อบริหารได้ดอกผลก็จะปันกลับไปที่กลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในสถาบันการเงินชุมชน เพื่อให้มีข้อมูลการกู้ที่ครอบคลุมการกู้ยืมของสมาชิกในชุมชนมากขึ้น ลดข้อจำกัดด้านเงินทุน และเพิ่มความยืดหยุ่นของการให้บริการให้สะดวกต่อการใช้บริการของชุมชนมากขึ้น ทั้งนี้ สถาบันการเงินชุมชนสามารถยกระดับจากองค์กรการเงินระดับชุมชนได้หลายรูปแบบ โดยแบ่งสถาบันการเงินชุมชนเป็น 3 ประเภท ตามรูปแบบเดิมของการรวมตัวของสถาบันการเงินชุมชน ดังนี้

(1) สถาบันการเงินชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวกันขององค์กรการเงินระดับชุมชนที่มีหลายแห่งในหนึ่งหมู่บ้าน ซึ่งองค์กรการเงินที่มีการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจะเป็นตัวหลักในการเชื่อมโยงองค์กรหรือกลุ่มการเงินต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งสถาบันการเงินรูปแบบดังกล่าวจะมีข้อดีในเรื่องของข้อมูลของสมาชิกที่เป็นกลุ่มเฉพาะภายในหมู่บ้านเท่านั้น

(2) สถาบันการเงินชุมชนในระดับตำบลที่อาจเกิดจากการรวมตัวกันขององค์กรการเงินในแต่ละหมู่บ้าน เพื่อสร้างเครือข่ายการให้บริการที่ใหญ่ขึ้น และได้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในด้านการบริหารจัดการและทางการเงิน ทั้งนี้ การรวมตัวตามรูปแบบนี้จะทำให้มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น และอาจส่งผลให้มีข้อมูลการให้สินเชื่อของสมาชิกที่ไม่เพียงพอ หากมีคณะกรรมการบริหารจัดการรวมศูนย์อยู่ในระดับตำบล ดังนั้น จึงอาจจำเป็นต้องมีกลไกในการปล่อยสินเชื่อที่ยังคงรักษาข้อได้เปรียบของสถาบันการเงินชุมชน โดยอาจจัดตั้งให้มีคณะกรรมการย่อยประจำแต่ละหมู่บ้านเพื่อทำ:ที่อนุมัติสินเชื่อในแต่ละหมู่บ้าน

(3) สถาบันการเงินชุมชนที่มีการเปิดรับสมาชิกเป็นการทั่วไป ซึ่งในกรณีที่ต้องอยู่ในเขตเมืองจะทำให้สถาบันการเงินเหล่านี้มีการรับเงินฝากจากประชาชนเป็นการทั่วไป นอกจากนี้หากพิจารณาประเภทของสถาบันการเงินที่เป็นแกนหลักในการยกระดับหรือ การรวมตัวกันจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนจะพบว่า 1) สถาบันการเงินชุมชนที่ยกระดับจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีความได้เปรียบองค์กรการเงินระดับฐานรากอื่น เนื่องจากมีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และมีการวางแนวทางในการรับเงินฝากเป็นการทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลทางด้านความมั่นคงทางการเงินคล้ายธนาคารพาณิชย์

แต่มีความยืดหยุ่นมากกว่าขึ้นอยู่กับปริมาณหรือจำนวนการรับเงินฝากของสถาบันการเงินแต่ละแห่ง ในขณะที่ 2) สถาบันจัดการเงินทุนชุมชนที่ยกระดับจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่ได้มีการพัฒนาจนมีความเข้มแข็งเป็นแกนหลักในการเชื่อมโยงบูรณาการกลุ่มองค์กรทางการเงินต่าง ๆ จะไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลทำให้การดำเนินงานขององค์กรเมื่อมีขนาดใหญ่ขึ้น อาจเป็นไปอย่างยากลำบาก ดังนั้น จึงต้องมีการวางกรอบกฎหมายที่เอื้อให้องค์กรประเภทนี้สามารถยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชนได้ด้วย

2.1.2 การพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน

ข้อมูลจากเอกสารงานสัมมนาวิชาการประจำปีของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักนโยบายพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (เอม เจริญทองตระกูล และคณะ, 2558, น.51–53) ได้สรุปถึงแนวทางในการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชนในระยะที่ผ่านมา ดังนี้

ในช่วงที่ผ่านมา รัฐบาลชุดต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงบริการทางการเงินของภาคประชาชนมาโดยตลอด โดยได้มีการกำหนดแผนงานหรือมาตรการที่เป็นไปในลักษณะของการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง ผ่านการจัดทำแผนการดำเนินการในระยะปานกลาง ที่สำคัญได้แก่

1) แผนแม่บทการเงินระดับฐานราก (พ.ศ. 2551 – 2554) ซึ่งกระทรวงการคลังจัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรการเงินระดับฐานรากให้มีความเข้มแข็งและมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการส่งเสริมให้องค์กรการเงินระดับฐานรากมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ประกอบด้วย

1.1) มีแนวนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้องค์กรการเงินระดับฐานรากเป็นเครื่องมือหลักของชุมชนในการพัฒนาขีดความสามารถของชุมชนอย่างมีจรรยาบรรณและธรรมาภิบาล

1.2) มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถกำหนดแนวนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและลดการทำงานซ้ำซ้อน

1.3) ส่งเสริมการช่วยเหลือกันระหว่างองค์กรการเงินระดับฐานรากเพื่อสร้างเครือข่ายความมั่นคงและยั่งยืน

นอกจากนี้ แผนแม่บทการเงินฐานรากได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องไว้ 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(1) การพัฒนาคนและส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์กรและระบบการเงินระดับฐานราก โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น การสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในองค์กรการเงินบนหลักการพึ่งพาตนเอง ทั้งในด้านการส่งเสริมการออมและวินัยทางการเงินของคนในชุมชน การสร้างจรรยาบรรณและธรรมาภิบาลของผู้นำองค์กรการสนับสนุนการจัดทาแผนการดำเนินงานและพัฒนาระบบฐานข้อมูลขององค์กรการเงินระดับฐานราก เป็นต้น

(2) การบูรณาการการทำงานภาครัฐ/ภาคี เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์กรและระบบการเงินระดับฐานราก โดยมุ่งเน้นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคีที่เกี่ยวข้องให้มีการดาเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้การพัฒนาองค์กรการเงินระดับฐานรากเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการสร้างเครือข่ายและขยายผล โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายการสื่อสารระหว่างองค์กรการเงินระดับฐานราก โดยเฉพาะ การสร้างเครือข่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการพัฒนาองค์กรแต่ละแห่ง

(3) ทั้งนี้ จากการประเมินผลการดำเนินการตามแผนแม่บทการเงินระดับฐานรากของ สศค. พบว่าหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มีการกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บท และส่วนมากสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย อย่างไรก็ดี โครงการส่วนใหญ่เน้นการพัฒนาสหกรณ์เป็นหลัก ส่งผลให้แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรการเงินระดับฐานรากกลุ่มพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยังมีจุดอ่อนเรื่องการบริหารจัดการและการไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลยังมีไม่มากนัก นอกจากนี้ยังขาดการประสานงานและการบูรณาการโครงการที่มีวัตถุประสงค์ใกล้เคียงกัน ทำให้ขาดการประหยัดงบประมาณในการดำเนินโครงการต่าง ๆ

2) แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 1 (พ.ศ. 2547 – 2551) และระยะที่ 2 (พ.ศ. 2553 – 2557) โดยกระทรวงการคลังและธปท. ได้ร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 1 ขึ้นในปี พ.ศ. 2547 เพื่อปรับปรุงโครงสร้างระบบสถาบันการเงินให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแข็งแกร่ง และสามารถให้บริการได้ทั่วถึง ซึ่งมีมาตรการหลักที่ช่วยส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินของภาคประชาชน เช่น การยกระดับสถาบันการเงินด้วยการส่งเสริมการควบรวม ขยายขอบเขตธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ เป็น Universal Banking ที่สามารถให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าได้ทุกกลุ่มและทำธุรกรรมทางการเงินได้เกือบทุกประเภท และการส่งเสริมการให้บริการทางการเงินโดยเพิ่มใบอนุญาตสถาบันการเงินในรูปแบบของธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย (ธย.) เป็นต้น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 กระทรวงการคลังและ ธปท. ได้ร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 2 (พ.ศ. 2553 – 2557) เพื่อให้ระบบสถาบันการเงินไทยสามารถปรับตัวให้มีความเข้มแข็ง ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง พร้อมที่จะรองรับกับความท้าทายที่จะ

เกิดขึ้น พร้อมทั้งได้กำหนดเป้าหมายของแผนดังกล่าว ให้ครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบสถาบันการเงินให้มีความหลากหลายเพื่อให้สามารถทำ:ที่ตัวกลางทางการเงินให้กับประชาชนได้ทั่วถึง โดยมีมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชนในกลุ่มต่าง ๆ ประกอบด้วย

1) ส่งเสริมสนับสนุนธนาคารพาณิชย์ปัจจุบันให้มีรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับกลุ่มประชาชนที่ยังขาดโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินในปัจจุบัน โดยการผ่อนคลายกฎระเบียบเกี่ยวกับการให้บริการของธนาคารพาณิชย์เพื่อความคล่องตัวและเอื้อต่อการให้บริการตามวัตถุประสงค์มากขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ที่ให้บริการอยู่ในปัจจุบันมีรูปแบบธุรกิจที่สามารถให้บริการในกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยหรือประชาชนผู้มีรายได้น้อยได้มากขึ้น เช่น ธนาคารพาณิชย์จัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อการให้บริการทางการเงินเฉพาะกลุ่มดังกล่าว โดยอาจแยกบัญชีออกจากบัญชีดำเนินงานปกติ เพื่อกำหนดเป้าหมายธุรกิจ ได้ชัดเจน หรือการร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความคุ้นเคยกับลูกค้าในพื้นที่ เช่น สหกรณ์ หรือเครดิตยูเนียน ในการให้กู้ยืมแบบ wholesale แก่ microfinance operator เพื่อปล่อยกู้ต่อให้กลุ่มลูกค้าของตน เป็นต้น

2) เปิดโอกาสให้มีผู้ให้บริการรายใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญและการบริหารจัดการที่ดีด้าน Microfinance เพิ่มเติมเพื่อให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้ประกอบการที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน ในระบบ โดย ธปท. และกระทรวงการคลัง จะพิจารณาใบอนุญาตเป็นรายกรณีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยต้องมีวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจที่ชัดเจน และเน้นการให้บริการกลุ่มที่ธนาคารพาณิชย์ไม่มุ่งเน้น

3) ปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ที่เอื้อต่อการสนับสนุนให้ระบบสถาบันการเงินเพิ่มโอกาสของผู้ที่ยังไม่สามารถเข้าถึงบริการหรือยังเข้าถึงได้น้อย สามารถเข้าถึงบริการโดยเฉพาะด้านสินเชื่อได้มากขึ้น เช่น การปรับปรุงข้อมูลเครดิต เพิ่มประสิทธิภาพระบบการค้ำประกันสินเชื่อ และศึกษาแนวทาง การพัฒนาระบบการจัดอันดับ (Rating) ผู้ให้บริการด้าน Microfinance ในประเทศไทย เป็นต้น

4) สนับสนุนบทบาทของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ในการปิดช่องว่างของการให้บริการทางการเงินเชิงพาณิชย์ โดยสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ และจัดทำแผนธุรกิจ ที่มีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด

ซึ่งในช่วงที่ผ่านมา ธปท. ได้ออกแนวนโยบายเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนดังกล่าวแล้ว ดังนี้

(1) ประกาศ ธปท. เรื่อง หลักเกณฑ์การใช้บริการจากบุคคลภายนอก (Outsourcing) ในการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงิน เพื่อเป็นการลดต้นทุน เพิ่มความคล่องตัวในการประกอบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(2) ประกาศ ธปท. เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งตัวแทนของสถาบันการเงิน (*Banking Agent*) ซึ่งวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ลูกค้าและประชาชน โดยให้ธนาคารแต่งตั้งตัวแทนในการให้บริการด้านการเงินได้ พร้อมทั้งขยายขอบเขตของตัวแทนให้ครอบคลุมถึงสถาบันการเงินเฉพาะกิจ รวมถึงขยายบริการให้ครอบคลุมถึงการชำระค่าอุปโภคบริโภค ค่าสินค้าและบริการ

(3) แนวนโยบายสินเชื่อไมโครไฟแนนซ์ เพื่อสนับสนุนให้ธนาคารพาณิชย์ให้สินเชื่อไมโครไฟแนนซ์ ซึ่งเป็นสินเชื่อที่มีวงเงินไม่เกิน 200,000 บาท โดยธนาคารพาณิชย์สามารถกำหนดรูปแบบธุรกิจ รวมถึงประเภทเอกสารหรือหลักฐานแสดงรายได้ที่ใช้ประกอบการได้เองตามความเหมาะสม และสามารถเรียกเก็บดอกเบี้ย หรือค่าบริการต่าง ๆ หรือเบี้ยปรับจากการชำระหนี้ล่าช้า รวมกันไม่เกินร้อยละ 28 ต่อปี

ทั้งนี้ นอกจากการดำเนินนโยบายของรัฐบาลผ่านการจัดทำแผนในระยะปานกลาง ทั้ง 2 ฉบับข้างต้น ยังได้มีการกำหนดมาตรการอื่น ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงบริการทางการเงิน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม โดยมักดำเนินการในรูปแบบของมาตรการระยะสั้น เช่น โครงการแก้ไขปัญหาหนี้สินภาคประชาชน สำหรับผู้ที่มีหนี้นอกระบบไม่เกิน 200,000 บาท เพื่อนำมาเจรจาประนอมหนี้และโอนหนี้ดังกล่าวมาเป็นลูกหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ หรือโครงการอาสาสมัครที่ปรึกษาทางการเงินครัวเรือน (โครงการหมอหนี้) ที่เน้นการให้ความรู้ในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหานี้สิน รวมถึงการจัดทำบัญชีครัวเรือน เพื่อเพิ่มโอกาสและความสามารถในการเข้าถึงบริการทางการเงินของสถาบันการเงินในระบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แผนทั้ง 2 ฉบับ ยังไม่ได้มีการกำหนดแนวทางในการบูรณาการ การทำงาน รวมทั้งเครื่องมือในการติดตามประสิทธิภาพของการดำเนินงานไว้แต่อย่างใด

3) แผนพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน พ.ศ. 2558 – 2561 เพื่อเป็นการสานต่อแผนแม่บทการเงินฐานราก (พ.ศ. 2551 – 2554) สศค. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงได้ร่วมกันจัดทำร่างแผนพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการร่วมกันอย่างบูรณาการ โดยเป็นแผนระยะปานกลาง ระยะ 4 ปี มีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างระบบให้ภาคประชาชนสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ทั้งในเชิงปริมาณ คือจำนวนผู้ที่เข้าถึงบริการ และในเชิงคุณภาพ ความมั่นคงของระบบการเงินภาคประชาชน คุณภาพของบริการ เช่น ความสะดวก ความพอเพียงของเงินทุน

และศักยภาพของผู้ใช้บริการ เป็นต้น การสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ให้บริการทางการเงินที่ยังมีความเปราะบางให้สามารถให้บริการทางการเงินได้อย่างยั่งยืน พัฒนาให้ประชาชนเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างเพียงพอ และด้วยต้นทุนที่ถูกลง มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น มีความสะดวกรวดเร็วและมีความเป็นธรรม รวมถึงพัฒนาศักยภาพของประชาชนทุกระดับให้เข้มแข็ง ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้ประชาชนที่ยังขาดโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างทั่วถึง สศค. จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของแผนไว้ คือ “ระบบการเงินที่สามารถตอบสนองความต้องการทางการเงินของประชาชนได้ทุกระดับอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน”โดยมีองค์ประกอบในการขับเคลื่อนร่างแผนพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน พ.ศ. 2558 – 2561 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ และ 13 มาตรการ

สำหรับการสนับสนุนจากภาครัฐในปัจจุบัน จากการประชุมของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2559 ได้ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน พ.ศ. 2560 - 2564 ที่กระทรวงการคลังเสนอ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชนที่ชัดเจน โดยแผนพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน พ.ศ. 2560 - 2564 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ 6 กลยุทธ์ และ 16 มาตรการ สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างรายได้และพัฒนาศักยภาพด้านการเงินของประชาชนระดับฐานราก ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการเพิ่มศักยภาพในการประกอบอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับประชาชนระดับฐานราก และการลดภาระหนี้สินภาคครัวเรือนอย่างยั่งยืน โดยมีมาตรการต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อย การส่งเสริมการเข้าถึงสวัสดิการของรัฐ การแก้ไขปัญหาหนี้สินของประชาชน การสร้างทักษะให้ประชาชนมีความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาผู้ให้บริการทางการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรการเงินชุมชนให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน และการสนับสนุนให้สถาบันการเงินในระบบขยายบทบาทเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการทางการเงินได้มากขึ้น โดยมีมาตรการต่าง ๆ เช่น การสร้างความเข้มแข็งขององค์กรการเงินชุมชน การส่งเสริมให้สถาบันการเงินและสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้บริการทางการเงินในระดับฐานรากมากขึ้น เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน (Financial Infrastructure) ให้เหมาะสมต่อการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการพัฒนากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชน และการพัฒนาระบบบริหาร

จัดการเพื่อสนับสนุนการให้บริการทางการเงินภาคประชาชน โดยมีมาตรการต่างๆ เช่น การพัฒนากฎหมาย กฎระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การศึกษาและยกร่างกฎหมายใหม่ เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงิน การจัดตั้งกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายระบบการเงินภาคประชาชน การจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

ทั้งนี้ กระทรวงการคลังคาดว่าการดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชนพ.ศ. 2560 – 2564 จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชนผ่านการสร้างรายได้ ลดภาระทางการเงิน การเตรียมความพร้อมทางโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินภาคประชาชนให้เอื้อต่อการดำเนินการของผู้ให้บริการทางการเงิน และส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการทางการเงิน (โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อย) สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินและสวัสดิการของรัฐได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ รวมถึงส่งเสริมให้ประชาชนเห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการออม ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนมีวินัยทางการเงินมากขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ให้บริการทางการเงินสามารถทำ:ที่เป็นตัวกลางทางการเงินให้กับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีการดำเนินการอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (เอม เจริญทองตระกูล และคณะ, 2558, น.51–53)

สำหรับองค์กรการเงินชุมชนในต่างประเทศ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยหรือทีดีอาร์ไอ ได้ศึกษาเปรียบเทียบองค์กรการเงินระดับจุลภาคในต่างประเทศและองค์กรทางการเงินระดับจุลภาคของไทย จากรายงานทีดีอาร์ไอ (ปกรณ์ วิชยานนท์, 2551, น.3–4) สรุปได้ดังนี้ มีการแบ่งองค์กรการเงินระดับจุลภาคที่ประสบความสำเร็จและองค์กรการเงินระดับจุลภาคที่ไม่ประสบความสำเร็จ อัตราการชำระคืนเงินต้น(Recovery Rate) เป็นเกณฑ์หลักในการตัดสิน นอกจากนี้ยังใช้อัตราการเข้าถึงลูกค้า(อัตราส่วนของจำนวนลูกค้าที่องค์กรการเงินระดับจุลภาคให้บริการได้ต่อจำนวนบุคคลทั้งหมดที่อาจเป็นลูกค้าได้) และใช้อัตราหนี้สูญ(อัตรา Drop-out) เป็นเกณฑ์ในการตัดสินองค์กรการเงินระดับจุลภาค ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ประกอบด้วย การเปรียบเทียบผลประกอบการขององค์กรการเงินระดับจุลภาคในหลายประเทศทำให้ได้เกณฑ์วัดว่าองค์กรการเงินระดับจุลภาคที่ไม่ประสบความสำเร็จจะมีอัตราการชำระคืนเงินต้นต่ำกว่าร้อยละ 9 และ/หรืออัตราการเข้าถึงลูกค้าต่ำกว่าร้อยละ 5 และ/หรืออัตราหนี้สูญสูงกว่าร้อยละ 5

ซึ่งองค์กรการเงินระดับจุลภาคในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักกันดี คือ ธนาคารกรามีน(Grameen Bank) ของประเทศบังคลาเทศ ธนาคารนี้เป็นแบบอย่างของการให้บริการทางการเงินระดับฐานรากแก่หลายประเทศ เช่น ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย สรุปข้อมูลของธนาคารกรามีนได้ดังนี้ (Yunus, Moingeon and Lehmann-Ortega, 2010) ธนาคารกรามีนก่อตั้งขึ้นใน

ปี พ.ศ.2526 โดย ศาสตราจารย์ มูฮัมหมัด ยูนูส(Muhamad Yunus) ซึ่งได้รับรางวัลรางวัลโนเบลในปี พ.ศ. 2549 ธนาคารมีการสร้างธุรกิจเกือบ 30 แห่งเพื่อบรรเทาปัญหาความยากจนในประเทศบังคลาเทศ เน้นให้บริการแก่ประชาชนที่ยากจน เพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยสามารถเข้าถึงประชาชนมากกว่า 7.5 ล้านคน โดยให้ความสำคัญกับผู้กู้เพศหญิงเป็นพิเศษ(ร้อยละ 97 ของผู้กู้ทั้งหมด) โดยมีอัตราการใช้เงินคืนอยู่ที่ 98.4% สามารถช่วยให้ผู้กู้ยืมจากธนาคารหลุดพ้นจากเส้นความยากจนมากถึง 68% โดยเบื้องหลังวิธีคิดการดำเนินงานของธนาคาร จะใช้แนวคิดธุรกิจเพื่อสังคม(Social Business Concept) เน้นปล่อยกู้ให้คนจนนำเงินไปลงทุนทำธุรกิจเล็กๆ เช่น ปล่อยสินเชื่อโทรศัพท์มือถือแก่สตรี(Telephone Lady) ในชนบท เพื่อนำไปให้บริการผู้คนในชุมชน, ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจสร้างโรงงานผลิตน้ำดื่มเพื่อให้บริการน้ำดื่มที่สะอาดและราคาถูก, การร่วมทุนกับ Danone ในการทำธุรกิจผลิตภัณฑ์จากนมที่มุ่งเน้นให้คนจนได้เข้าถึงอาหารที่มีประโยชน์ในราคาที่ย่อมเยาว์ที่สุด

ส่วนประเด็นสำคัญจากองค์กรการเงินระดับจุลภาคในต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรการเงินระดับจุลภาคของไทยมีดังนี้ (ปกรณ์ วิชยานนท์, 2551, น.13–14)

1) องค์กรการเงินระดับจุลภาคในต่างประเทศ (เช่น Grameen Bank และ CRS) สร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงกันระหว่างชุมชนอย่างแพร่หลาย ในขณะที่องค์กรการเงินระดับจุลภาคของไทยขาดคุณลักษณะนี้ ผลประโยชน์สำคัญสี่ประการของเครือข่ายและการเชื่อมโยงดังกล่าว คือ ก) ทำให้สามารถครอบคลุมลูกค้าสินเชื่อและลูกค้าเงินฝากได้มากพอและกว้างขวาง ข) การครอบคลุมลูกค้าได้กว้างขวางช่วยถ่วงดุลความเสี่ยงและสร้างเสถียรภาพให้กับโครงสร้างทางการเงินขององค์กรการเงินระดับจุลภาค ค) สร้างความคล่องตัวให้กับการบริหารงานขององค์กรการเงินระดับจุลภาค กล่าวคือ มีอุปสงค์และอุปทานของการเงินที่มากพอและถี่พอ และ ง) ผลประโยชน์จากทั้งสามประการที่กล่าวมาจะช่วยให้องค์กรการเงินระดับจุลภาคสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน แต่ประเทศไทยกลับหนุนให้องค์กรการเงินระดับจุลภาคมีอิสรภาพในการบริหารด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับทั้งการเข้าเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและการกำหนดกฎเกณฑ์โดยสมาชิกในกลุ่มด้วยกันเอง

2) องค์กรการเงินระดับจุลภาคของไทยขาดกลไกที่สำคัญของ Grameen Bank ที่ ก) ใช้ประโยชน์จากการที่กลุ่มคนจนขาดโอกาสที่จะเข้าถึงแหล่งเงินเป็นเครื่องมือในการติดตามหนี้ ข) ควบคุมให้กลุ่มสมาชิกมีขนาดเล็กพอที่จะให้สมาชิกติดตามหนี้ของสมาชิกด้วยกันเองได้อย่างใกล้ชิด และ ค) จัดการประชุมระหว่างตัวแทนขององค์กรการเงินระดับจุลภาคและกลุ่มลูกหนี้อย่างถี่พอควรเพื่อให้องค์กรการเงินระดับจุลภาคสามารถติดตามและกำกับหนี้ของกลุ่มสมาชิกได้ทันต่อ

สถานการณ์ แต่ประเทศไทยกลับใช้การค้ำประกันสินเชื่อด้วยหลักทรัพย์หรือโดยบุคคลในลักษณะเดียวกับที่ธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนโดยทั่วไปดำเนินการ ทำให้ไม่สามารถให้บริการกลุ่มคนจนได้อย่างทั่วถึง และขาดการดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิดทำให้อัตราการชำระคืนเงินต้นให้แก่องค์กรการเงินระดับจุลภาคของไทยต่ำกว่าองค์กรการเงินระดับจุลภาคในต่างประเทศ

3) องค์กรการเงินระดับจุลภาคจำนวนมากของไทยมักเป็นองค์กรการเงินระดับจุลภาคของรัฐหรือองค์กรการเงินระดับจุลภาคที่รัฐเป็นผู้สนับสนุน แม้บทบาทของรัฐจะดูเหมือนช่วยริเริ่มและผลักดันให้เกิดหน่วยงานที่ทำ:ที่คล้ายกับองค์กรการเงินระดับจุลภาคในต่างประเทศ แต่ก็สร้างจุดอ่อนให้องค์กรการเงินระดับจุลภาคของไทยเช่นกัน เช่น ขาดการกระจายการปล่อยสินเชื่อให้แก่กลุ่มลูกค้าหลายประเภท ไม่สามารถถ่วงดุลความเสี่ยงหรือสร้างเสถียรภาพให้เพียงพอแก่การรับเงินฝากและการปล่อยสินเชื่อแก่กลุ่มคนจน ตลอดจนไม่สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนเนื่องจากต้องพึ่งเงินทุนจากงบประมาณของรัฐ

2.2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2.2.1 แนวคิดของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นกองทุนที่ตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐ โดยมีกรอบแนวคิดมาจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และความต่อเนื่องของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาใหม่ โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน ทั้งในฐานะ ผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา และเป็นผู้ได้รับประโยชน์ หรือผลกระทบโดยตรงจากการพัฒนา จึงมุ่งเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่มี "คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา" และมีกระบวนการที่บูรณาการทุกด้านในการเชื่อมโยงกัน ส่วนการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ให้มีความสามารถหรือประสิทธิภาพต่อการสร้างความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย จึงมีการจัดตั้งกองทุนขึ้น 2 กองทุน คือ 1) กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 2) กองทุนหมู่บ้าน หรือ กองทุนชุมชนเมือง โดยกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนและสนับสนุนการพัฒนากองทุนหมู่บ้าน (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2547)

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน

1) เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ เพิ่มรายได้ และลดรายจ่าย หรือสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การสร้างสวัสดิภาพ สวัสดิการ หรือประโยชน์ส่วนรวมอื่นใดให้แก่ประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

2) เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนเร่งด่วนสำหรับประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

3) รับฝากเงินจากสมาชิกและจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนอื่น เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์

4) ให้กู้ยืมเงินแก่กองทุนหมู่บ้านอื่น เพื่อประโยชน์ในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจของหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

5) กระทำการใดๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิต สวัสดิภาพ และสวัสดิการของสมาชิกหรือประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของกองทุนหมู่บ้านตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

ปรัชญาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

1) เสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น

2) ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคต และจัดการหมู่บ้านและชุมชนด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง

3) เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้านและชุมชน

4) เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน ราชการ เอกชนและประชาสังคม

5) กระจายอำนาจให้ท้องถิ่น และพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐาน

วิสัยทัศน์

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นศูนย์กลาง และโครงข่ายการเรียนรู้ เงินทุนสวัสดิภาพ สวัสดิการ และการแก้ไขปัญหา ของหมู่บ้านและชุมชนพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ครัวเรือนสมาชิกมีความเป็นอยู่ที่พอเพียง อบอุ่น เข้มแข็ง สู่การเป็นภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม

พันธกิจ

1) สร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมฐานราก ด้วยความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืนของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อเป็นกลไก ศูนย์กลางและโครงข่ายการเรียนรู้ เงินทุน สวัสดิภาพ สวัสดิการ และการแก้ไขปัญหา

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2) พัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมครัวเรือนและหมู่บ้านชุมชนไปสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ด้วยแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามวิถีและภูมิปัญญาตนเองของชุมชนท้องถิ่น

ภารกิจ

1) สนับสนุนการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง สาหรับการลงทุน เพื่อการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ลดรายจ่าย และบรรเทาเหตุฉุกเฉินกรณีจาเป็นเร่งด่วน

2) ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม และพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมืองด้วยการเรียนรู้ และพัฒนาความคิดริเริ่ม ตลอดจนเสริมสร้างศักยภาพ และส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

3) ส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการเงินกองทุนของตนเองให้เข้มแข็งและยั่งยืนสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน

4) กระตุ้นเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากของประเทศในเชิงรุก และเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ

5) ส่งเสริมให้ประชาชนเป็นผู้บริหารจัดการเอง มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนในหมู่บ้าน/ชุมชนให้สามารถคิดวิเคราะห์และเกิดการทางานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถของคนในหมู่บ้าน/ชุมชนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมโดยอาศัยการสร้างเครือข่ายของการทางาน แบบพหุภาคี

จากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนและปรัชญาของกองทุน จะเห็นได้ว่ามีหลักการสำคัญคือ เพื่อสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น โดยชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคตและจัดการหมู่บ้านและชุมชนด้วยตนเองซึ่งชุมชนจะเป็นผู้ร่วมกันวางกติกาในการดำเนินงานของกองทุน

เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นเพียงผู้คอยแนะนำและอำนวยความสะดวกในเรื่องของการจัดสรรเงินโดยไม่เข้าไปสั่งการ โดยหลักการเช่นนี้เป้าหมายสำคัญของกองทุนจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในระยะยาวสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ ฉบับที่ 9

การเกิดขึ้นของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ พ.ศ. 2544 อันเป็นนโยบายแก้ปัญหาความยากจนของรัฐบาลในขณะนั้น ได้มีการกำหนดแผนการขับเคลื่อนนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติอย่างชัดเจน เป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 (2544) การจัดตั้งกองทุน ระยะที่ 2 (2544-2545) การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ ระยะที่ 3 (2546-2547) การสร้างความเข็มแข็ง และระยะที่ 4 (2548-2549) การพัฒนากองทุนไปสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน

(วันชัย ธรรมสัจการ, อังคณา ธรรมสัจการ, พรนค์พิเชฐ แห่งหน, พระวรรณไชย สิริวัณโณ และวาสนา ม่วงแนม, 2562, น.75)

จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง (ระพีพร อาภากร และคณะ 2554, น.78–79) ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน มีดังนี้

(1) การจัดตั้งและวัตถุประสงค์

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นนโยบายเร่งด่วนในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลในปี 2544 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นเครื่องมือในการกระจายโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุนของผู้มีรายได้น้อยผ่านการเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ รับฝากเงินจากสมาชิก และพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิต สวัสดิภาพและสวัสดิการของสมาชิกหรือประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของหมู่บ้าน ดังนั้น จึงได้มีการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองขึ้นโดยมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (คณะกรรมการ กทบ.) ซึ่งประกอบด้วยนายกรัฐมนตรี หรือผู้ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายให้เป็นประธานกรรมการ

(2) โครงสร้างองค์กร

เมื่อแต่ละหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านขึ้นมากองทุนหนึ่ง ให้คณะผู้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านยื่นขอจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้านต่อนายทะเบียนกองทุนหมู่บ้านเพื่อมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยกองทุนหมู่บ้านจะมีกรรมการกองทุนหมู่บ้านที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่คณะกรรมการ กทบ. กำหนด โดยคณะกรรมการจะต้องมีสัดส่วนชายหญิงที่ใกล้เคียงกัน และมีหน้าที่ในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน กำกับ ตรวจสอบ และจัดสรรดอกผลและรายได้ที่เกิดจากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุนหมู่บ้าน กองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุนมีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสิบห้าคนซึ่งมาจากสมาชิกโดยการคัดเลือกกันเองจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบที่จะบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านเป็นที่ยอมรับของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสองปี

(3) ผลิตภัณฑ์และบริการ

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีทุนในการดำเนินงานมาจากเงินที่รัฐบาลจัดสรรให้และจากเงินที่สมาชิกนำมาลงหุ้นหรือฝากไว้กับกองทุนหรือเงินที่กองทุนได้รับบริจาค ดอกผล รายได้หรือผลประโยชน์ที่เกิดจากเงินหรือทรัพย์สินของกองทุนหมู่บ้าน และเงินกู้จากสถาบันการเงิน โดยสามารถแบ่งเงินทุนออกเป็น 3 บัญชี ได้แก่

(3.1) บัญชีกองทุนหมู่บ้าน หรือบัญชีที่ 1 คือ เงินกองทุน 1 ล้านบาท และดอกเบี้ยจากเงินกู้กองทุน 1 ล้านบาท การดำเนินการของเงินในบัญชี 1 คือ เมื่อได้เงินจัดสรรจากรัฐบาล 1 ล้านบาท นำไปบริหารได้ดอกผลแล้ว ต้องกันส่วนหนึ่งมาเป็นเงินประกันความเสี่ยงนำเข้าบัญชี 1 เก็บไว้และจะถอนออกมาไม่ได้ เช่น บริหารได้ดอกผล 50,000 บาท แบ่งเป็นเงินประกันความเสี่ยง 5,000 บาท และแบ่งเงินจากดอกผลอีก 10,000 บาท เป็นเงินสมทบรายปีจากดอกผลที่ได้มาเข้าบัญชี 1 เพื่อให้กู้ยืม โดยดอกผลที่เหลือกองทุนอาจเอาไปทำสาธารณะประโยชน์ กิจกรรม หรือสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้ การให้กู้ตามบัญชี 1 ต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด คือ ให้กู้รายละไม่เกิน 20,000 บาท ใช้คืนไม่เกิน 1 ปี ปัจจุบันกำหนดให้ชำระคืนไม่เกิน 2 ปี

(3.2) บัญชีเงินสะสม หรือบัญชีที่ 2 คือ เงินฝากสัจจะที่สมาชิกสะสมหรือออมไว้ เงินหุ้นและดอกเบี้ยจากการให้สมาชิกกู้จากเงินสะสม บางกองทุนจะกำหนดให้ผู้กู้ต้องมีเงินฝากสัจจะเป็นรายเดือน เพื่อป้องกันการผิดนัดชำระหนี้ ซึ่งแล้วแต่กองทุนจะกำหนดให้มีเงินฝากสัจจะหรือไม่ก็ได้ บางกองทุนจะกำหนดให้มีการขายหุ้น สมาชิกที่มาซื้อก็จะชำระเงินค่าหุ้นนำเข้าบัญชี 2 และดอกผลที่เกิดจากบัญชี 2 ก็เอามาปันผลให้ผู้ถือหุ้นได้ และยังสามารถระดมเงินออมโดยเมื่อได้เงินออมไปฝากธนาคารได้ดอกผลก็สามารถนำไปปันผลให้สมาชิก นอกจากนี้ ยังสามารถนำเงินในบัญชี 2 ให้สมาชิกกู้ โดยสามารถให้กู้ได้เกินรายละ 20,000 บาท และผ่อนชำระคืนเกินกว่า 2 ปี ตามแต่จะตกลงกันในสัญญา

(3.3) บัญชีเงินกู้ยืม หรือบัญชีที่ 3 คือ เงินที่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ในกรณีเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านสามารถให้บริการทางการเงินแก่สมาชิกโดยการให้สินเชื่อแก่สมาชิก รับฝากเงินจากสมาชิก และส่งเสริมให้เกิดวินัยการออมของสมาชิก โดยบางกองทุนกำหนดให้สมาชิกต้องมีเงินฝากสัจจะเป็นจำนวนเท่ากันทุกเดือน

(4) กลไกการให้สินเชื่อ

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีอำนาจในการอนุมัติเงินกู้รายหนึ่งไม่เกิน 20,000 บาท กรณีที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีมติเห็นควรอนุมัติเงินกู้รายใดเกินกว่า 20,000 บาท ให้

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเรียกประชุมสมาชิกเพื่อให้สมาชิกพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดต่อไป แต่ทั้งนี้การอนุมัติเงินกู้รายหนึ่งต้องไม่เกินจำนวน 50,000 บาท ในส่วนของการชำระคืนเงินกู้ หากเป็นการกู้เงินจากบัญชีที่ 1 สมาชิกผู้กู้ต้องชำระคืนให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 2 ปีนับจากวันทำสัญญาในกรณีเป็นการกู้เงินจากบัญชีที่ 2 และบัญชีที่ 3 สมาชิกผู้กู้ต้องชำระคืนตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา

การจัดตั้งและการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน (ณัฐิกานต์ วรสง่าศิลป์ และ รัญชนา พงศาปาน, 2550)

ขั้นตอนการจัดตั้งและดำเนินงานของกองทุน

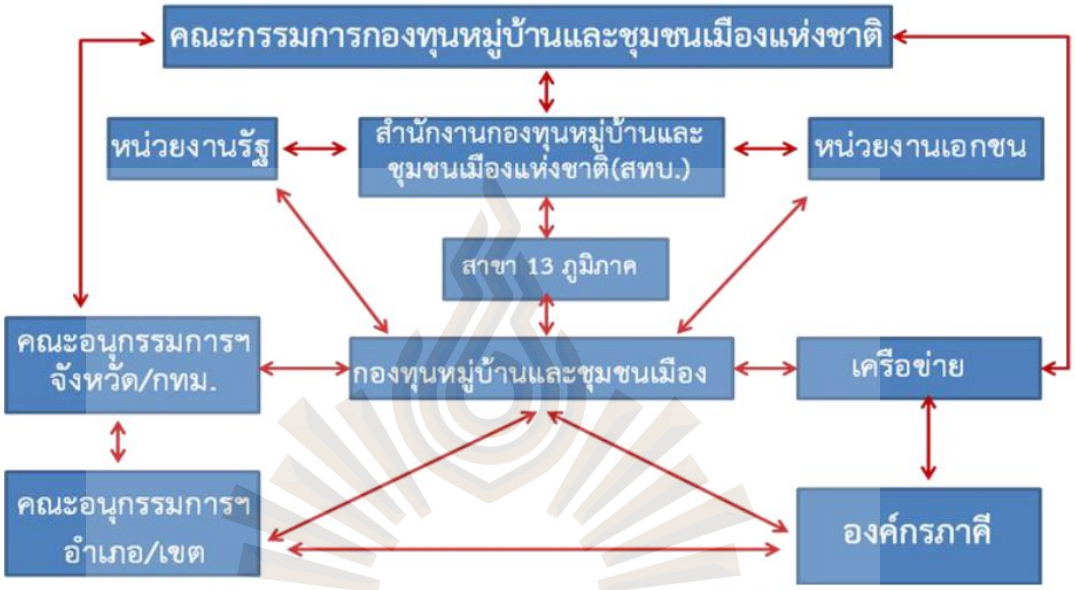
สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (สทบ.) กำหนดให้แต่ละหมู่บ้านจัดเวทีประชาคม (ผู้เข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนประชากรในหมู่บ้าน) เพื่อตกลงร่วมกันจะจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน เลือกผู้ที่จะเป็นกรรมการกองทุนรวมทั้งกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารกองทุนหมู่บ้าน รับสมัครสมาชิกกองทุนแล้ว ยื่นขอจดทะเบียนกองทุนต่อคณะอนุกรรมการสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ในระดับอำเภอและจังหวัดเพื่อประเมินความพร้อม และหากเห็นว่าเหมาะสม จึงส่งรายชื่อให้ สทบ. รับรองความพร้อมแล้ว สถาบันการเงินจึงโอนเงิน 1 ล้านบาทเข้าบัญชีกองทุนหมู่บ้าน (บัญชี 1)

เมื่อหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองได้รับเงินจาก สทบ.แล้ว คณะกรรมการของแต่ละกองทุนพิจารณาอนุมัติเงินกู้ตามกรอบระเบียบกองทุนหมู่บ้าน โดยกำหนดให้สมาชิกจะต้องเปิดบัญชีเงินกู้ไว้กับสถาบันการเงิน (บัญชี 2) เมื่อได้รับอนุมัติเงินกู้ จะทำสัญญาเงินกู้และค้ำประกันการกู้เงิน ซึ่งจำนวนและคุณสมบัติของผู้ค้ำประกันจะต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกองทุนหมู่บ้าน จากนั้น สมาชิกจึงสามารถรับเงินกู้ได้ โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาคืนเงินตามประเภทเงินกู้ เมื่อครบกำหนดชำระเงิน สมาชิกชำระเงินคืน ผ่านบัญชี 2 แล้วระบบจะโอนเงินเข้าบัญชี 1 อีกต่อหนึ่ง

รูปแบบการบริหารงาน

กองทุนหมู่บ้านทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนภายในหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยให้สมาชิกในหมู่บ้านเลือกตั้งคณะกรรมการขึ้นมาบริหารกองทุนในแต่ละหมู่บ้านและมีธนาคารออมสินและ ธกส. เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินของสมาชิก โดยหลักการตามนโยบายรัฐบาลมุ่งหวังให้ประชาชนในหมู่บ้านบริหารจัดการกันเองโดยไม่ผ่านส่วนราชการ โดยมี สทบ. เป็นผู้รับผิดชอบเพียงหน่วยงานเดียวในการกำหนดนโยบาย ประเมินสถานะกองทุนหมู่บ้าน และ

ดำเนินการตามกฎหมายกรณีที่มีการทุจริตเกิดขึ้น ในการดำเนินงาน สทบ.ได้ตั้งคณะอนุกรรมการสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนระดับจังหวัด และระดับอำเภอขึ้นเพื่อช่วยประสานงาน โดยมีกลไกในการขับเคลื่อนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ดังนี้



รูปที่ 2.1 กลไกในการขับเคลื่อนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2561

ในการจัดแบ่งประเภทของกองทุนหมู่บ้านในช่วงแรกของการเพิ่มเงินทุน มีการแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ กองทุนหมู่บ้านระดับ AAA, กองทุนหมู่บ้านระดับ AA และกองทุนหมู่บ้านระดับ A กรอบการประเมินของสถาบันการเงิน จะประเมินในด้านวินัยเงินออม การชำระคืนเงินกู้ ด้านสังคม และการใช้เงินตามวัตถุประสงค์

ต่อมาในปี พ.ศ. 2555 สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) ได้ประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองใหม่ โดยประเมินทั้ง 3 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้านผลการดำเนินงาน หลังจากนั้นทำการจัดระดับการประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยใช้คะแนนที่ได้จากการประเมินมาจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับดีมาก (A) ระดับดี(B) ระดับปานกลาง (C) และระดับปรับปรุง (D)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและการจัดการความรู้

2.3.1 ความหมายของความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2554 ได้กำหนดไว้ว่า “ความรู้” คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ เช่น ความรู้เรื่องประวัติศาสตร์, สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ เช่น ความรู้เรื่องสุขภาพ ความรู้เรื่องนิทานพื้นบ้าน

จากที่อัลวิน ทอฟฟเลอร์(2539) ผู้แต่งหนังสือคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) ได้แบ่งวิวัฒนาการการพัฒนาของสังคมโลกเป็น 3 ยุค คือ ยุคเกษตรกรรม, ยุคอุตสาหกรรมและยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อมาในปี 1990 อัลวิน ทอฟเลอร์ กล่าวไว้ว่าในปัจจุบันเป็นยุคที่เรียกว่าสังคมฐานความรู้ หรือ Knowledge-based Society ซึ่งความรู้จะเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของคุณภาพที่สูงสุด

จากแนวคิดของ ทอฟเลอร์(2539) ขยายความได้ว่าในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบสารสนเทศทำให้ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การสืบค้น ถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ รวมถึงการสร้างความรู้ ทำได้ง่ายขึ้น ทำให้เข้าสู่สังคมที่เรียกว่า Knowledge-Based Society สังคมฐานความรู้หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งความรู้จะเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงสังคม โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายทั้งด้านการเกษตร อุตสาหกรรมรวมถึงด้านเศรษฐกิจ โดยความสำคัญของเศรษฐกิจจากเดิมที่มีองค์ประกอบคือ ที่ดิน แรงงาน ทุนและผู้ประกอบการ มาเป็นความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดเศรษฐกิจฐานความรู้(Knowledge Based Economy) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ(2557) ได้นิยามเศรษฐกิจฐานความรู้และองค์ประกอบไว้ดังนี้

ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ตามความหมายในเชิงกว้าง คือ ระบบเศรษฐกิจที่มีการสร้างสรรค์ จัดหา ดัดแปลง เผยแพร่ความรู้และนำความรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนและสร้างความเจริญเติบโต ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ดังนี้

1) ระบบนวัตกรรมและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี (Innovation System and Technological Adoption) หมายถึง การมีระบบนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพในทุกระดับของประเทศ ทั้งในระดับกิจการผลิต ศูนย์วิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัย กลุ่มคนที่มีความรู้ รวมทั้งองค์กรที่ปรึกษาจากภาครัฐและเอกชนที่มีความสามารถในการจัดหา เผยแพร่ แลกเปลี่ยนและรับเอาความรู้มาปรับ

ใช้อย่างเหมาะสมกับความต้องการในท้องถิ่น ตลอดจนสามารถนำความรู้นั้นๆ มาใช้ปรับปรุง ต่อยอดเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีขึ้นใหม่

2) ประชากรที่มีการศึกษาและแรงงานที่มีความรู้/มีฝีมือ (Educated, Creative and Skilled Labor Force) จะเป็นตัวกลางในการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) และการกระจายความรู้(Knowledge Diffusion) สู่ระบบเศรษฐกิจและสังคม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับคุณภาพจะต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานด้านการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่เน้นการค้นคว้า ทดลอง เพื่อสร้างความเข้าใจและทักษะในเชิงปฏิบัติร่วมกับการฝึกอบรมที่มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสูงซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตของปัจเจกบุคคล เนื่องจากความรู้/ความสามารถของบุคคลอาจถดถอยหรือหมดสิ้นไปหากขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความรู้ไว้ และต่อยอดแล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม (Information and Communication Technologies) โลกปัจจุบันพึ่งพาเทคโนโลยีหลัก 3 สาขา ได้แก่ เทคโนโลยีชีวภาพ นาโนเทคโนโลยี และวัสดุศาสตร์ ซึ่งเมื่อถูกนำมาผนวกเข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมแล้วจะเกิดพลังที่กระตุ้นให้มีการแพร่กระจายและให้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมจะเป็นตัวกลางทำให้ประชาชนและธุรกิจสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศจากทั่วทุกมุมโลกได้และนำข้อมูลนั้นมาสังเคราะห์ กลั่นกรองให้เป็นความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

4) สภาพแวดล้อมและสถาบันทางเศรษฐกิจ (Economic and Institutional Regime) ได้แก่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ความเชื่อ ค่านิยมของสังคมที่เปิดกว้างยอมรับแนวความคิดใหม่ๆที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนใน สังคมกล้าคิดค้นวิธีปฏิบัติ และความรู้ ความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์รวมถึงนโยบายของรัฐที่ส่งเสริมให้ภาครัฐและเอกชนร่วมมือกัน ในการสร้าง แพร่กระจายและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคม นโยบายเศรษฐกิจที่สนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาและการลงทุนในกระบวนการสร้างความรู้และพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและเสริมสร้างการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ

2.3.2 ประเภทของความรู้

แนวคิดในการแบ่งประเภทความรู้ที่น่าสนใจและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเป็นของ Michel Polanyi และ Ikujiro Nonaka โดย ไมเคิล โปลันยี(Michael Polanyi) นักคิดผู้บุกเบิกคน

สำคัญเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็น “ความรู้ส่วนตัว” (Personal knowledge) เป็นบุคคลแรกที่ใช้คำว่า Tacit Knowledge หรือความรู้ที่ฝังลึก โดยเขียนไว้ในหนังสือเรื่อง Tacit Dimension ทั้งนี้ Polanyi (1966) ได้เน้นความสำคัญของความรู้ที่ฝังลึกว่าเป็นความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรแต่มักถูกลืม เพราะไม่ได้บันทึกความรู้เหล่านี้ไว้ในฐานข้อมูล ดังนั้นองค์กรโดยมากมีความรู้แต่กลับไม่สามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ เนื่องจากความรู้เหล่านั้นยังถูกเก็บอยู่ในตัวบุคคล (อ้างถึงในกาญจนา ส่งวัฒนา และศรัณยา แสงลิ้มสุวรรณ, 2558, น.96)

ความรู้ในองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ นั่นคือ ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit knowledge) กับความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge)

1) ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่มีการจัดเป็นระบบระเบียบและมีความเป็นทางการสูง เป็นความรู้ที่สามารถถอดรหัสออกมาเป็นภาษาที่เป็นรูปธรรม สามารถเขียนสื่อสารบันทึก และถ่ายทอดให้แก่คนอื่นๆในรูปของเอกสาร การบรรยาย สูตร ภาพไดอาแกรม หรือคู่มือต่างๆ เป็นต้น

2) ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่บนฐานของประสบการณ์ ความเคยชิน ความเชื่อ ค่านิยม และญาณทัศนะของบุคลากร แต่ยังไม่ได้ถอดรหัสออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ หลายครั้งความรู้ประเภทนี้ถูกแสดงออกมาในรูปของความชำนาญเฉพาะด้าน Know-how หรือ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งยากที่จะสื่อสาร อธิบายออกมาเป็นภาษาที่เป็นทางการได้

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถมีการเปลี่ยนแปลงจากประเภทหนึ่งไปยังประเภทหนึ่งได้ ซึ่งในการสร้างความรู้องค์กรจำเป็นต้องรู้ว่าต้องการความรู้ใดที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรก่อน แล้วจึงผลักดันให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation Process) เพื่อจะดึงความรู้แบบฝังลึก(Tacit Knowledge) ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) สามารถถ่ายทอดไปสู่บุคลากรในองค์กรได้ทั่วถึงและชัดเจน จากนั้นจึงถ่ายทอดกลับเข้าไปสู่ตัวบุคคลอีก หมุนเวียนอย่างต่อเนื่องตามทฤษฎี SECI Model

ในช่วงต่อมา Bennet และ Bennet ได้แบ่งประเภทของความรู้ที่ฝังลึกเป็น 4 ประเภท (กาญจนา ส่งวัฒนา และ ศรัณยา แสงลิ้มสุวรรณ, 2558, น.97)

1) แบบฝังลึกในตัวบุคคล (Embodied) เป็นความรู้ที่ถูกเก็บไว้ในตัวบุคคล

2) แบบการหยั่งรู้ด้วยตัวเอง (Intuitive) เป็นความรู้ที่มีรากฐานมาจากประสบการณ์ชีวิต เป็นกลไกที่ลึกลับที่ทำให้เราสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยปราศเหตุผลอธิบาย

3) แบบอารมณ์ความรู้สึก (Affective) เป็นความรู้ที่แสดงถึงความรู้สึกซึ่งไม่ได้ถูกเปิดเผยออกมาหรืออาจจะไม่รู้ถึงความรู้สึกนั้น

4) แบบจิตวิญญาณ (Spiritual) เป็นความรู้ในรูปของการแนะแนวทางขั้นสูง การให้กรอบแนวคิดที่เหนือกว่าทำให้เห็นภาพที่ใหญ่ขึ้น

2.3.3 แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียนหนังสือ “The Fifth Discipline: The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

โดยวินัย 5 ประการเพื่อองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างให้สมาชิกองค์การมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตน มีดังนี้ (พิชิต งามจรัสศรีวิชัย และจักร ติงศภัทิย์, 2560, น.140–141)

1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นระดับความสามารถเฉพาะตนที่นอกเหนือทักษะและความรู้ มีความเก่งในการเรียนรู้ วิธีการคิดและการกระทำ และให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความสามารถในระดับมืออาชีพ

2) รูปแบบทางความคิด (Mental Models) เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์มีผลต่อความเข้าใจในการเรียนรู้ การงานหรือกิจกรรม และมีความสำคัญต่อการตัดสินใจกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด การสร้างรูปแบบทางความคิดนี้ช่วยให้องค์การปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นจริงจังในการนำไปปฏิบัติและรับผิดชอบร่วมกัน การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การจะต้องทำให้เป็นระบบ เป็นขั้นตอนและต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์การ Houshin Kanri เป็นการแปรวิสัยทัศน์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามวิถีการบริหารแบบญี่ปุ่นซึ่งเริ่มต้นที่กระบวนการของผู้บริหารระดับสูงที่ถ่ายทอดไปสู่ระดับกลางและระดับต้นตามลำดับ

4) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีม (Team Learning) ทีมเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนงานหรือโครงการต่างๆ การเรียนรู้แบบทีมเป็นวินัยที่ช่วยผลักดันองค์การสู่การเรียนรู้ได้สำเร็จ บางครั้งอาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปรับวัฒนธรรมองค์การด้วย การเรียนรู้แบบทีมงานจึงเป็นการนำรูปแบบแผนความคิดของแต่ละบุคคลมาเชื่อมโยงกัน

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เป็นการสร้างการคิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกิจกรรมหรือกระบวนการที่มีจุดร่วมด้วยวิธีการหรือขั้นตอนใดๆ เพื่อให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่และต่อยอดองค์ความรู้เดิม บุคลากรสามารถนำไปใช้ภายในองค์การหรือถ่ายทอดสู่ภายนอกองค์การได้

การสร้างวินัยทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การจำเป็นต้องสร้างกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งจะส่งเสริมให้สามารถสร้างวินัยประการอื่นได้สำเร็จ

พิชิต งามจรัสศรีวิชัย และจักร ติงศภัทิย์ (2560, น.141) แสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแบบ SECI Model และวินัย 5 ประการ คือมีกระบวนการเริ่มต้นจากการเปลี่ยนความรู้เฉพาะตน (Tacit) ของบุคคลหนึ่งให้กลายเป็น Tacit ของอีกบุคคลหนึ่งโดยผ่านกระบวนการ Socialization ซึ่งเทียบได้กับการเรียนรู้เฉพาะตนแบบมุ่งสู่ความเป็นเลิศ(Personal Mastery) ความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลจะถูกรวบรวมผ่านการประสานพลังความคิดของกลุ่มในรูปการเรียนรู้แบบทีมงาน (Team Learning) และเปลี่ยนTacit ของกลุ่มไปเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit) ในขั้น Externalization ความรู้ของกลุ่มหนึ่งๆ จะถูกถ่ายทอดและเรียนรู้โดยกลุ่มหรือทีมอื่นในองค์การผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในขั้น Combination ของวงจรและเปลี่ยน Explicit ของกลุ่มไปเป็น Explicit ขององค์การ จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้น Internalization เพื่อสร้างความรู้เฉพาะตนแบบใหม่ (New Tacit) ของแต่ละบุคคลผ่านทางการฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนเกิดเป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกิดเป็นรูปแบบทางความคิด (Mental Models) ของบุคคลเกลียวของกระบวนการสร้างความรู้จะหมุนต่อเนื่องกันไปซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน ขับเคลื่อนผ่านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพ

2.3.4 กระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation Process)

โดยทั่วไปแล้วองค์กรจะมีทั้งความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่ชัดแจ้งในรูปแบบของคู่มือการทำงานหรือคู่มือปฏิบัติงานขององค์กรนั้น แม้ว่าความรู้เหล่านี้ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ แต่กลับเป็นองค์ประกอบที่จะสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดี และเป็นสินทรัพย์(Asset) ที่ธุรกิจจำเป็นจะต้องบริหารจัดการและวัดผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการนำความรู้ไปใช้(Knowledge Usage) อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการที่ธุรกิจต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ธุรกิจจึงต้องแสวงหาแนวทางในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมเหล่านี้ก็คือองค์ความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในบุคลากร (กาญจนา ส่งวัฒนา และ ศรัณยา แสงลิ้มสุวรรณ, 2558, น.96)

จะเห็นได้ว่าความรู้ที่ฝังลึกจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ภายในองค์กร ในปี 1995 Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ได้ร่วมกันแต่งหนังสือเรื่อง The

Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (Nonaka and Takeuchi, 1995) ในหนังสือเล่มนี้ Nonaka และ Takeuchi เริ่มใช้คำว่า SECI Model ต่อมาในปี 1998 Ikujiro Nonaka และ Noboru Konno ได้เขียนบทความเรื่อง The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation (Nonaka and Konno, 1998) Nonaka และ Konno ให้ความสำคัญกับ บ่ะ (Ba) โดยถือว่าเป็นรากฐานของการสร้างความรู้ ซึ่ง Ba เป็นภาษาญี่ปุ่นแปลว่า พื้นที่ ต่อมาในปี 2000 Nonaka ได้เขียนบทความร่วมกับ Toyama และ Konno ชื่อเรื่อง SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation (Nonaka, & Toyama, & Konna, 2000) ในบทความชิ้นนี้มีการขยายความว่า รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้นั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ 1) SECI Model 2) *Ba* และ 3) Knowledge Assets อธิบายได้ดังนี้

2.3.4.1 โมเดลการจัดการความรู้ (SECI Model) ของ Nonaka and Takeuchi (1995) คือ ความสัมพันธ์ของการหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การควบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก โดย SECI Model จะเป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ส่วน คือ

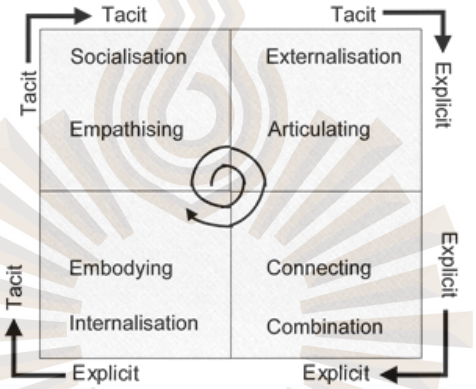
1) กระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Socialization)เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้เฉพาะตนของบุคคลหนึ่งไปสู่ความรู้เฉพาะตนของอีกบุคคลจนสั่งสมเป็นประสบการณ์เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล (Tacit to Tacit) กลายเป็นทักษะและความชำนาญของบุคคลจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคล ใช้วิธีการแบ่งปันความรู้ทั้งหมดของบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งโดยอาศัยประสบการณ์ตรงซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านเวลาและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

2) กระบวนการแปลงองค์ความรู้ (Externalization) เป็นการรวบรวมความรู้เฉพาะตนที่ถ่ายทอดผ่านประสบการณ์ในขั้นการแลกเปลี่ยนทางสังคมแปลงไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบที่ต้องการ (Tacit to Explicit) เพื่อสร้างกรอบความคิดและการขัดเกลาความคิดของบุคคล

3) กระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ (Combination) เป็นการนำความรู้ชัดแจ้งที่สั่งสมจากภายในและภายนอกองค์การมาสังเคราะห์ขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ (Explicit to New Explicit) ซึ่งสร้างขึ้นเป็นชุดขององค์ความรู้ชัดแจ้งที่แปลงเป็นคุณลักษณะในเชิงรูปธรรม

4) กระบวนการผนึกความรู้ (Internalization) เป็นผลสะท้อนกลับของการเรียนรู้ ด้วยการลงมือกระทำจนเกิดเป็นทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคคล หรือรูปแบบทางความคิด จนเกิดเป็นความรู้เฉพาะตนแบบใหม่ (Explicit to New Tacit)

กระบวนการสร้างความรู้ดังกล่าว ไม่ได้มีลักษณะเป็นเชิงเส้นตรง (Non-linear) และมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานในองค์กรอย่างเป็นพลวัต และจะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด เนื่องจากจะมีความรู้ใหม่เข้ามาในกระบวนการสร้างความรู้เพื่อยกระดับเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขึ้นไปจากระดับบุคคลไปสู่กลุ่มและขยายออกไปทั่วทั้งองค์กร ดังรูปที่ 2.1 (Nonaka et al., 2000)

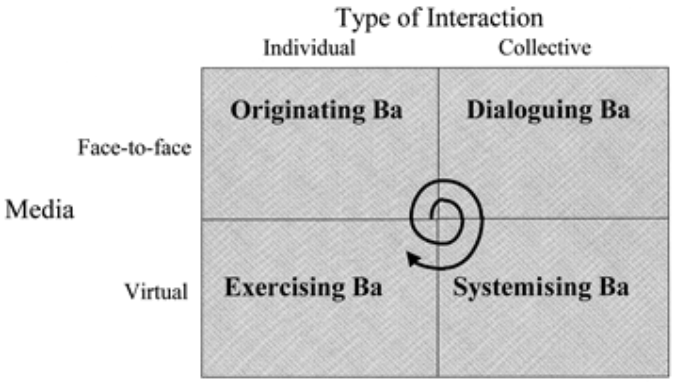


รูปที่ 2.2 วงจรการสร้างความรู้

ที่มา : Nonaka et al., 2000

2.3.4.2 *Ba* เป็นภาษาญี่ปุ่น คำนิยามของ *Ba* พื้นที่ๆ ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เกิดการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ของ *Ba* คือเป็นพื้นที่ให้กระบวนการสร้างความรู้ (SECI) เติบโตและดำเนินไป คือ ความรู้ไม่สามารถเกิดเองได้ และไม่สามารถบังคับให้เกิดได้ ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้เกิด

Nonaka et al. (2000) แบ่ง *Ba* เป็น 4 ประเภท ได้แก่ Originating *Ba*, Dialoguing *Ba*, Systemising *Ba* และ Exercising *Ba* ซึ่งสามารถแบ่งได้ตามปฏิสัมพันธ์สองประเภท 1) มิติของปฏิสัมพันธ์ (Type of Interaction) ประกอบด้วย ส่วนบุคคล (Individual) และส่วนรวม (Collective) 2) มิติของสื่อกลาง (Media) ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ (Face –to-face) และการปฏิสัมพันธ์เสมือน (Virtual) โดยในแต่ละ *Ba* จะอยู่ในบริบทที่ต่างกันออกไปในกระบวนการสร้างความรู้ และยังคงมีความสัมพันธ์กับ *Ba* อื่น ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.3 ประเภทของ *Ba*

ที่มา : Nonaka et al., 2000

1) Originating *Ba* เป็นปฏิสัมพันธ์แบบส่วนบุคคลที่พบกัน เป็นสถานที่ในการแบ่งปันประสบการณ์และเป็นรูปแบบพื้นฐานในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ความรู้หรือข้อมูลที่เกิดขึ้นจะรวมถึงความรู้สึกทางกายและทางใจ ความอึดอัด ความสบายใจ ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความรักความห่วงใย ความเชื่อและความผูกพัน อันเป็นส่วนประกอบของความรู้ฝังลึก

2) Dialoguing *Ba* เป็นสถานที่ของการเกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มผ่านการพูดคุยต่อความรู้ที่สร้างขึ้นจะมาจากการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคลที่เข้าร่วมและเชื่อมโยงกับความรู้ฝังลึกของผู้อื่นผ่านการตอบโต้ของบทสนทนาจนเกิดเป็นทักษะร่วม แนวคิดหรือหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่มเปรียบเหมือน Externalization ในแนวคิดของ SECI กุญแจสำคัญของการสร้างความรู้ในสภาพแวดล้อมแบบ Dialoguing *Ba* คือ ส่วนผสมความรู้ของผู้ร่วมวงสนทนาที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีคุณสมบัติตรงจึงมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น

3) Systemising *Ba* เป็นสถานที่ซึ่งเกิดปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มและเป็นแบบเสมือนจริงซึ่งเป็นสถานที่รวบรวมความรู้ชัดแจ้ง ที่สามารถถ่ายทอดสู่ผู้คนจำนวนมากในรูปแบบตัวอักษร และมักจะเกิดการปฏิสัมพันธ์เสมือนจริงผ่านเทคโนโลยี เช่น เครือข่ายออนไลน์ การเข้าถึงฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากนำมาใช้เพื่อกระจายข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือสอบถามข้อมูลข่าวสารและความรู้

4) Exercising *Ba* เป็นสถานที่ในการเกิดปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลในแบบเสมือนจริง เป็นการซึมซับและสร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้ชัดแจ้งที่เป็นสื่อต่างๆ ที่อยู่บนโลกเสมือนจริง เช่น หนังสือคู่มือหรือโปรแกรมจำลอง โดย Exercising *Ba* จะมีการสร้างความรู้ใหม่

ด้วยการสังเคราะห์ความรู้ผ่านความเข้าใจที่เป็นผลมาจากการสะท้อนความคิดและการลงมือทำของตนเอง ซึ่งต่างจาก Dialoguing *Ba* ที่เป็นการสร้างความรู้ผ่านการคิด

Ba สามารถเกิดได้ทั้งตามธรรมชาติ และใช้วิธีจัดตั้ง สำหรับวิธีธรรมชาตินั้นหน้าที่ของผู้นำคือหา *Ba* ที่เกิดขึ้นมาเองให้เจอ ผู้นำจึงต้องมีทักษะในการอ่านสถานการณ์ ส่วนวิธีการจัดตั้งนั้น ควรเอาคนหลายๆ พื้นเพ หลายๆ แผนกมารวมกันทำงานร่วมกันและกระตุ้นให้คนเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเยอะๆ อย่างไรก็ตามการสร้างหรือหา *Ba* อย่างเดียวไม่พอ ต้องทำให้ *Ba* นั้นสมบูรณ์และมีพลังพอที่จะไปสร้าง SECI ต่อด้วย วิธีการเพิ่มพลัง ให้ *Ba* มี 4 แนวทาง (Nonaka et al., 2000)

1) Autonomy ทำให้เกิด Self-organization เพื่อเพิ่มระดับการร่วมกันทำงานของแต่ละคน และ มีโอกาสได้ผลผลิตที่สูงขึ้น วิธีการคือใช้การทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Cross-functional Team)

2) Creative Chaos กระตุ้นให้เกิดภาวการณ์สร้างสรรค์แบบไร้ระเบียบ (Creative Chaos) เช่น การกระตุ้นให้ลูกทีมมีเป้าหมายสูงๆ กว่าความเป็นจริง เพื่อรีดพลังหรือการกดดัน สร้างสถานการณ์วิกฤตอยู่เสมอ

3) Redundancy การปล่อยให้มีส่วนที่ทับซ้อนกันในกิจกรรมขององค์กรบ้าง จะทำให้พนักงานรู้จักตัวเองดีขึ้น ว่ากำลังทำอะไรอยู่ มีคนให้ตรวจสอบความคิด เมื่อคิดในเรื่องเดียวกัน

4) Requisite Variety ต้องมีความหลากหลายทางความคิด ความรู้จะเกิดได้ระหว่างการทำงานแบบมีระเบียบและไร้ระเบียบ (Order and Chaos) วิธีการคือให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลได้เท่าเทียมกัน รู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ไหน เข้าถึงได้อย่างไร อีกวิธีคือเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรบ่อยๆ สลับตำแหน่งพนักงานอยู่เสมอ ให้รู้งานรอบด้าน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.3.4.3 Knowledge Assets หรือ สินทรัพย์ความรู้ เมื่อ SECI คือกระบวนการสร้างความรู้ *Ba* คือพื้นที่ที่ก่อให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้แล้ว Knowledge Assets ก็คือ ความรู้ที่สร้างขึ้นมาจาก SECI โดยความรู้นั้นจะออกมาในรูป Knowledge Assets อย่างไรก็ตาม Knowledge Assets เองก็สามารถนำกลับไปเป็นต้นทุนในกระบวนการ SECI ครั้งต่อๆ ไปได้อีก

Knowledge Assets แบ่งเป็น 4 แบบ คือ

1) Experimental ความรู้แบบฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานและสายสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ฯลฯ ได้แก่ ทักษะในการทำงานของแต่ละคน, ความรักในการทำงาน

2) Conceptual ความรู้แบบชัดแจ้งที่แสดงออกผ่านภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ และภาษา ได้แก่ คอนเซปต์ผลิตภัณฑ์, ดีไซน์, แบรนด์

3) Routine ความรู้แบบฝังลึกที่วนเป็นรูทีนอยู่ในองค์กร เช่น ทักษะในการทำงานของทีม วิธีหรือขั้นตอนการทำงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

4) Systemic - ความรู้แบบชัดแจ้งที่จัดทำเป็นรูปแบบ เช่น เอกสาร คู่มือ ฐานข้อมูล สิทธิบัตร

Experiential Knowledge Assets Tacit knowledge shared through common experiences • Skills and know-how of individuals • Care, love, trust, and security • Energy, passion, and tension	**Conceptual Knowledge Assets** Explicit knowledge articulated through images, symbols, and language • Product concepts • Design • Brand equity
Routine Knowledge Assets Tacit knowledge routinised and embedded in actions and practices • Know-how in daily operations • Organisational routines • Organisational culture	**Systemic Knowledge Assets** Systemised and packaged explicit knowledge • Documents, specifications, manuals • Database • Patents and licenses

รูปที่ 2.4 knowledge assets ทั้ง 4 ประเภท

ที่มา : Nonaka et al., 2000

2.3.5 การจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2546 อ้างถึงใน สุพรรษา สมโพธิ์, 2554, น.10-12) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจกรรมขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มองค์กร เกิดการยกระดับขององค์กรขึ้น เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญาโดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถนิยามได้ด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้นจึงต้องมีความครอบคลุมความหมายได้แก่

1) การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้

3) การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้

4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้โดยการบูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องจึงเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อยู่ในรูปของเอกสาร

และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ในรูปของความเชื่อ ค่านิยม เหตุผล ทักษะในการปฏิบัติ โดยเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้มากกว่าเครื่องมือหรือเอกสารใด เพราะจุดหมายปลายทางของความรู้คือ การนำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดคุณค่าต่อสังคมโดยรวม ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอนคือ

1) การกำหนดประเภทความรู้ที่ต้องการ (Define) เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจาเป็นต้องมี โดยสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ที่ทับซ้อนกัน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่อง ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2) การสร้างและการค้นหาความรู้ (Create) องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจาย มารวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ส่วนความรู้ ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรืออาจนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ หัวใจสำคัญในขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้นและทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3) การเสาะหาและจัดเก็บความรู้ (Capture) ทั้งความรู้ที่อยู่ในรูปความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยการวางโครงสร้างความรู้ให้เป็นระบบเก็บรวบรวมความรู้ประเภทต่าง ๆ มีการปรับปรุง ดัดแปลงหรือประยุกต์ความรู้ให้มีความเหมาะสม ครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการใช้ เพื่อให้สามารถเข้าถึงและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้รวดเร็ว

4) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ หรือ กรณีเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

5) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้

สำหรับหน่วยงานราชการ รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอแนวทางปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพิจารณาว่าองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการทำให้เกิดความรู้ใหม่อาจเป็นการแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่าและการก จัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้เนื้อหาถูกต้อง สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ที่ต้องใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสม

6) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการนำความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนหากเป็นความรู้ชัดแจ้ง อาจทำเป็นเอกสาร หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หากเป็นความรู้ฝังลึก อาจนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practice [CoP]) การจัดพี่เลี้ยง การจัดเพื่อนช่วยเพื่อน

7. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ และมีการทำให้วงจรการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่องต่อไป ขยายไปสู่ทุกหน่วยในองค์กร และในกระบวนการทำงานทุกอย่างขององค์กร

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินชุมชนและกองทุนหมู่บ้าน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของสถาบันการเงินชุมชนและกองทุนหมู่บ้าน เช่น งานวิจัยของบุญทิพย์ สุริยวงศ์ (2555) เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถาบันการเงินชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถาบันการเงินชุมชน ผลการศึกษาได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practice) 3 ประเด็น คือ 1) ชุมชนมีความสามัคคีและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน 2)การสร้างการออมในชุมชนเริ่มมีเงินเหลือเก็บไว้ออมจากการวางแผนชีวิตที่ดีและ 3) การพึ่งตนเองและสร้างอาชีพ ชาวชุมชนนำทรัพยากรที่มีอยู่ในหมู่บ้านมาเพื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ทั้งอุปโภคและบริโภค สามารถลดรายจ่ายมีเงินเก็บออม โดยรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถาบันการเงินชุมชน มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) การกำหนดเป้าหมาย (3) การจัดองค์กร (4) การสื่อสาร (5) การสร้างแรงจูงใจ (6) การปฏิบัติตามแผน และ (7) การกำกับติดตาม ส่วนเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จ มี 7 องค์ประกอบคือ (1) กระบวนการเรียนรู้ (2) การจัดการนวัตกรรม (3) ความโปร่งใส (4) การสร้างเครือข่าย (5) การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน (6) การบูรณาการกองทุน (7) การมีส่วนร่วม

งานวิจัยของ อัศวลักษ์ ราชพลสิทธิ์ และวันชัย ธรรมสัจการ (2559, น.189–190) ศึกษารูปแบบการจัดสวัสดิการของสถาบันองค์กรการเงินชุมชน พบว่า รูปแบบสวัสดิการชุมชนบนฐานการพัฒนามี 6 รูปแบบ ประกอบด้วย สวัสดิการเงินกู้ ทุนการศึกษา กองทุนสาธารณะประโยชน์สำหรับการพัฒนาชุมชน ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ศพ และสวัสดิการเงินขวัญถุงบุตรสมาชิกแลกคลอด ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน อันเป็นการเกื้อกูลระหว่างกันและกันภายในชุมชน แสดงให้เห็นว่าสถาบันการเงินชุมชนไม่ได้มีภารกิจเพียงแค่รับฝาก-ถอนเงิน และให้กู้ยืมเท่านั้นแต่มีเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อความสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนอีกทางหนึ่งด้วย

สอดคล้องกับงานของ วันชัย ธรรมสัจการ และคณะ (2562, น.69–70) ศึกษารูปแบบการจัดสวัสดิการชุมชนของสถาบันการเงินชุมชนบ้านเขาดี จังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า มีการจัดสวัสดิการชุมชนทั้งเน้นตัวเงินและไม่ได้เน้นตัวเงิน โดยสวัสดิการที่เน้นตัวเงินจัดตั้งเป็น 9 กองทุนสวัสดิการย่อย ส่วนที่ไม่ได้เน้นตัวเงินคือ จัดให้มีทรัพย์สินของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกสามารถเช่าหรือยืมไปใช้ในงานครัวเรือน จุดเด่นของการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการย่อย คือ มีการจัดสวัสดิการแบบพหุลักษณ์ที่หลากหลาย และสมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้ามารับผิดชอบและฝึกการบริหารจัดการกลุ่มในฐานะอนุกรรมการ และแนวทางการพัฒนาในอนาคต นอกจากจะสอดคล้องกับความต้องการของ

สมาชิกแล้ว ควรยกระดับกลุ่มไปสู่วิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนต่อไป

งานวิจัยของ สุดารัตน์ โยธาบริบาล (2557, น.274) ศึกษาแนวคิดสวัสดิการภาคประชาชนและศึกษาองค์กรการเงินชุมชนในกรณีของธนาคารเพื่อชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การจัดตั้งองค์กรการเงินชุมชนจึงเป็นองค์กรตาข่ายนิรภัยที่รองรับให้ความช่วยเหลือครอบคลุมทั้งผู้ด้อยโอกาส คนจนและไร้ที่พึ่งในสังคมในการสู่ระบบการจัดสวัสดิการของรัฐได้และไม่ต้องพึ่งพาและรอความช่วยเหลือจากองค์กรภาครัฐเพียงฝ่ายเดียว โดยมีความครอบคลุมสมาชิกตั้งแต่เกิดจนตาย ในกรณีขององค์กรการเงินชุมชน การจัดตั้งธนาคารเพื่อชุมชน/กลุ่มออมทรัพย์ แม้ไม่ใช่องค์กรของรัฐและไม่ใช่องค์กรที่เป็นทางการ แต่ได้ใช้วัฒนธรรมชุมชนและความสัมพันธ์ชุมชนในการดำเนินงาน

งานวิจัยของ ยุวเรศ พูนลาภสวัสดิ์, สุพรชัย ศิริโวหาร และจุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ (2557, น.91–92) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นสถาบันการเงินชุมชน มี 3 ปัจจัย เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้แก่ 1) การสนับสนุนของภาครัฐด้านการฝึกอบรม การให้ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และการติดตามตรวจเยี่ยม 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 3) ความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ที่ดีของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และมีข้อแนะนำสำหรับการพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นสถาบันการเงินชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ เรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยได้แก่ 1) ควรมีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทางสื่อต่างๆ เพื่อเผยแพร่การดำเนินงานอย่างสม่ำสมอ 2) ควรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการให้กับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เช่น การจัดฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 3) ควรส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้สามารถนำภูมิปัญญามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 4) ควรส่งเสริมให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นแหล่งเงินทุนในการประกอบอาชีพของหมู่บ้านและชุมชนเมือง 5) ควรส่งเสริมให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารต่างๆ แก่หมู่บ้านและชุมชนเมือง 6) ควรส่งเสริมให้เยาวชนเข้ามาเป็นสมาชิกของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อเสริมสร้างวินัยการออมเงิน

สุวลังก์ วงศ์สุรวัฒน์ และคณะ (2562, น.888) วิจัยเรื่อง การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่ากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ประสบความสำเร็จมีกระบวนการในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้มาซึ่ง

แนวทางในการบริหารจัดการกองทุนทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่ 1) แนวทางการบริหารจัดการด้านผู้นำ 2) แนวทางการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม 3) แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และ 4) แนวทางการบริหารจัดการด้านการเข้าถึงและการตรวจสอบข้อมูลกองทุน งานวิจัยนี้มีข้อเสนอที่น่าสนใจ เช่น ผู้นำ คณะกรรมการ และบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ รวมไปถึงชุมชน ควรจะต้องมีการตระหนักถึงความสำคัญของการวางตำแหน่งผู้สืบทอดการดำเนินงานทั้งในส่วนของผู้นำและคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกองทุน รวมไปถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนมีความต่อเนื่อง

ปิยะวดี ยอดนา, ชนินทร์ วะสีนนท์, ละมัย ร่มเย็น และปภัสสร เธียรปัญญา (2562, น.224) ศึกษาการบริหารการเงินชุมชนระดับดีเด่นของบ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวัฒนา อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเงินชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวัฒนา อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร เป็นสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนระดับดีเด่นแห่งแรกของจังหวัดสกลนคร มีการบริหารการเงินชุมชนเป็น 2 ลักษณะ คือ การบริหารที่เป็นไปตามกรอบนโยบายภาครัฐ โดยรวมกลุ่มกองทุนการเงินต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชนให้เข้ามาเป็นสมาชิกของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เรียกว่า การบริหารการเงินชุมชนแบบบูรณาการ และการบริหารเป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน เรียกว่า การบริหารการเงินชุมชนเชิงสถานการณ์ ซึ่งการบริหารการเงินชุมชนเชิงสถานการณ์ มี 2 ลักษณะ ได้แก่ การบริหารการเงินชุมชนเชิงสถานการณ์ด้านการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เป็นการบริหารที่คนในชุมชนเป็นผู้กำหนดวิธีการเพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชน และการบริหารการเงินชุมชนเชิงสถานการณ์ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

สำหรับปัญหาการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน เช่น ปัญหาการจดทำบัญชี งานวิจัยของ วาทินี ศรีมหา (2558) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการจัดทำบัญชีแบบมีส่วนร่วมของกองทุนหมู่บ้าน ในเขตตำบลท่าแร่ จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำบัญชีของกองทุนหมู่บ้าน คือ 1) ไม่มีเอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการบันทึกบัญชี หรือมีแต่ไม่ครบถ้วน อีกทั้งมีความยุ่งยากในการเตรียมแบบฟอร์มทางบัญชีและสมุดบัญชีที่ต้องใช้งาน 2) เกษตรกรไม่กล้าบันทึกบัญชีจริงในสมุดเพราะกลัวข้อมูลผิดพลาด จึงทำให้การบันทึกบัญชีซ้ำซ้อนหรือลืมบันทึกบัญชี 3) การบันทึกบัญชีตามความสะดวกและตามความเข้าใจ โดยใช้เกณฑ์เงินสดในการบันทึกบัญชี 4) การบันทึกบัญชีล่าช้า ไม่ทันสมัย ทำให้ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์และไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการกองทุนได้ 5) ไม่มีระบบการติดตามหรือตรวจสอบหนี้สงสัยจะสูญและหนี้สูญที่เกิดขึ้นจากลูกหนี้ที่

กู้ยืมเงินกองทุนไป และ 6) เกษตรกรที่เคยไปอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ เมื่อจะลงมือปฏิบัติจริงก็ไม่สามารถจัดทำบัญชีได้ ต้องขอความช่วยเหลือจากครูบัญชีอาสา

ส่วนงานวิจัยของ ปัญจพร ศรีชนาพันธ์, พันธิตรา พรศิวมงคลศิริ และนุชรินทร์ ครูขยัน (2560) พบว่าประสบการณ์การทำงานของผู้ทำบัญชีส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดทำบัญชีกองทุนหมู่บ้านที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้มีการเสนอแนะสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการฝึกอบรมผู้ที่มีประสบการณ์การทำบัญชีน้อยให้มีความรู้เพิ่มขึ้นเพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำบัญชีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้จัดทำบัญชีกองทุนหมู่บ้านให้เกิดความรู้ความสามารถในการจัดทำบัญชีกองทุนหมู่บ้านให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของแต่ละหมู่บ้านภายใต้มาตรฐานเดียวกันได้ เพื่อสามารถที่จะยกระดับคุณภาพเป็นสถาบันการเงินชุมชนอย่างยั่งยืน

งานวิจัยของ สุนิสา รัตนประยูร (2560) ศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดทำบัญชีด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยเปรียบเทียบกับการทำด้วยมือ พบว่า การจัดทำบัญชีด้วยมือทำให้เกิดความล่าช้าของการนำเสนอข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล การทำบัญชีในระบบที่ไม่สมบูรณ์ รวมไปถึงเงินทุนหมุนเวียนที่จะใช้จ้างพนักงานบัญชีมีน้อย หลังจากการนำโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปไปทดลองใช้ ในการจัดทำบัญชี ซึ่งผลจากการประเมินทั้ง 4 ด้าน พบว่า คณะกรรมการกองทุนมีความพึงพอใจในการจัดทำบัญชีด้วยโปรแกรมบัญชีสำเร็จรูปมากกว่าการจัดทำบัญชีด้วยมือ ซึ่งในด้านประสิทธิภาพคือ เป็นระบบที่เข้าใจง่าย สามารถทำบัญชีด้วยตนเองได้ตามขั้นตอนของระบบ โดยสามารถจัดเก็บข้อมูลการเงินต่างๆ และข้อมูลของสมาชิกไว้ในระบบได้ทั้งหมด ป้องกันข้อมูลรั่วไหล ตลอดจนการจัดทำงบการเงิน โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และยังสนับสนุนการทำงานในชีวิตประจำวันของคณะกรรมการให้ง่ายขึ้น ด้านประสิทธิผล คือ การจัดทำบัญชีด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทำให้การจัดทำบัญชีเป็นระบบมากขึ้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และยังส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง และสมาชิกผู้รับบริการกองทุนหมู่บ้านมีความพึงพอใจในการรับบริการจากกองทุนเพิ่มขึ้น เพราะได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น

งานวิจัยของ สายชล ปัญญชิต (2555, น.156–157) พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและสถาบันการเงินชุมชน ในทัศนะของแกนนำสถาบันการเงินชุมชนคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาทั้งในด้านการบริหารจัดการภายใน

ของสถาบันการเงินชุมชน และปัญหาที่เกิดขึ้นจากกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และปัญหาจากความต้องการที่จะพัฒนากองทุนไปสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน โดยมีประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) ด้านผู้นำ เช่น คณะกรรมการไม่มีความรู้ ความสามารถในด้านการจัดการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบบัญชีที่เหมาะสมกับการขยายตัวของการทำธุรกรรมทางการเงิน ขาดทักษะการประสานงาน การติดตามข่าวสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) ด้านสำนักงานและอาคารสถานที่พบว่า มีปัญหาในด้านระบบโปรแกรมการใช้งานทางคอมพิวเตอร์ การขาดอุปกรณ์สำนักงาน ขาดอาคารสถานที่ทำการที่มีความเหมาะสมหรือถาวร ระบบการจัดเก็บเอกสารไม่มีความชัดเจน เป็นต้น

3) ด้านการบริหารจัดการ เช่น ขาดการประชาสัมพันธ์ การประชุมปรึกษาหารือและความช่วยเหลือจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ขาดเจ้า:ที่และอาสาสมัครในการดำเนินการทำให้งานหรือระบบบัญชีขาดความต่อเนื่อง ขาดการติดตามประเมินและระบบการติดตามหนี้ค้าง

4) ด้านสมาชิก เช่น สมาชิกขาดการจัดการวินัยทางการเงินของตนเอง ส่วนหนึ่งมีการใช้ผิดวัตถุประสงค์จากที่กำหนดไว้ มีการค้างการชำระหนี้ ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และขาดการประชุมหารือ

5) ด้านเงินทุน เช่น ขาดทุนหมุนเวียนในอัตราที่เหมาะสม ขาดทุนสำรองในการบริหารจัดการ ไม่มีระบบประกันความเสี่ยงด้านการเงินที่เห็นมาตรฐานแบบเดียวกัน ระบบการบัญชีเกี่ยวกับการฝาก-ถอน กู้-ยืม ยังไม่ได้มาตรฐานต่อจำนวนทุนที่เพิ่มขึ้น

6) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติไม่ค่อยมีเวลาในการให้คำแนะนำ ติดตามการทำงานของกองทุนในรายกลุ่ม มีเจ้าหน้าที่น้อยไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันสภาพการณ์ มาตรฐานการตรวจบัญชีการเงินของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) มีความละเอียดจนก่อให้เกิดความสับสน

7) ด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น ความไม่ชัดเจนของกฎหมายเกี่ยวกับสถาบันการเงินโดยตรง ทำให้เกิดความไม่เข้าใจต่อกองทุนต่างๆ ขาดการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนไม่มีระบบ การประสานด้านกฎหมาย ระเบียบ เป็นต้น

วีระชาติ กิเลนทอง และ กิตติพงษ์ เรือนทิพย์ (2559, น.5) สรุปผลการศึกษาของ Koba ski and Townsend (2011, 2012) โดยชี้ให้เห็นว่า กองทุนหมู่บ้านช่วยให้ครัวเรือนมีระดับการบริโภคที่สูงขึ้น เนื่องจากช่วยลดปัญหาข้อจำกัดด้านการกู้ยืม (Borrowing Constraint) และมีผลทำให้ครัวเรือนลดสินทรัพย์ที่มีไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน (Buffer Stock) แต่กองทุนหมู่บ้านไม่สามารถเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการหรือช่วยให้กิจการที่มีอยู่แล้วสามารถขยายตัวได้มากเท่าใดนัก ดังนั้น การเพิ่ม

เงินทุนให้แก่กองทุนหมู่บ้านในอนาคตน่าจะมีผลทำให้ครัวเรือนสามารถเพิ่มการบริโภค แต่อาจจะไม่สามารถเพิ่มการลงทุนได้ และที่สำคัญ ภาครัฐควรจะพิจารณาการให้เงินสนับสนุนโดยตรงแก่ครัวเรือนแทนการเพิ่มเงินให้กับกองทุนหมู่บ้าน เนื่องจากมีประสิทธิภาพสูงกว่า

ส่วนงานวิจัยของ Coleman (2006, p. 1612) ศึกษาการได้ผลประโยชน์จากสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ชาวบ้านที่มีฐานะดีจะมีส่วนร่วมกับสถาบันการเงินมากกว่าชาวบ้านที่มีฐานะยากจน และมักเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนต่างๆ มากกว่าอีกด้วย รวมทั้งมีการกู้ยืมเงินมากกว่าสมาชิกทั่วไป

งานวิจัยของ Menkhoff and Rungruxsirivorn (2011, p. 110) ศึกษาการเข้าถึงทางการเงินของกองทุนหมู่บ้านในประเทศไทย พบว่า กองทุนหมู่บ้านสามารถเข้าถึงครัวเรือนที่มีรายได้น้อยได้ดีกว่าสถาบันการเงินที่เป็นทางการ กองทุนหมู่บ้านสามารถให้กู้เงินกับผู้กู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้าของสถาบันการเงินนอกระบบ และกองทุนหมู่บ้านช่วยลดข้อจำกัดในการเข้าถึงด้านเครดิต

ในด้านของเพศสภาพกับการบริหารงานพบว่า งานวิจัยของ Strøm, D'Espallier and Mersland (2014, p. 60) ศึกษาความเป็นผู้นำของเพศหญิงกับผลการดำเนินงานและการกำกับดูแลสถาบันการเงินรายย่อย ผลการวิจัยพบว่า สถาบันการเงินรายย่อยที่ดูแลโดยเพศหญิงมีผลการดำเนินงานดีขึ้น โดยที่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นไม่ได้เกิดจากการปรับปรุงการกำกับดูแล แต่อยู่ที่ลักษณะการบริหารงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Haile, Bock and Folmer (2012, p. 256) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเงินรายย่อยกับการเสริมสร้างพลังให้กับเพศหญิง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสถาบันการเงินรายย่อยอาจช่วยให้ผู้หญิงสามารถสร้างรายได้พิเศษและเสริมสร้างสินทรัพย์ให้มากขึ้น แต่ยังไม่อาจสร้างความเท่าเทียมทางเพศ ตลอดจนหน้าที่การงานได้

Afrifa, Gyapong and Zalata (2019) ศึกษาผลกระทบของเงินกองทุนส่วนเพิ่มต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันการเงินรายย่อย ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างเงินกองทุนส่วนเพิ่มและประสิทธิภาพของสถาบันการเงินรายย่อย และพบว่าคุณภาพของสินเชื่อจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเงินกองทุนส่วนเพิ่ม ส่วนงานวิจัยของ Li, Hermes and Meesters (2019, p. 308) ศึกษาความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของสถาบันการเงินรายย่อย กับการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การเพิ่มทุนและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่าการเพิ่มทุนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ รองลงมาคือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี

งานวิจัยของ Chmelíková, Krauss and Dvouletý (2018) ศึกษาประสิทธิภาพของสถาบันการเงินรายย่อยในยุโรปด้วยแนวคิดทุนทางสังคม งานวิจัยชิ้นนี้มีความน่าสนใจในการใช้แนวคิดทุนทางสังคมเข้าไปวิเคราะห์ในประเทศที่เป็นระบบทุนนิยมว่าสถาบันการเงินรายย่อยที่ใช้

ทุนทางสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพเพียงไรในการดำเนินงานในระบบทุนนิยม ผลการศึกษายืนยันว่าทุนทางสังคมนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินรายย่อยในยุโรป และผลการศึกษานี้จะช่วยในการออกแบบสถาบันการเงินรายย่อยในยุโรปที่เหมะสมต่อไป

2.4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความรู้และการจัดการความรู้

งานวิจัยของ พูลสุข จันทร์เพ็ญ, ประสงค์ ปราณีตพลกรัง, พงศ์ หรดาล และพลา พรหม (2553, น. 115) ศึกษาการจัดการความรู้ในชุมชนไทย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวมสำหรับระบบการจัดการความรู้ในชุมชนไทย ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ในชุมชนไทยเกิดขึ้นจากการอาสาของกลุ่มคนที่มีความตระหนักและเห็นความจำเป็นต้องใช้ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน วิธีบริหารเป็นระบบการทำงานแบบเปิดที่มีอัตลักษณ์และพลวัต สามารถประยุกต์เข้าได้กับวิธีการจัดการสมัยใหม่

งานวิจัยชุมชนมีการนำแนวคิดการสร้างความรู้ SECI Model of Knowledge Creation ไปใช้หลากหลาย ทั้งด้านการท่องเที่ยว ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเกษตร การจัดการน้ำ ฯลฯ เช่น งานวิจัยของ ทับทิม เป็งมล, สิริลักษณ์ กัลยา และณัฐวุฒิ วิทา(2561) ได้ศึกษาการจัดการองค์ความรู้ทางวัฒนธรรม เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยใช้โมเดลเซกิ (SECI Model) และทฤษฎีของอลัน ฟรอสท์ (Alan Frost) ได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นกระบวนการจัดการองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยด้านการจัดการความรู้อีกรูปแบบหนึ่งคือ การถอดองค์ความรู้ออกมาเพื่อยกระดับความรู้ของชุมชนและส่งกลับเข้าไปในรูปของเอกสาร รวมทั้งคู่มือต่างๆ เป็นการช่วยชุมชนให้ความรู้ได้หมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง เช่น งานวิจัยของ ปิยะนุช สินันตา และพิกุล สุรพรไพบูลย์ (2557) ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการผลิตกาแฟและคุณภาพของกาแฟ ชุมชนบ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ในงานวิจัยนี้คณะผู้วิจัยพบว่า กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมมีส่วนกระตุ้นให้เกษตรกร ตระหนักถึงความสำคัญและร่วมกันยกระดับความรู้ออกมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยการเปิดกิจกรรมเวทีชุมชน และได้ทำเอกสารการจัดการความรู้กระบวนการผลิตกาแฟออกมา คล้ายกับกับงานวิจัยของ สราวุฒิ พงษ์พิพัฒน์ (2558) ศึกษาการจัดการความรู้ ด้านการออกกำลังกายแบบมีส่วนร่วมของชุมชนตำบลแม่กา จังหวัดพะเยา โดยคณะผู้วิจัยพบว่าชุมชนสามารถแปลงประสบการณ์ภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และให้ผู้นำความรู้จากมหาวิทยาลัยพะเยาเป็นศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Center) อำนวยความ

สะดวก (Knowledge Facilitator) ในการนำความรู้มาจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาเทคโนโลยีส่งเสริมการออกกำลังกาย ให้เป็นทุนความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติของแต่ละหมู่บ้าน รวมถึงงานวิจัยของ ณัฐธิดา จุมปา, ศศิภา คำก่ำ และ เลหล้า ตรีเอกานุกูล (2562) ได้จัดทำฐานข้อมูลทรัพยากรทางวัฒนธรรมให้เป็นระบบในลักษณะรูปเล่มคู่มือองค์ความรู้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ขมุ และมอบให้แก่ชุมชน โรงเรียน และเทศบาลเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ การสืบทอดต่อไป

จากตัวอย่างงานวิจัยทั้งสามเรื่องนี้จะเห็นได้ว่า คณะผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้และร่วมสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ (*Ba*) เป็นการช่วยให้กระบวนการสร้างความรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตามการหมุนของ SECI Model ซึ่งชาวบ้านยังขาดความรู้ในช่วงของการผสานความรู้ (Combination) คือ การสร้างมาตรฐานของความรู้ คู่มือการปฏิบัติต่างๆ

ส่วนด้านการเกษตร งานวิจัยของ พรหมพิริยะ พนาสนธิ์ (2557) ศึกษารูปแบบการสร้างความรู้บนฐานของชุมชนเพื่อการอาชีพทำนา ของชาวนาบ้านดอน อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี งานวิจัยชิ้นนี้วิเคราะห์เพื่อหาวิธีการเรียนรู้ และรูปแบบการสร้างความรู้ของชาวนา ผลการวิจัยในเรื่องการสร้างความรู้พบว่า ชาวนามีการปรับเปลี่ยนความรู้จากความรู้ฝังลึกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง มีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกชุมชน เพื่อหาความรู้ที่เหมาะสมกับชุมชนที่สุด งานวิจัยชิ้นนี้ไม่เพียงแต่วิเคราะห์การสร้างความรู้และการจัดการความรู้ แต่บรรยายให้เห็นบริบทที่เกี่ยวข้องกับชุมชนชาวนาด้วย ทำให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อสร้างความรู้ใหม่ให้เหมาะกับบริบทที่เปลี่ยนไป

ในส่วนของการจัดการเรื่องน้ำ งานวิจัยของ ปิยะมาศ เมิดไธสง (2562) ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรน้ำอย่างยั่งยืนผ่านกระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเองของชุมชนในพื้นที่จังหวัดบุรีรัมย์ ในงานวิจัยนี้ไม่ได้พูดถึงแนวคิดการสร้างความรู้ (SECI Model of Knowledge Creation) โดยตรง แต่ในเนื้อหาของงานวิจัย สามารถเห็นถึงการหมุนเกลียวของความรู้อย่างชัดเจน จากปัญหาที่ชาวบ้านประสบ การใช้ความรู้ของภูมิปัญญาดั้งเดิม การแสวงหาความรู้จากภายนอก การถ่ายทอดความรู้และการนำเสนอความรู้ ในงานวิจัยนี้มีความน่าสนใจตรงที่ใช้กระบวนการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism) มาวิเคราะห์แกนนำชุมชนและคนในชุมชนที่มีการสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตัวเอง และได้โมเดลการจัดการความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรน้ำออกมาใหม่เป็น CCEI Model

ส่วนงานวิจัยที่สามารถเห็นพื้นที่แห่งการสร้างความรู้ได้ค่อนข้างชัดเจนคือ งานวิจัยของ เจตน์สฤษฎ์ สังขพันธ์, ชิดชนก เชิงเชาว์ และ เกษตรชัย และหีม (2561) ศึกษาการจัดการความรู้ชุมชนผ่านศูนย์การเรียนรู้โหนดนาเล เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานในอำเภอ สทิงพระ จังหวัดสงขลา ความน่าสนใจของงานวิจัยชิ้นนี้ คือ แสดงให้เห็นถึงการสร้าง

ชุมชนเข้มแข็งผ่านกระบวนการจัดการความรู้ โดยใช้ความรู้ของชุมชนที่เป็นรากฐานมาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งการมีศูนย์การเรียนรู้ ซึ่งศูนย์การเรียนรู้นี้เป็นสถานที่ๆ รวบรวมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จากตัวอย่างงานวิจัยจะเห็นได้ว่าเป็นไปตามแนวคิดพื้นที่ (*Ba*) ของโนนากะ ที่พื้นที่จะเอื้อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เกิดการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นพื้นที่แห่งความเข้าใจซึ่งกันและกัน

งานวิจัยของ Antunes & Pinheiro (2019) ศึกษาเพื่อทำความเข้าใจการเชื่อมโยงและวิวัฒนาการระหว่างแนวคิดการจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ขององค์กรถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่มีพลวัตรบนพื้นฐานของความรู้ และการเรียนรู้จะดำเนินการผ่านกิจกรรมระดับต่าง ๆ ความสามารถขององค์กรในการใช้และยกระดับความรู้นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งต้องเป็นผู้สร้าง แบ่งปันและใช้ความรู้นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ถูกมองว่าเป็นการจัดการกระบวนการสร้าง การจัดเก็บ การเข้าถึงและการเผยแพร่ทรัพยากรขององค์กร

สำหรับความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับนวัตกรรมสีเขียวและการพัฒนาอย่างยั่งยืน Abba and Sağsan (2019) พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมสีเขียวและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และนวัตกรรมสีเขียวส่งผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Mardani, Nikoosokhan, Moradi and Doustar (2018) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ นวัตกรรมและประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร โดยตรง และส่งผลกระทบทางอ้อมต่อการเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรม และพบว่าการสร้างความรู้ การบูรณาการความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร การสร้างความรู้ส่งผลกระทบสำคัญต่อความเร็วของนวัตกรรม คุณภาพนวัตกรรมและปริมาณของนวัตกรรม ในขณะที่คุณภาพนวัตกรรม,การสร้างความรู้และการบูรณาการความรู้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

สำหรับการจัดการความรู้ด้านสารสนเทศในประเทศไทย มีงานวิจัยของ Sompong and Rampai (2015) ศึกษารูปแบบการพัฒนาการจัดการความรู้ของศูนย์การเรียนรู้สารสนเทศของชุมชนในประเทศไทย (Thai ict Community Learning Center) โดยศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ศูนย์การเรียนรู้ ICT ชุมชนไทย ในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์การเรียนรู้สารสนเทศ

ของชุมชนขนาดเล็ก กลางและใหญ่ ส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคในด้านการจัดการศูนย์ นอกจากนี้ศูนย์เล็ก ๆ ส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำแผนระยะยาวและรวบรวม รักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นไว้

งานวิจัยของ Shu, Liu and Li (2013, p. 1202) การศึกษาการสร้างองค์ความรู้ กระบวนการทางธุรกิจและการเพิ่มประสิทธิภาพในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตสมัยใหม่ โดยใช้ SECI Model ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อส่งเสริมการสร้างความรู้ ได้แก่ การปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ, การสร้างเหมืองความรู้ การจัดตั้งแพลตฟอร์มสำหรับการแบ่งปันความรู้และการเจาะประเด็นของความรู้

งานวิจัยของ Muthuveloo, Shanmugam and Teoh (2017, p. 192) ศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้แบบฝังลึกที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่า การจัดการความรู้แบบฝังลึกมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Socialization) และการผนึกความรู้ (Internalization)

งานวิจัยของ Martínez-Martínez, Cegarra-Navarro and García-Pérez (2015, p. 281) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการทดสอบพบว่า ความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

งานวิจัยของ Li, Huang, & Tsai (2009, p. 440) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ กระบวนการสร้างความรู้และประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร และกระบวนการสร้างความรู้มีบทบาทเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์นี้

Tyagi, Cai, Yang and Chambers (2015, p. 204) แสดงให้เห็นว่าแนวคิดแบบลีนสอดคล้องกับกระบวนการสร้างความรู้ได้อย่างไร และเสนอชุดเครื่องมือและวิธีคิดแบบลีนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความรู้ ซึ่งการสร้างความรู้ที่ถูกต้องและรวดเร็วเป็นผลให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีขึ้นและเร็วขึ้น

งานวิจัยของ Saide and Mahendrawathi (2015, p. 613) ศึกษาการสนับสนุนการจัดการความรู้สำหรับการดำเนินการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) งานวิจัยนี้นำเสนอขั้นตอนการถ่ายโอนความรู้จากภายนอกองค์กรเข้ามาสู่ภายในองค์กร และท้ายที่สุดงานวิจัยนี้ได้สร้างรูปแบบใหม่ของขั้นตอนการถ่ายโอนความรู้

งานวิจัยด้านการจัดการความรู้ที่ศึกษาในด้านผู้ประกอบการ เช่น งานวิจัยของ Bandera, Keshtkar, Ba rtolacci, Neerudu and Passerini (2017, p. 172) ยืนยันว่าเมื่อใช้ SECI Model

มาวิเคราะห์แล้วพบว่า ผู้ประกอบการในธุรกิจ Startups มีความรู้ฝังลึก แต่ขาดความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยเฉพาะในขั้นตอนของการสกัดความรู้ (Externalization) และการผสานความรู้ (Combination)

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ ที่นำแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) และ Nonaka, et al. (2000) มาใช้ คือ งานของ ยุวนุช ทินนะลักษณ์ เรื่อง “Knowledge Creation and Sustainable Development : A Collaborative Process between Thai Local Wisdom and Modern Sciences” โดยเน้นที่การสร้างความรู้จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่น(Local Wisdom) กับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Modern Science & Technology) โดยใช้กรอบแนวคิด SECI Model of Knowledge Creation และแนวคิดเรื่อง *Ba* ของโนนากะ มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ความน่าสนใจของงานชิ้นนี้คือ เป็นงานที่ไม่ได้ใช้เพียงกระบวนการสร้างความรู้ (SECI Model of Knowledge Creation) ที่ขยายตัวหมุนวนเป็นเกลียวแห่งความรู้(Knowledge Spiral) เหมือนงานวิจัยอื่นๆ เพียงอย่างเดียว แต่มีการนำแนวคิดเรื่อง *Ba* หรือ สถานที่ เข้ามาด้วย ทำให้เห็นความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นความรู้ที่คู่กับบริบทอย่างชัดเจน (ยุวนุช ทินนะลักษณ์, 2549)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ของสถาบันการเงินชุมชน ในเขตภาคกลางตอนบน 2 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านที่มีผลการดำเนินงานในระดับดีมาก(A) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ในการศึกษารูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้เริ่มต้นโดยสื่อให้เห็นถึงการบริหารโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง(กทบ.) ศึกษาความรู้ที่สำคัญของกองทุนหมู่บ้าน กระบวนการสร้างความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้สู่คนรุ่นต่อไปว่ามีการดำเนินงานอย่างไร ที่ทำให้สามารถบริหารกองทุนหมู่บ้านได้อย่างประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยใช้แนวคิดการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ SECI Model of Knowledge Creation และเสนอแนะแนวทางการสร้างความรู้การจัดการความรู้ที่เหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอระเบียบวิธีการวิจัยตามลำดับ แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3.3 ขั้นตอนในการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูล
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.1.1 สถานที่ที่ใช้ในการศึกษา หรือสนามวิจัย (Field Research) ของงานวิจัยนี้ได้แก่ กองทุนหมู่บ้านที่มีผลการดำเนินงานในระดับดีมาก(A) ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 2 รวมทั้งเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบล พัฒนาชุมชนอำเภอ

3.1.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ตามวิธีการวิจัย ได้แก่ 1) กลุ่มที่ศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ 2) กลุ่มที่ศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

1) กลุ่มที่ศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก หนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งผลงานวิจัยที่ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย และกำหนดแนวคำถามที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

2) กลุ่มที่ศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด และเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน (2) สมาชิกกองทุนหมู่บ้าน (3) พัฒนากรอำเภอ การสัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่มที่แตกต่างกัน เป็นกระบวนการเพื่อการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูลว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีผลการดำเนินงานในระดับดีมาก(A) ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 2 ซึ่งตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 เห็นชอบการปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดเป็น 18 กลุ่ม เป็นการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นรูปแบบใหม่ของการบริหารงานแบบบูรณการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในรูปของการรวมกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้การวางกรอบทิศทางการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกลุ่มภาคกลางตอนบน 2 ประกอบด้วย จังหวัดลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาทและอ่างทอง เป็นเขตจังหวัดที่มีความคล้ายคลึงกันด้านภูมิประเทศ ลักษณะการทำมาหากิน สภาพแวดล้อมในชุมชน ฯลฯ โดยมีจำนวนกองทุนหมู่บ้านทั้ง 4 จังหวัดดังนี้ จังหวัดลพบุรีจำนวน 1,225 กองทุน จังหวัดอ่างทองจำนวน 533 กองทุน จังหวัดสิงห์บุรีจำนวน 377 กองทุน และจังหวัดชัยนาทจำนวน 516 กองทุน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 2 ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 4 กองทุน จาก 4 จังหวัด ประกอบด้วย กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย ตำบลพักทัน อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี, กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา ตำบลมะขามเฒ่า อำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท, กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง, กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เลือกจาก ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องต่อปรากฏการณ์ที่ศึกษาในลักษณะต่างๆ ของกองทุนหมู่บ้านแต่ละแห่ง ประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 5 คน, สมาชิกกองทุน จำนวน 5 คน, พัฒนากรประจำอำเภอ จำนวน 1 คน, ตัวแทนของผู้นำชุมชนในกลุ่มต่างๆ จำนวน 4 คน รวมเป็น กองทุนหมู่บ้านละ 15 คน รวม 4 กองทุนหมู่บ้าน เป็นจำนวน 60 คน โดยที่จำนวนของให้ข้อมูลหลักที่กำหนดไว้นั้น เป็นจำนวนขั้นต่ำตามรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการสัมภาษณ์ในแต่ละคนจะเป็นการเก็บข้อมูล และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ตีความ และจะทำเช่นนี้ไปจนเกิดสภาวะการอิ่มตัวของข้อมูล จึงหยุดการเก็บข้อมูลเพิ่ม

ตารางที่ 3.1 จำนวนสมาชิกและคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านทั้ง 4 แห่ง

	กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย จังหวัดสิงห์บุรี	กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา จังหวัดชัยนาท	กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 จังหวัด อ่างทอง	กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 จังหวัด ลพบุรี
จำนวนสมาชิก	157	150	182	109
จำนวน คณะกรรมการ	13	13	9	15

3.3 ขั้นตอนในการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย

งานแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) โดยศึกษาแนวความคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลจากรายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ ฯลฯ เพื่อกำหนดกรอบ และแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลทางกายภาพของชุมชน และสภาพบริบทต่างๆ ของชุมชน เพื่อให้การเข้าสู่สนามมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างกรอบแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

2) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่เกี่ยวกับ การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการ สมาชิกกองทุน เจ้าหน้าที่พัฒนากรอำเภอ จำนวน 4 กองทุน กองทุนละ 15 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีแนวคำถาม ซึ่งทดลองใช้กับกลุ่มผู้มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับผู้ให้ข้อมูลหลัก และ

นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้จริง โดยแนวคำถามพัฒนาขึ้นมาจาก วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามการวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัย ใช้คำถามลักษณะการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) โดยมีการเตรียมหัวข้อคำถามอย่างหลวมๆ คือ การร่างคำถามปลายเปิดที่มีประเด็นสำคัญที่ต้องการ พร้อมกับมีความยืดหยุ่น พร้อมจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแต่ละคนและสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกถามได้แสดงความคิดเห็นและเล่าปรากฏการณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดระเบียบข้อมูล และจัดกลุ่มประเด็นสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ต่อไป

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

1) การศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ โดยได้ข้อมูลจากการศึกษา ค้นคว้าหรืออ้างอิงจากเอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย ตำรา วารสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของสถาบันการเงินชุมชนและการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน เพื่อสร้างกรอบแนวคำถามในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

2) การสังเกต (Observation) ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม โดยผู้วิจัยเข้าไปร่วมกิจกรรมกับผู้มีส่วนร่วมในส่วนของการสร้างความรู้และการจัดการความรู้กองทุนหมู่บ้าน ผ่านการประชุมประจำปีของกองทุนหมู่บ้าน

3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้ในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด มีการกำหนดแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อเท็จจริงต่างๆ ของเหตุการณ์ที่สนใจศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากกรอบแนวคิดงานวิจัยซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ

(1) การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน

(2) การสร้างความรู้ของกองทุนหมู่บ้านผ่าน SECI Model

(3) การสร้างพื้นที่สำหรับการสร้างความรู้

(4) การจัดเก็บความรู้ที่สร้างขึ้น

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) เป็นหลัก โดยจะเป็นการวิเคราะห์ไปพร้อม ๆ กับการรวบรวมข้อมูล และทำงานย้อนกลับไปมาระหว่างเก็บข้อมูลกับการวิเคราะห์ข้อมูล จนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว หลังจากนั้นนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ หาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ และถอดบทเรียนเพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ ของกองทุนหมู่บ้าน

จากข้อมูลที่ได้มาผู้วิจัยนำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) 1) ผู้วิจัยตรวจสอบคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล การสังเกต และข้อมูลเอกสาร เพื่อดูความสอดคล้องและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล 2) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อดูความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และ 3) การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้จากการถอดเทปคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบเนื้อหาหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

รูปที่ 3.1 สรุปแผนการดำเนินงานวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ต้องการศึกษากระบวนการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2 เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ รวมทั้งนำเสนอแนวทางการสร้างความรู้และการจัดการความรู้สำหรับกองทุนหมู่บ้านอื่นๆ ดังนั้นในบทนี้จะนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน 2) รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน ส่วนการสังเคราะห์แนวทางการสร้างความรู้และการจัดการความรู้สำหรับกองทุนหมู่บ้าน จะกล่าวในบทที่ 5 ต่อไป

4.1 กระบวนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านทั้ง 4 แห่ง

4.1.1 กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย ตำบลพักทัน อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี

กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย ตำบลพักทัน อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี เป็นกองทุนหมู่บ้านที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นกองทุนที่มีความเข้มแข็งกองทุนหนึ่งในจังหวัดสิงห์บุรี มีการประสานงานและร่วมมือกันเป็นอย่างดีทั้งในกลุ่มของคณะกรรมการ คณะกรรมการกับคนในชุมชน และระหว่างคณะกรรมการกับพัฒนากรอำเภอ

4.1.1.1 การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน

สภาพทั่วไปของบ้านทุ่งกลับน้อย มีจำนวน 157 ครัวเรือน จำนวนประชากรทั้งหมด 542 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คือ การทำนา เนื่องจากพื้นที่มีความอุดมสมบูรณ์และมีแหล่งน้ำอยู่ในตำบล สำหรับกองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย ต.พักทัน จ.สิงห์บุรี เป็นกองทุนหมู่บ้านที่มีความเข้มแข็งกองทุนหนึ่งของจังหวัดสิงห์บุรี ข้อมูลจากประธานกองทุนและเลขานุการกองทุนสรุปได้ว่า มีการจัดตั้งกองทุนได้สำเร็จในปี พ.ศ. 2544 ได้รับเงินตั้งต้นจำนวน1,000,000 บาท ต่อมาได้รับการประเมินเป็นกองทุนหมู่บ้านในระดับ AAA ในปี พ.ศ. 2548 ทำให้ได้รับเงินอุดหนุน

เพิ่มเติมอีกจำนวน 200,000 บาท และในปี พ.ศ. 2554 ได้รับเงินจัดสรรเพิ่มจากรัฐอีก 1,000,000 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 2,200,000 บาท ปัจจุบันได้รับการประเมินเป็นกองทุนระดับดีมาก (A)

จำนวนสมาชิกกองทุนเริ่มแรกมีจำนวน 118 คน และเพิ่มมาตลอดจนเป็น 157 คน ในปัจจุบัน ส่วนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบันมีทั้งสิ้น 13 คน การได้มาซึ่งคณะกรรมการกองทุนใช้วิธีการเลือกจากสมาชิก มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสองปี แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้ เว้นแต่ในกรณีที่ได้รับมติจากที่ประชุมสมาชิกโดยมีคะแนนเสียงสามในสี่รับรองให้เป็นกรรมการกองทุนหมู่บ้านต่อ ซึ่งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านบ้านทุ่งกลับน้อย ส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งมาตั้งแต่ตั้งกองทุน มีกรรมการที่ลาออกไปเพียง 2-3 คน เนื่องจากปัญหาด้านสุขภาพ ปัจจุบันมีบัญชีกองทุนหมู่บ้านทั้งหมด 3 บัญชี โดยบัญชี 1 เป็นบัญชีเงินกองทุนที่ได้รับจัดสรรมาจากภาครัฐ ปัจจุบันมีจำนวน 2,200,000 บาท ส่วนบัญชี 2 เป็นเงินจากการซื้อหุ้นและเงินฝากของสมาชิก ปัจจุบันมีประมาณ 4,000,000 บาท ส่วนบัญชี 3 หรือ เงินประชารัฐ ทางกองทุนนำไปลงทุนในการซื้อปุ๋ยมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาถูก สำหรับบัญชี 1 เป็นบัญชีสำหรับเงินที่ได้จากภาครัฐ จะใช้ในการปล่อยกู้สำหรับสมาชิก ผลกำไรประจำปีจากบัญชี 1 จะนำมาจัดสรรด้านต่างๆ เช่น เงินประกันความเสี่ยง เงินสมทบกองทุน สาธารณประโยชน์และทุนการศึกษา ส่วนบัญชี 2 จะเป็นบัญชีสำหรับเงินหุ้น เป็นเงินฝากหุ้นละ 20 บาท โดยเป็นการฝากรายเดือน เงินในบัญชี 2 จะใช้เป็นเงินกู้ฉุกเฉินสำหรับสมาชิก รายละไม่เกิน 10,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 6% ต่อปี เท่ากับบัญชี 1 เมื่อสิ้นปีดอกเบี้ยเงินกู้ของบัญชี 2 จะนำมาปันผลให้ผู้ฝากสำหรับปีนั้นๆ 100%

ในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน จะเริ่มประมาณปลายเดือนตุลาคมถึงต้นเดือนพฤศจิกายน มีการประชุมสมาชิกกองทุนเพื่อแจ้งผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา เช่น การปันส่วนดอกเบี้ยที่ได้รับไปช่วยเหลือคนในหมู่บ้านและซื้อของสำหรับส่วนรวม แจ้งการจ่ายปันผลสำหรับสมาชิกที่ฝากเงิน ให้สมาชิกที่ยังไม่ได้คืนเงินยืมมาชำระเงินยืมที่เหรัญญิก ฯลฯ สำหรับการดำเนินงานในงวดใหม่ให้สมาชิกที่มีความประสงค์จะกู้เงินเขียนใบขอกู้พร้อมแนบหลักฐาน หลังจากนั้นคณะกรรมการกองทุนจะพิจารณาและอนุมัติวงเงินภายในวันประชุมให้เสร็จเรียบร้อย ในวันประชุมปกติจะเริ่มตั้งแต่ 9.00 น. จนงานเสร็จในช่วงเวลาค่ำ ที่สามารถทำได้ภายในวันเดียว เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่จะกู้ในวงเงินเดิม คนค้ำประกันเป็นคนเดิม กรรมการจะมีการดึงคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยในการกรอก/ตรวจเอกสารด้วย และคณะกรรมการจะร่วมมือกันทำเอกสารจนเสร็จ หลังจากนั้นในวันต่อมาทางกองทุนจะแจ้งไปยังธนาคารเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีของสมาชิกต่อไป

ในระหว่างปีสมาชิกกองทุนสามารถคืนเงินต้นได้ตลอดเวลาตามความพร้อมของสมาชิก เช่น มีเงินจากการขายข้าวในระหว่างปีเมื่อไร ก็สามารถนำมาใช้คืนกองทุนได้ทันที และทางคณะกรรมการจะคิดดอกเบี้ยเงินกู้ถึงวันที่คืนเงินต้น ส่วนเงินค่าหุ้นและเงินฝาก คณะกรรมการจะมี

การรับฝากเงินเข้ากองทุนในบัญชี 2 โดยรับฝากเป็นรายเดือน นำมาฝากที่เหรัญญิกของกองทุน แล้วภายใน 1-2 วัน เลขานุการกลุ่มจะเป็นผู้รวบรวมเงินทั้งหมดนำไปฝากเข้าบัญชีธนาคารที่ตัวอำเภอบางระจัน ในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่ามีความเสี่ยงจากการถือเงินสด ซึ่งทางเหรัญญิกและเลขานุการกลุ่มวิธีการจัดการกับความเสี่ยงนี้โดยเมื่อมีการรับเงินจะบันทึกข้อมูลทันทีและพยายามนำเงินที่ได้รับไปฝากธนาคารภายในวันเดียวกัน ซึ่งมีเพียงส่วนน้อยที่ต้องเก็บไว้เพื่อนำฝากในวันรุ่งขึ้นและการเก็บเงินสดจะมีการแยกที่เก็บเป็นสัดส่วนเฉพาะ ในส่วนของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ทั้ง 2 บัญชี เมื่อเริ่มต้นการดำเนินงานกองทุน ได้ตั้งดอกเบี้ยไว้ที่ 10% ต่อปี และปรับลดเป็น 8% ต่อปี, 6% ต่อปี และคงเหลือ 5% ต่อปี ในปัจจุบัน เหตุผลที่ช่วงแรกคิดดอกเบี้ยแพงกว่ากองทุนอื่นๆ คณะกรรมการเล่าว่าเพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับกองทุนและเมื่อกองทุนเริ่มเข้มแข็งอยู่รอดได้แล้วคณะกรรมการจึงมีการประชุมปรับลดดอกเบี้ยลงมาเรื่อยๆ ให้เข้ากับสภาวะเศรษฐกิจภายในชุมชนเพื่อไม่ให้เป็นภาระที่หนักเกินไปของสมาชิกกองทุนในการส่งดอกเบี้ย ในส่วนของดอกเบี้ยเงินฝากทางคณะกรรมการกองทุนปันผลให้โดยพิจารณาจากจำนวนดอกเบี้ยเงินกู้ที่ได้รับมาจากบัญชี 2 กองทุนหมู่บ้านจะปิดงบภายในวันที่ 31 ต.ค. ของทั้ง 2 บัญชี หลังจากนั้นต้นเดือน พ.ย. จะมีการประชุมสมาชิกกองทุน สรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและให้สมาชิกเขียนสัญญาเงินกู้รอบใหม่เป็นวงจรต่อไป

4.1.1.2 กระบวนการสร้างความรู้ การจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย ตำบลพักทัน อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี

ในการเริ่มต้นสร้างความรู้ จะต้องรู้ก่อนว่าอะไรคือความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน ผู้วิจัยพบว่าคณะกรรมการตระหนักดีว่าความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานกองทุนก็คือความรู้ด้านการจัดการกองทุนโดยเฉพาะจัดการเรื่องคน/การสื่อสาร และความรู้ด้านการเงิน/บัญชี ซึ่งผลการศึกษาสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการสร้างความรู้ SECI Model of Knowledge Creation โดยศึกษาการหมุนเกลียวของความรู้ (The Spiral of Knowledge) พบว่า การสร้างความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน มีการหมุนเกลียวของความรู้จากการรับความรู้จากหน่วยงานภายนอก ในด้านกฎระเบียบการจัดตั้งกองทุนและการดำเนินงานกองทุน รวมทั้งความรู้ด้านการจัดการการเงินและบัญชี เพื่อนำมาสร้าง แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มกรรมการกองทุน ก่อนจะส่งต่อความรู้สู่สมาชิกกองทุน

ชาวบ้านในชุมชนบ้านทุ่งกลับน้อย ส่วนใหญ่เป็นเครือญาติ ช่วยเหลือกันในด้านต่างๆ มีความสามัคคี ทำให้เมื่อมีโครงการกองทุนหมู่บ้านเข้ามา ชาวบ้านเข้ามารวมตัวกันและสามารถก่อตั้งกองทุนได้อย่างรวดเร็วภายในปี พ.ศ. 2544 เนื่องจากชาวบ้านมีความคุ้นเคยและมี

ประสบการณ์มาจากกองทุนต่างๆ ที่มีอยู่ของตำบล เช่น เงินฝากสัจจะออมทรัพย์วันละ 1 บาท สวัสดิการชุมชน

เริ่มต้นจากจากการรวมตัวเพื่อรับเงินกองทุนจากภาครัฐ โดยมีผู้ใหญ่บ้านและนายก อบต. ซึ่งเป็นสมาชิกภายในหมู่บ้านด้วย เป็นแกนนำ มีการเลือกคณะกรรมการกองทุนเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับความรู้ใหม่ๆ โดยการเตรียมคนแบ่งได้เป็น 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรก การเลือกกรรมการให้หลากหลาย ครอบคลุมทุกพื้นที่ของหมู่บ้าน ซึ่งนายก อบต. ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

> “เราต้องอ่านใจคนให้ได้ว่าคนนี้นิสัยยังไง เราต้องดูตั้งแต่รายครัวเรือนมาก่อน ทั้งการเงิน การออม ความซื่อสัตย์ เราต้องดูมาเลย เสร็จแล้วปุ๊ป ประเด็นอีกอย่าง คือ ต้องเขียนหนังสือเป็น เขียนได้ อ่านออก ถ้าเกิดเขียนไม่ได้อ่านไม่ออก เอามาก็เป็นเหมือน เขาเรียกง่ายๆ ไม้หลักปักขี้เลน คนโบราณพูดอย่างงั้นเลย ผมก็เลยดูคัดเป็นโซน พื้นที่มันยาว หมู่ 7 ใครมีความรู้ ผมแบ่งเป็นกระจุกไป ไม่ได้เป็นกลุ่มเดียว สมมติหมู่ผมยาว เอ้าดูตรงนี้ของใครๆ ผมจะมองทุกเกาะหมู่บ้าน เอาเป็นตัวแทนของเกาะหมู่บ้านนั้นมา นั่นแหละดูเป็นกลุ่มแล้วเรียกประชุม เรื่องการบริหารคนเราก็ต้องมองอ่านใจให้ละเอียด กระจ่าง ผมพูดแบบชัดเจนไม่มีคลุมเครือ ชัดเจนชาวบ้านเขาจะฟัง” (สายชล ฉิมพาลี, การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 พฤษจิกายน 2562)

ประเด็นที่สอง การเลือกเลขานุการกลุ่มคือ อาจารย์พะเนตร์ วัดทรัพย์ อาจารย์สอนวิชาคณิตศาสตร์จากโรงเรียนบ้านทุ่งกลับ เป็นการเลือกคนที่มีความรู้ในเชิงวิชาการที่จะสามารถรับความรู้จากหน่วยงานภาครัฐได้ดี เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสามารถติดต่อประสานงานกับภาครัฐในด้านต่างๆ ได้ รวมคณะกรรมการกองทุนทั้งสิ้นจำนวน 13 คน คน ในส่วนของประธานกองทุนเป็นคนเดิมมาตั้งแต่ตั้งกองทุนในปี พ.ศ. 2544 จนถึงปี พ.ศ. 2562 จึงเปลี่ยนแปลงเนื่องจากปัญหาด้านสุขภาพ มีการเลือกรองประธานขึ้นมาทำหน้าที่เป็นประธานกองทุนแทน

การหมุนเกลียวความรู้ (The Spiral of Knowledge)

1) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก เป็นการแลกเปลี่ยนหรือส่งต่อความรู้ที่ฝังลึกจากบุคคลสู่บุคคลโดยตรง ผ่านการสังเกต การพูดคุยหรือการลงมือปฏิบัติ เมื่อมีการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ทางกลุ่มมีการประเมินตัวเองแล้วพบว่ายังขาดความรู้ในแง่ของการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่/การจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะกฎระเบียบ กฎหมายและการทำบัญชี ซึ่งเป็นความรู้ที่คณะกรรมการยังขาดอยู่ จึงให้ความร่วมมือกับพัฒนาการอำเภออย่างเต็มที่ในการประชุม/ฝึกอบรมในด้านต่างๆ ตามที่กล่าวมา โดยเฉพาะความรู้ทางด้านการทำบัญชี ซึ่งเป็นความรู้ที่สำคัญที่ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของ

กองทุนหมู่บ้านและใช้ข้อมูลนี้ในการจัดสรรผลตอบแทนให้กับสมาชิก โดยเลขานุการกลุ่มเป็นตัวแทนของคณะกรรมการเข้าไปอบรม ได้เรียนรู้วิธีการทำบัญชีกองทุนหมู่บ้านตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถปิดบัญชี ทำงบกำไรขาดทุน งบดุล งบกำไรสะสมและการจัดสรรเงินประจำปีออกมาได้

ในการปฏิบัติงานจริงทางพัฒนากรอำเภอเข้าใจปัญหาสำหรับผู้ไม่มีพื้นฐานทางบัญชีดี ถึงแม้จะผ่านการอบรมมาแล้ว จึงจัดให้มีเจ้าหน้าที่ 1 คน ทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้คำแนะนำปรึกษาด้านการทำบัญชี โดยเฉพาะช่วงของการปิดบัญชี ที่เจ้าหน้าที่จัดเวลาให้แต่ละกองทุนประมาณครึ่งวันหรือ 3 ชั่วโมง เพื่อทำการแนะนำการลงบัญชี การปิดบัญชีอย่างใกล้ชิด ทำให้อาจารย์พะเนตร์ เลขานุการกลุ่มซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสามารถลงบัญชีและปิดบัญชี ทำงบการเงินออกมาได้ ในขั้นตอนนี้อาจารย์พะเนตร์ เรียนรู้ผ่านวิธีการต่างๆ ทั้งการสังเกตและการฝึกฝนอย่างใกล้ชิด จนมีความชำนาญและเกิดความเชี่ยวชาญกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัว ซึ่ง *Ba* หรือพื้นที่ๆ ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ ในขั้นตอนนี้เรียกว่า Originating *Ba* เป็นสถานที่ในการแบ่งปันประสบการณ์และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่จากพัฒนาชุมชนและเลขานุการกลุ่ม ทำให้เกิดความเข้าใจ ความเชื่อและความผูกพัน อันเป็นส่วนประกอบที่นำไปสู่ความรู้ฝังลึก

2) การแปลงองค์ความรู้ (Externalization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกมาแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพยายามแปลงความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง เพื่อที่จะถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนอื่นๆ ในทีมงาน หลังจากมีการอบรมในด้านต่างๆ แล้ว เลขานุการกลุ่มและกรรมการที่ได้ไปอบรมได้นำความรู้นั้นมาประชุมร่วมกับคณะกรรมการกองทุน เพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนผสานกับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อวิถีชุมชนและร่วมกันกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ ของกองทุน จากนั้นจึงเริ่มดำเนินงานรวมถึงการเฝ้าดู สังเกตผลที่เกิดขึ้นและนำมาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทของชุมชน ทำให้กองทุนมีความยืดหยุ่นต่อสมาชิกอย่างมาก ที่เห็นได้ชัดคือ การคืนเงินกู้ สมาชิกกองทุนส่วนใหญ่ทำการเกษตร ส่วนมากจะทำนาเมื่อเกี่ยวข้าวเสร็จกว่าจะขายข้าวได้เงินมาเวลาอาจจะไม่ตรงกับการปิดบัญชีของกองทุน ทำให้ต้องไปกู้ยืมหนี้นอกระบบเพื่อมาจ่ายคืนเงินกองทุนหมู่บ้าน ทางคณะกรรมการกองทุนจึงเปิดโอกาสให้สมาชิกจ่ายคืนเงินต้นได้ตลอดเวลาจะเต็มจำนวนหรือบางส่วนก็ได้ มีการคิดดอกเบี้ยตามวันที่ยืมไปและความยืดหยุ่นอีกข้อคือ การปรับลดดอกเบี้ยเงินกู้ ในช่วงแรกคณะกรรมการกองทุนมีมติตั้งดอกเบี้ยเงินกู้ไว้ที่ 10% ต่อปี เพื่อให้กองทุนมีความมั่นคงและเมื่อกองทุนอยู่ตัวแล้วจึงค่อยปรับลดเป็น 8% ต่อปี, 6% ต่อปี และ 5% ต่อปี ในปัจจุบัน เพื่อให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจที่ชาวบ้านประสบอยู่

ในช่วงแรกคณะกรรมการกองทุนมีการประชุมกันเป็นประจำ เพื่อสร้างพื้นที่ให้คณะกรรมการได้มาพบปะ พูดคุยเพื่อหาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับสมาชิกกองทุน ทั้งในเรื่อง

ดอกเบี้ยเงินกู้ จำนวนเงินที่ปล่อยกู้ของแต่ละครัวเรือน การรับฝากเงินในบัญชี ที่ 2 ฯลฯ โดยหาแนวทางที่ยืดหยุ่นและเอื้อประโยชน์ต่อชาวบ้านมากที่สุด ในขั้นตอนนี้เป็น Dialoguing *Ba* หรือพื้นที่แห่งการสนทนาอย่างลึกซึ้ง คล้ายกับแนวคิด Dialogue ของ เดวิด โบห์ม (David Bohm) ที่ใช้ชื่อภาษาไทยว่า“สุนทรียสนทนา” ซึ่ง สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2556) นิยามว่า คือ การสนทนาแบบเปิดกว้าง ที่เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง มีสมาธิจิตใจจดจ่อ ใคร่ครวญ เมื่อผู้ใดต้องการพูดก็พูดตามที่ใจคิด จิตอิสระ คิดทางบวก และมีเมตตาต่อกัน เป็นการสนทนาอย่างปล่อยวาง ลดอัตตาความเป็นตัวตน ไม่ยึดมั่นในความคิดของตนฝ่ายเดียว จึงลดความขัดแย้ง เกิดความเข้าใจกันในกลุ่ม นำไปสู่ความคิดที่มีคุณค่าร่วมกัน ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ทำให้คณะกรรมการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ เพื่อความยั่งยืนของกองทุน และโดยพื้นฐานแล้วกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารกองทุน

3) การผสานความรู้ (Combination) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อบุคคลในทีมทำความเข้าใจความรู้ชัดแจ้งแล้ว จะทำความรู้นั้นให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการผสานกันของความรู้สำหรับกลุ่มต่อไป ในขั้นตอนนี้สำหรับความรู้ด้านบัญชี นอกจากเลขานุการกลุ่มจะเข้าใจระบบการทำงานการบันทึกบัญชีแล้ว ยังสามารถใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซล (Microsoft Excel) สร้างสูตรในการบันทึกข้อมูลยอดเงินของสมาชิกกองทุนด้วย โดยนำความรู้จากหลายๆ ด้านมาผสมกันเป็นความรู้ที่เหมาะสำหรับกองทุน และจัดเก็บเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) ต่อไป ดังที่เลขานุการกลุ่มเล่าให้ฟังว่า

> “เราได้พี่เลี้ยงที่พัฒนาอำเภอ เราจะได้อะไรแปลกๆ ใหม่ๆ จากเขาตรงนี้ แล้วก็บางส่วนเราได้จากอินเตอร์เน็ต พวกบัญชี ระบบบัญชี ได้จากอินเตอร์เน็ต ก็เอามาผสมผสานกันเพื่อให้เกิดความความชัดเจน” (พะเนตร์ วัดทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 ตุลาคม 2562)

ทำให้สะดวกต่อคณะกรรมการและสมาชิกในการดูรายละเอียดยอดเงินต่างๆ ถึงแม้ว่าสมาชิกจะมีสมุดคู่มือประจำตัวอยู่แล้วก็ตาม แต่บางคนจะฝากสมุดคู่มือไว้ที่เหรัญญิกเนื่องจากกลัวหาย ซึ่งสมาชิกกองทุนรายหนึ่งให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

> “ข้อมูลเงินฝากแต่ละคนก็จะอยู่ที่อาจารย์ อยู่ในคอมพิวเตอร์อาจารย์ อย่างใครสงสัยว่าปีนี้ฝากได้เท่าไรแล้ว ก็สามารถไปถามได้” (วิภาดา กินดี, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 ตุลาคม 2562)

จากการพูดคุยของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากชาวบ้านทุกกลุ่มทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ได้ความคิดที่หลากหลายจนสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติของกองทุน คณะกรรมการกองทุนมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกันพร้อมที่จะชี้แจงรายละเอียดต่างๆ กับ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สมาชิกกองทุนได้ สามารถอธิบายรายละเอียดให้สมาชิกทราบได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะในวันประชุมใหญ่ของกองทุนในเรื่องของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การคืนเงินต้น การปันผล ฯลฯ

ในขั้นตอนของการสร้างความรู้ในขั้นนี้เป็นพื้นที่ๆ เรียกว่า Systemising *Ba* หรือการจัดระบบความรู้ที่หลากหลายภายใต้พื้นที่แห่งการทดลอง เพื่อทดลองหาความรู้ที่เหมาะสมกับกองทุนมากที่สุด ในขั้นตอนนี้คือการพยายามหารูปแบบการบันทึกข้อมูลทางการเงินและบัญชีให้เหมาะสมกับบริบทของกองทุนให้มากที่สุด เป็นการสร้างและจัดเก็บความรู้ (knowledge asset) อย่างเป็นระบบพร้อมที่จะถ่ายทอดให้คณะกรรมการรุ่นต่อไป

4) การผนึกความรู้ (Internalization) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก เมื่อความรู้ชัดแจ้งได้ถ่ายทอดไปทั้งองค์กรแล้ว สมาชิกในองค์กรจะเริ่มซึมซับความรู้นั้นเข้าสู่ความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นความรู้เฉพาะตัวต่อไป คณะกรรมการกองทุนใช้การประชุมในวันรายงานผลการดำเนินงานงาน เป็นวันที่แจ้งข้อมูลข่าวสารและรายละเอียดต่างๆ ที่จะดำเนินการต่อไปเพื่อให้สมาชิกกองทุนรับรู้และสามารถวางแผนการทำงาน การกู้เงิน การคืนเงินกองทุน ซึ่งจากการที่สมาชิกกองทุนรับรู้ว่าสามารถคืนเงินกองทุนได้ตลอดเวลาทำให้สามารถนำไปวางแผนในการขายผลผลิตทางการเกษตรได้หรือถ้าใกล้ถึงวันปิดบัญชีแต่ยังไม่สามารถขายผลผลิตทางการเกษตร ไม่มีเงินมาชำระหนี้กองทุน ทางผู้ใหญ่บ้านจะใช้วิธีรวบรวมยอดเงินกู้จากสมาชิกแล้วเป็นตัวแทนไปทำเรื่องยืมเงินจากกองทุนเงินสวัสดิการชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลมาเพื่อชำระหนี้กองทุนหมู่บ้านก่อน เมื่อทำการปิดบัญชีและประชุมพิจารณาการปล่อยกู้เรียบร้อยสมาชิกได้รับเงินโอนจากกองทุนหมู่บ้านเข้าบัญชีแล้ว จึงรวบรวมเงินไปคืนกองทุนเงินสวัสดิการชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบล ปกติแล้วแต่ละหมู่บ้านจะตกลงกันว่าหมู่ไหนจะมาขอยืมเงินก้อนนี้ในช่วงเวลาไหน ไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน แสดงให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงานของกองทุนอย่างลึกซึ้ง ทำให้มีการวางแผนการทำงานของผู้นำ และสมาชิกกองทุนมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อไม่ให้เกิดหนี้สินนอกระบบเพื่อนำมาชำระหนี้กองทุนหมู่บ้านอีก

จากการชี้แจงของคณะกรรมการและความยืดหยุ่นของระเบียบกองทุนที่ให้คืนเงินต้นได้ตลอด ทำให้สมาชิกกองทุนได้รับรู้ผลการดำเนินงานและแนวปฏิบัติของปีต่อไปและนำความรู้ที่ได้รับมาวางแผนการคืนเงินกองทุนให้สอดคล้องกับการขายผลผลิตทางการเกษตร โดยสมาชิกกองทุนสามารถวางแผนได้ว่าจะขายผลผลิตทางการเกษตรเมื่อไรและจะคืนเงินกู้กับกองทุนหมู่บ้านได้เมื่อไร เพื่อให้ประหยัดดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายให้กับกองทุน ดังคำพูดของเลขากองทุนว่า

> “อย่างของกองทุนผมกู้ตุลา พฤศจิกาเขาจะทำนา พฤศจิกา ธันวา มกรา กุมภา เดือนมีนา เมษา มีคนส่งแล้วนะครับ ก็จะเหลือเสียดอกเบี้ยนิดเดียว” (พะเนตร์ วัดทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 ตุลาคม 2562)

ในด้านของกรรมการกองทุน เมื่อมีการหมุนเกลียวความรู้จนมาถึงขั้นซึมซับความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนเข้าสู่ความรู้ฝังลึกของกรรมการแล้ว ทำให้มีแนวทางในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะเรื่องของหนี้สูญ ดังนี้

> “เราไม่มีหนี้สูญนะ เพราะผมทำอย่างนี้ คนนี้ทำท่าจะสูญแล้ว สามหมื่นทำท่าจะสูญละ ผมก็ไปติดต่อ ไม่พูดคุยในที่ประชุมนะ ไปคุยเป็นรายบ้านเลย รายบุคคลเลย ไหวไหม ปีนึงให้ผมดูหน่อยสักห้าพัน เจ็ดพันหรือตามรายได้ที่ได้” (พะเนตร์ วัดทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 ตุลาคม 2562)

สิ่งที่สำคัญที่เกิดขึ้นคือ กรรมการกองทุนเห็นทิศทางของกองทุนที่ชัดเจนไปในทางเดียวกัน ดังที่เลขานุการกลุ่มให้สัมภาษณ์ว่า

> “ตอนนี้ความสำเร็จถ้าในเรื่องตัวเงินกองทุน เราประสบความสำเร็จแล้ว แต่ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จได้จริงๆ ทุกคนต้องเลิกกู้เงินกองทุน นี่แหละสำเร็จแน่ๆ นี่แหละประสบความสำเร็จ ถ้าอย่างนี้ ถ้ายังกู้กันอยู่ทุกวัน ถ้าทุกวันที่ 31 ตุลายังจะต้องหาเงินมา ไม่ประสบความสำเร็จ ผมกระตุ้น ตอนนี้ก็มีมาสองราย สำหรับปีนี้มีมาบอกว่าเลิกกู้ขอผ่อนชำระเพราะผมจะบอกว่าอย่างนี้ ถ้าจะเลิกกู้มาบอก คิดดอกเบี้ย อย่างปีนี้อาจารย์เลิกกู้ ก็เลิกกู้ คิดดอกเบี้ยแค่ปีเดียวที่เหลือผ่อนชำระ ไม่คิดดอกเบี้ยผ่อนเดือนละเจ็ดพัน แปดพัน อะไรก็ได้หรือเป็นรายคราวก็ได้ คำว่าคราวก็คือเกี่ยวข้าว ที่เหลือไม่คิดดอกเบี้ย” (พะเนตร์ วัดทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 ตุลาคม 2562)

และ

> “เพราะเราแข็งแล้วเราเข้มแข็ง เงินเราเยอะแล้วไง เงินตอนนี้กลับกลายไม่ใช่ตัวตั้งละ ถ้าจะให้เป็นตัวตั้งต้องให้เป็นความสุขของสมาชิกแล้วแหละ คือจะต้องหมดหนี้หมดอยาก ให้สมาชิกหมดหนี้” (พะเนตร์ วัดทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 ตุลาคม 2562)

ขั้นตอนนี้เป็น Exercising *Ba* หรือพื้นที่แห่งการปฏิบัติจริง ที่เกิดขึ้นจากการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดและทดลองนำความคิดไปใช้จนตกผลึกออกมาเป็นแนวปฏิบัติและทิศทางที่ชัดเจนของกองทุน เป็นการแสดงให้เห็นว่าทั้งคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนรับรู้ข้อมูลร่วมกัน มีแนวปฏิบัติที่ตระหนักรู้ได้ด้วยตัวเองเป็นความรู้ที่ฝังลึกเข้าไปในจิตใจของสมาชิก

ตารางที่ 4.1 สรุปกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย ตำบลพักทัน อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี

	การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization)	การแปลงองค์ความรู้ (Externalization)	การผสานความรู้ (Combination)	การผนึกความรู้ (Internalization)
คณะกรรมการ	- ตัวแทนคณะกรรมการได้รับการถ่ายทอดความรู้ทางด้านกฎระเบียบและด้านบัญชีจากเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน	- ตัวแทนคณะกรรมการถ่ายทอดความรู้จากการอบรมด้านบัญชีให้กับคณะกรรมการคนอื่น ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย	- เลขานุการกลุ่มสร้างรูปแบบการบันทึกรายการบัญชีของกองทุนหมู่บ้านในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ - คณะกรรมการมีการสร้างแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน เช่นการกำหนดอัตราดอกเบี้ย การชำระคืนเงินกองทุน	-คณะกรรมการเกิดกระบวนการเรียนรู้ ซึมซับความรู้นั้นไว้ในตัวตน เกิดความมั่นใจในองค์ความรู้ที่มีอยู่
สมาชิกกองทุน	-คณะกรรมการกองทุนชี้แจงแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงานให้สมาชิกกองทุนทราบ	- สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของกองทุน	-คณะกรรมการและสมาชิกตกลงกันเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับทุกฝ่าย เช่น เวลาในการคืนเงินกองทุน	-สมาชิกกองทุนเกิดความรู้ความเข้าใจและนำไปวางแผนในการทำการเกษตรและการขายผลผลิตต่อไป

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.1.2 กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา ตำบลมะขามเฒ่า อำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท

กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา ตำบลมะขามเฒ่า อำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท เป็นกองทุนหมู่บ้านที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นกองทุนที่มีความเข้มแข็งมากที่สุดกองทุนหนึ่งอำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท ร่วมเป็นเครือข่ายตำบลที่เข้มแข็ง โดยเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบลมะขามเฒ่าเคยได้รับรางวัลประเภทเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จดีเด่น ในปีพ.ศ. 2548 มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1) กระบวนการมีส่วนร่วมกับเครือข่ายระดับตำบล

(1) จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพ/ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้แก่คณะกรรมการบริหารกองทุนหมู่บ้านและสมาชิก

(2) เครือข่ายตำบลเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งระดับอำเภอ และระดับจังหวัดทุกครั้ง และได้รับคัดเลือกเป็นคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด จำนวน 1 คน

(3) คณะกรรมการเครือข่ายได้มีการพบปะ พูดคุย กันเป็นประจำเดือนละ 1 ครั้ง และมีการแจ้งข่าวสารการดำเนินงาน กทบ. ให้สมาชิกและประชาชนทั่วไปทราบทางหอกระจายข่าว

2) ผลที่แสดงถึงความสำเร็จที่ได้รับส่งผลดีต่อเครือข่ายระดับตำบล

(1) กองทุนหมู่บ้านทั้ง 11 กองทุน มีทะเบียนและบัญชีถูกต้องเป็นปัจจุบัน

(2) จากการติดตามของคณะกรรมการเครือข่าย ทำให้ทราบว่าสมาชิกทุกคนได้นำเงินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้

(3) สมาชิกกองทุนและคณะกรรมการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมตามที่กองทุนกำหนดอย่างสม่ำเสมอ

4.1.2.1 การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน

สภาพทั่วไปของบ้านหนองพญา มีจำนวน 300 กว่าครัวเรือน จำนวนประชากรประมาณ700-800 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คือ การทำนา เนื่องจากพื้นที่มีความอุดมสมบูรณ์ อยู่ใกล้แหล่งน้ำและมีคลองชลประทานไหลผ่าน อยู่ใกล้ตัวอำเภอวัดสิงห์ การคมนาคมมีความสะดวก ฐานะของชาวบ้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง หมู่บ้านจะมีการประชุมลูกบ้านทุกวันที่ 5 ของเดือน ประชุมหมู่บ้านเพื่อชี้แจงข่าวสารต่างๆ รวมทั้งแจ้งข้อมูลของกองทุนหมู่บ้านด้วย

สำหรับกองทุนหมู่บ้านบ้านหนองพญา มีการจัดตั้งกองทุนในปี พ.ศ. 2544 ได้รับเงินตั้งต้นจำนวน 1,000,000 บาท ต่อมาได้รับการประเมินเป็นกองทุนหมู่บ้านในระดับ AAA ในปี พ.ศ. 2548 ทำให้ได้รับเงินอุดหนุนเพิ่มเติมอีกจำนวน 100,000 บาท และในปี 2554 ได้รับเงินจัดสรร

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

เพิ่มจากรัฐอีก 1,000,000 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 2,200,000 บาท เป็นกองทุนหมู่บ้านระดับดีมาก (A) และในปี พ.ศ. 2558 คณะกรรมการกองทุนได้เข้าโครงการสนับสนุนสินเชื่อกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองของรัฐบาล หรือเรียกง่ายๆ ว่า เงินหมู่บ้านละล้านปลอดดอกเบี้ย 2 ปี ทำให้มีเงินทุนเข้ามาอีก 1,000,000 บาท แต่เงินก้อนนี้เป็นเงินกองทุนที่จะต้องส่งคืนมีดอกเบี้ยที่ต้องชำระ ในปัจจุบันได้คืนเงินต้นกับธนาคารไปแล้วจำนวน 400,000 บาท

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบันมีทั้งสิ้น 13 คน มีสมาชิกกองทุนหมู่บ้านจำนวน 150 คน ปัจจุบันมีบัญชีกองทุนหมู่บ้านทั้งหมด 3 บัญชี โดยบัญชี 1 เป็นบัญชีเงินกองทุนที่ได้รับจัดสรรมาจากภาครัฐ ปัจจุบันมีประมาณ 2,700,000 บาท ส่วนบัญชี 2 เป็นเงินจากเงินฝากสัจจะและการซื้อหุ้นของสมาชิก ปัจจุบันมีประมาณ 300,000 บาท ส่วนบัญชี 3 หรือ เงินประชารัฐ ทางกองทุนนำไปลงทุนในตู้น้ำหยอดเหรียญ ปุ๋ย สำหรับบัญชี 1 เป็นบัญชีสำหรับเงินที่ได้จากภาครัฐ จะใช้ในการปล่อยกู้สำหรับสมาชิก ดอกเบี้ยที่ได้จากเงินต้นในบัญชี 1 จะนำฝากเข้าในบัญชี 1 เพื่อนำไปใช้และเก็บตามระเบียบของกองทุน เช่น เป็นเงินประกันความเสี่ยง สมทบกองทุน เฉลี่ยเงินคืน ค่าตอบแทนกรรมการ พัฒนาหมู่บ้านฯลฯ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาหมู่บ้าน เช่น ช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาส ซื้อข้าวสาร มอบทุนการศึกษา ช่วยเหลือโรงเรียน ส่วนบัญชี 2 จะเป็นบัญชีสำหรับเงินฝากสัจจะและเงินหุ้น โดยเงินฝากสัจจะเป็นเงินฝากคนละ 20 บาทต่อเดือน ส่วนเงินค่าหุ้นๆ ละ 100 บาท แต่มีข้อกำหนดไว้ไม่เกินรายละ 10,000 บาท เงินในบัญชี 2 จะใช้เป็นเงินกู้ฉุกเฉินสำหรับสมาชิก อัตราดอกเบี้ย 8% ต่อปี เท่ากับบัญชี 1 เมื่อสิ้นปี ดอกเบี้ยเงินกู้ของบัญชี 2 นำไปหักค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก่อน แล้วจึงนำมาปันผลให้ผู้ฝาก

ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน มีสมาชิก 150 ราย จะกู้เงินประมาณ 80 ราย การปล่อยเงินกู้จะดำเนินการปีละ 2 รอบ ในเดือนมีนาคมและเดือนธันวาคม ในการทำสัญญาและพิจารณาเงินกู้ใช้เวลาประมาณ 2 วัน ให้สมาชิกที่มีความประสงค์จะกู้เงินเขียนใบขอกู้พร้อมแนบหลักฐาน หลังจากนั้นคณะกรรมการกองทุนจะพิจารณาและอนุมัติวงเงิน ที่สามารถทำได้รวดเร็ว เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่จะกู้ในวงเงินเดิม คนค้ำประกันเป็นคนเดิม และกรรมการจะมีการเตรียมเอกสารและแบ่งงานกันไว้อย่างเป็นระเบียบ คณะกรรมการจะร่วมมือกันทำเอกสารจนเสร็จ หลังจากนั้นในวันต่อมาทางกองทุนจะแจ้งไปยังธนาคารเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีของสมาชิกต่อไป ส่วนการคืนเงินกู้และปิดบัญชีจะทำภายในเดือนธันวาคม โดยมีการประชุมสมาชิกกองทุนเพื่อแจ้งผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา เช่น การปันส่วนดอกเบี้ยที่ได้ แจ้งการจ่ายปันผลสำหรับสมาชิกที่ฝากเงิน ฯลฯ

ในระหว่างปีสมาชิกกองทุนสามารถคืนเงินต้นได้ตลอดเวลาตามความพร้อมของสมาชิก ทางคณะกรรมการจะคิดดอกเบี้ยเงินกู้ถึงวันที่คืนเงินต้น ส่วนเงินค่าหุ้นและเงินฝาก

คณะกรรมการจะมีการรับฝากเงินเข้ากองทุนในบัญชี 2 โดยรับฝากเป็นรายเดือน ในส่วนของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ทั้ง 2 บัญชี เมื่อเริ่มต้นการดำเนินงานกองทุน ได้ตั้งดอกเบี้ยไว้ที่ 8% จนถึงปัจจุบัน

4.1.2.2 กระบวนการสร้างความรู้ การจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา ตำบลมะขามเฒ่า อำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท

ความรู้ในการบริหารกองทุนของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านนั้น ก่อนที่จะบริหารกองทุนหมู่บ้าน เคยมีประสบการณ์ร่วมกันในการบริหารกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมาก่อนในปี พ.ศ. 2543 ซึ่งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นตัววัดความเข้มแข็งของชุมชนดังที่ เลขากลุ่มกล่าวว่า

> “หมู่บ้านใดถ้าไม่มีการบริหารเงินในเรื่องของกลุ่มออมทรัพย์ถือว่าหมู่บ้านนั้นเป็นหมู่บ้านที่ไม่เข้มแข็ง เพราะว่าคุณไม่มีการออมไม่มีการรวมกัน ถือว่ามันไม่เข้มแข็งเลย การบริหารก็จะไม่มี” (เรือนแก้ว บุญญารัง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2562)

จากการบริหารกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการออมและการปล่อยกู้ ทำให้เมื่อมีโครงการกองทุนหมู่บ้านเข้ามา ทำให้คณะกรรมการสามารถใช้ประสบการณ์เดิมเข้ามาบริหารจัดการกับกองทุนหมู่บ้านได้ง่ายขึ้น ซึ่งตามกรอบแนวคิดการสร้างความรู้ SECI Model of Knowledge Creation โดยศึกษาการหมุนเกลียวของความรู้ (The Spiral of Knowledge) พบว่า การสร้างความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน มีการหมุนเกลียวของความรู้ จากการรับความรู้จากหน่วยงานภายนอก นำมาผสม สร้าง แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มกรรมการกองทุน ก่อนจะส่งต่อความรู้สู่สมาชิกกองทุน

เริ่มต้นจากจากการรวมตัวเพื่อรับเงินกองทุนจากภาครัฐ มีการเลือกคณะกรรมการกองทุนเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน โดยการเตรียมคนแบ่งได้เป็น 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรก การเลือกกรรมการจะมีการตกลงกันก่อนโดยจะเลือกกรรมการแบ่งไปแต่ละโซนของหมู่บ้าน เพื่อให้กรรมการที่รับผิดชอบโซนนั้นดูแลตั้งแต่ การพิจารณาอนุมัติเงินกู้ การติดตามการชำระหนี้ การทำมาหากิน รวมไปถึงการทำสัญญาเงินกู้ ดังที่ประธานกองทุนกล่าวไว้ว่า

> “คือมันอยู่กันเป็นแบบกลุ่มๆ นะหมู่บ้านเนี่ยอันนี้กลุ่มหลังวัด อันนี้กลุ่มร่องแฟบ อันนี้กลุ่มดอนกระเซา มันก็ได้พอดีประมาณ 13 กลุ่ม 14 กลุ่ม” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

และ

> “การที่จะแบ่งโซนกันเนี่ยว่า การที่จะให้บริการให้ทั่วถึงไม่ใช่เฉพาะให้เงินกู้ไปอย่างเดียวนะ ต้องมีการติดตามด้วย ผู้รับเงินถูกต้องไหม คุณเอาเงินไปเลี้ยงปลา คุณเอาเงินไปทำไร ผลประโยชน์เงินไม่ได้คืนมา คุณไปเลี้ยงปลาหรือคุณเอาไปทำอะไร คนที่เป็นกรรมการในกลุ่มคุณต้องตอบได้” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

และมีการควบคุมในเรื่องของการทำสัญญาเงินกู้และการค้ำประกันระหว่างกัน

> “แล้วมันจะมีอยู่โซนหนึ่งที่ เค้าดูแลเป็นผู้หญิงด้วยนะเค้าดูแลโซนเค้าดีมาก คือเขาจะมากันเลยสามขา วันเดียวเขาจบไม่ต้องไปตาม” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

และประเด็นที่สอง การเลือกกรรมการที่เข้ามาทำงาน ประธานกองทุน คือ อาจารย์ชลิต รัตนกัน อดีตข้าราชการครูที่เกษียณอายุแล้ว อาจารย์ชลิต เข้ามาทำหน้าที่ประธานกองทุนในปี พ.ศ. 2546 ตั้งแต่เป็นอาจารย์สอนหนังสือ โดยสมาชิกเสนอชื่อเข้ามาให้เป็นประธานกองทุน จากการที่เป็นคนมีความรู้ เที่ยงตรง มีการสื่อสารที่ชัดเจน และมีแนวคิดในการเลือกกรรมการที่เข้ามาช่วยงานคือ จะเลือกกรรมการผู้หญิงเข้ามาช่วยงานมากกว่าผู้ชาย โดยให้เหตุผลว่าผู้หญิงมีความสามารถด้านการเงินมากกว่าทั้งการทำงานเอกสาร การติดตามหนี้ และมีแนวทางสำคัญอีกเรื่องคือ คณะกรรมการจะไม่รับเงินของสมาชิกเลย

> “กรรมการก็ไม่จับเงินเลยคือวัตถุประสงค์ผม หลายๆ หมู่บ้านกรรมการคุณแน่ใจเหรอบางทีคุณพลาดก็คือ คุณทำเงินเขาหาย นับเงินเขาไม่ครบทำไง เพราะฉะนั้นผมมีนโยบายเลยว่ากรรมการไม่มีหน้าที่ชำระหนี้ตรงนี้” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

สมาชิกที่มีความประสงค์จะคืนเงินกู้ให้มาทำเอกสารที่กองทุนและนำเงินไปคืนที่ธนาคารเอง เมื่อเสร็จแล้วจึงนำหลักฐานกลับมาให้กองทุนเก็บไว้

การหมุนเกลียวความรู้ (The Spiral of Knowledge)

1) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก เป็นการแลกเปลี่ยนหรือส่งต่อความรู้ที่ฝังลึกจากบุคคลสู่บุคคลโดยตรง การพูดคุยหรือการลงมือปฏิบัติ เมื่อมีการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหนองพญาเคยมีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมาก่อน ทำให้สามารถประเมินตัวเองได้ว่ามีฐานความรู้และความพร้อมในระดับหนึ่ง สิ่งที่ต้องพึ่งพิงความรู้จากภายนอกหมู่บ้านแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ความรู้ด้านกฎระเบียบต่างๆ ของกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งในส่วนนี้ได้รับการอบรม

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

และถ่ายทอดความรู้จากพัฒนากรประจำอำเภอ ประธานกลุ่มเล่าให้ฟังถึงการดำเนินงานในช่วงแรกว่า

> “เรื่องกฎหมาย กฎระเบียบไม่ค่อยได้ศึกษาเราก็อาศัยพัฒนากร ทำอย่างไรเนาะ ถ้ามีปัญหาแบบนี้ทำอย่างไรคือสมัยก่อนพัฒนากรจี้เราตลอดเลยเหมือนกัน ว่าทำอย่างงี้นะอาจารย์ต้องทำอย่างนี้นะอาจารย์ โอเค เขาก็เห็นที่เนี่ยไม่เห็นแก่พวกพ้อง เขาประเมินเลยนะ เขาก็มาสอบถาม คือลักษณะมันต้องโปร่งใสถามแล้วต้องตอบได้ มีเหตุผล” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2562)

2) ความรู้ด้านการทำบัญชี การปิดงบการเงิน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะจัดการกับเอกสารอย่างเป็นระบบ มีการบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดและชัดเจน แต่ไม่มีใครมีความรู้พื้นฐานด้านบัญชี จึงต้องพึ่งพิงการปิดบัญชีและการจัดทำงบการเงินจากเหรัญญิกของเครือข่ายระดับตำบลซึ่งเป็นกรรมการเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบล จะช่วยทำหน้าที่ปิดบัญชี ตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลให้กองทุนหมู่บ้านในระดับตำบลทุกกองทุน เลขาของกองทุนเล่าให้ฟังว่า

> “น้องของตำบลมะขามเฒ่าเนี้ยลงไปสอนให้เลยนัดให้เลยตำบล นัดที่อบต. มาเลย กี่กองทุนละ 6 กองทุน ก็มา 6 คน เจาะทีละคนเลยทำอย่างนี้ๆ ลงงี้ เอาบัญชีมาเลย” (สุนิสา มาตรวิจิตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 ตุลาคม 2562)

จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการเครือข่ายระดับตำบล ช่วยแนะนำการลงบัญชี การปิดบัญชีอย่างใกล้ชิด ทำให้ทางกองทุนสามารถปิดบัญชี ทำงบการเงินออกมาได้อย่างถูกต้อง จะเห็นได้ว่าเป็นการถ่ายทอดความรู้อย่างใกล้ชิด ของเครือข่ายระดับตำบล ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทุกกองทุนในระดับตำบล ส่งผลไปถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายระดับตำบลที่มีการทำงานกันอย่างใกล้ชิด ซึ่ง *Ba* ในส่วนนี้ หรือ Originating *Ba* เป็นสถานที่และเวลาที่เกิดการแบ่งปันประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ในการปิดบัญชีและทำงบการเงิน ถึงแม้ว่าทางกองทุนจะยังไม่สามารถปิดบัญชีด้วยตัวเองได้ แต่เป็นการสะสมความรู้ไปเรื่อยๆ

2) การแปลงองค์ความรู้ (Externalization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกมาแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพยายามแปลงความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง เพื่อที่จะถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนอื่นๆ ในทีมงาน หลังจากได้รับการอบรมจากพัฒนากรประจำอำเภอแล้ว มีการนำความรู้กับมาแลกเปลี่ยนกันในคณะกรรมการเป็นประจำ โดยในช่วงแรกมีการประชุมคณะกรรมการเดือนละครั้ง จนเริ่มอยู่ตัวจึงประชุมคณะกรรมการเฉพาะเมื่อมีเรื่องใหม่เข้ามา และในปัจจุบันคณะกรรมการกองทุนจะใช้ช่วงเวลาของการประชุมหมู่บ้าน ที่

ผู้ใหญ่บ้านจัดขึ้นทุกวันที่ 5 ของเดือน เป็นเวลาในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารของกองทุนหมู่บ้านไปสู่สมาชิก แสดงให้เห็นว่าหมู่บ้านมีการเปิดพื้นที่เพื่อให้เกิดการพบปะ แลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันอยู่เป็นประจำ ทำให้ชาวบ้านรับรู้ข้อมูลและสะท้อนความคิดกลับไป ดังที่ผู้ใหญ่บ้านเล่าถึงการประชุมว่า

> “วันที่5มันเหมือนเป็นหมายนัด คุณจะต้องมาเสียค่าน้ำ คุณจะต้องมาเสียค่าขยะ มันมีเรื่องอะไรที่สำคัญ” (บำรุง บางบุญฤทธิ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2562)

และ

> “เราก็เชิญมาอย่าง รุ่นที่แล้วผมก็เชิญอบต. มา มาคุยเรื่องโครงการขยะ ว่าผมจะทำโครงการขยะ ผมก็เชิญเขามา แต่มันเป็นงบของปีหน้า ผมก็เชิญมาก่อนเพราะว่าให้ชาวบ้านรู้ว่าเราต้องทำอย่างนี้ๆแนวทางมันเป็นอย่างนี้ๆไม่งั้นเดี๋ยวแล้วก็ลงปุ๊ปทำกันไม่ถูก เอาตัวจริงมาเลยหัวหน้าโครงการเอามาเลยแน่นอน เขาได้พูด เขาได้รู้เรื่อง เดี๋ยวเดือนหน้าก็มาอีก เพราะว่าจะได้ปลูกจิตสำนึกให้เขา เราต้องทำอย่างนี้ๆ มามากน้อยเราก็ต้องประชุม เพราะว่ามันเป็นเหมือนว่าเราก็ต้องมาบอกอะไรชาวบ้านฟัง” (บำรุง บางบุญฤทธิ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2562)

เมื่อมีพื้นที่สำหรับสื่อสารกันทำให้คณะกรรมการได้รับรู้ปัญหาและความต้องการของสมาชิก จึงมีแนวทางปฏิบัติที่เข้ากับบริบทของชุมชน ทำให้กองทุนมีความยืดหยุ่นต่อสมาชิก เช่น การคืนเงินกู้ สมาชิกกองทุนส่วนใหญ่ทำการเกษตร ส่วนมากจะทำนา เมื่อเกี่ยวข้าวเสร็จกว่าจะขายข้าวได้เงินมาอาจจะเวลาไม่ตรงกับการปิดบัญชีของกองทุน ทางคณะกรรมการกองทุนจึงเปิดโอกาสให้สมาชิกจ่ายคืนเงินต้นได้ตลอดเวลาจะเต็มจำนวนหรือบางส่วนก็ได้ คิดดอกเบี้ยตามวันที่ยืมไป

> “แล้วพี่นาคนที่ความสามารถเขาสูง เขากู้ทำนาเป็น 100ไร่ พวกนี้เขาอีกอย่างหนึ่งนิสัยใจคอเขารับผิดชอบ เขาตรง เขาได้ของมาปุ๊ปขายของขายผลเกษตรมาปุ๊ป หนูขอส่งได้ไหม” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

ในขั้นตอนของการสร้างความรู้นี้มี Dialoguing *Ba* หรือพื้นที่แห่งการสนทนา ที่มีจุดเด่นคือ มีการสร้างพื้นที่ทั้งของคณะกรรมการและการใช้พื้นที่สื่อสารระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก ทำให้คณะกรรมการได้มาพบปะ พูดคุยเพื่อหาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับสมาชิกกองทุน และการได้รับฟังเสียงสะท้อนจากสมาชิก ทำให้ร่วมกันหาแนวทางที่ยืดหยุ่นและเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกมากที่สุด ทำให้ลดความขัดแย้ง เกิดความเข้าใจกันในกลุ่ม นำไปสู่ความคิดที่มีคุณค่าร่วมกัน

3) การผสานความรู้ (Combination) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อบุคคลในทีมทำความเข้าใจความรู้ชัดแจ้งแล้ว จะทำความรู้นั้นให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ในช่วงแรก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ของการดำเนินการกองทุนการจัดการเอกสารเป็นเรื่องใหญ่ เพราะเป็นการเขียนด้วยมือทั้งหมด ทำให้เวลาสมาชิกมาทำสัญญาจะช้าและกรรมการจะเหนื่อยมาก เลขานุการกองทุนเล่าว่า

> “ไอ้นี่ทำยังไง ตอนนี้มันได้หลักแล้ว แรกๆ อ่ะทำยังไงวะ มันเป็นอย่างไง อะไรยังไงแต่โชคดีตรงที่ว่าอย่างที่พี่บอกอ่ะค่ะ ตอนแรกเลยนะเรื่องของการทำงานเอกสารเนี่ยตีสองต้องมานั่งเขียนให้เสร็จ พอครูชลิตเข้ามาไอ้มือบทำไมยังมานั่งทำคนเดียว แกก็มาเลยเอากรรมการเป็นโต๊ะเลยนะ อันนี้ทำสัญญา แบบฟอร์มขอกู้เงินเราทำติ๊กไว้เลย ทำอาชีพทำช่องสี่เหลี่ยมทำแบบฟอร์มไว้ให้เลยอ่ะ สมัยก่อนจะทำไร ต้องประชุมกองทุน 3 วัน 4 วัน มาถึงพอตอนหลังทำแบบเลย เขียนแบบพิมพ์ไว้เลยแล้วก็ไม่ต้องมาวุ่นวายอะไรกับเรา” (เรือนแก้ว บุญญารัง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2562)

กองทุนจึงมีการปรับระบบการทำงานโดยใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซล (Microsoft Excel) สร้างแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลของสมาชิกกองทุน และแบบฟอร์มสัญญาคำขอกู้เงิน หนังสือค้ำประกันฯลฯ รวมทั้งได้โปรแกรมจากธนาคารออมสินมาอีก ซึ่งโปรแกรมจากธนาคารออมสินเป็นโปรแกรมเฉพาะด้าน คณะกรรมการจึงจัดให้กรรมการใหม่ที่มีอายุไม่มากมาช่วยรับผิดชอบในการกรอกข้อมูลนี้ เป็นการแบ่งงานช่วยกันทำระหว่างเลขานุการกับกรรมการใหม่ เพื่อเป็นการส่งต่อความรู้ในเรื่องนี้ด้วยและเป็นการ จัดเก็บเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) ต่อไป ดังที่เลขานุการกลุ่มเล่าให้ฟังถึงการเตรียมการก่อนวันทำสัญญา

> “เราทำเตรียมไว้ไง รอและเรารู้ว่ายอดมีเท่าไหร่ เรามีแผนกเขียนเลยเซ็นชื่ออย่างเดียว ในคอมพ์ของเราใช้โปรแกรมเอ็กซ์เซล ปริ้นออกมาเลยชื่อนี้พิมพ์รอเงินเท่านี้ คนค้ำก็คนเดิมๆ” (เรือนแก้ว บุญญารัง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2562)

และเล่าถึงการดึงคณะกรรมการรุ่นใหม่เข้ามาช่วยงานว่า

> “จะมีน้องอีกคนที่ช่วยทำ เค้าเพิ่งมาทำงาน เค้ากลับบ้านมาแล้วสองปีพี่เลยดึงมาช่วยเลย พี่ก็เลยให้เค้ามาเรียนรู้ไปเรื่อยๆ ให้เข้ามาเป็นกรรมการ แล้วออมสินให้อีกเครื่องหนึ่งมา น้องเค้าจบคอมพิวเตอร์มา ก็เลยยกเครื่องคอมพ์ออมสินให้ไปเลยช่วยคีย์ข้อมูล เค้าจะเอาเรื่องสมาชิกมีเท่าไหร่โปรแกรมของออมสินเรารำคาญไงยุ่งยาก ส่วนเรื่องสินเชื่อ เรื่องอะไรตรงนี้พี่ทำ” (เรือนแก้ว บุญญารัง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 ตุลาคม 2562)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ในขั้นตอนของการสร้างความรู้ในขั้นนี้เป็นพื้นที่ๆ เรียกว่า Systemising *Ba* หรือการจัดระบบความรู้ภายใต้พื้นที่แห่งการทดลอง เพื่อหาความรู้ที่เหมาะสมกับกองทุนมากที่สุด จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการกองทุนมีการทดลองแนวทางการทำงานมาเรื่อยๆ จากการทำด้วยมือทุกขั้นตอน พัฒนามาเป็นการจัดระบบเอกสารในคอมพิวเตอร์ การจัดระบบในวันทำสัญญา และการดึงคนรุ่นใหม่เข้ามาเป็นกรรมการเพื่อส่งต่อความรู้และช่วยทำงานในเรื่องที่เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะด้านมากขึ้น

4) การผนึกความรู้ (Internalization) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก เมื่อความรู้ชัดแจ้งได้ถ่ายทอดไปทั้งองค์กรแล้ว สมาชิกในองค์กรจะเริ่มซึมซับความรู้นั้นเข้าสู่ความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นความรู้เฉพาะตัวต่อไป จากการที่คณะกรรมการกองทุนใช้การประชุมของหมู่บ้านแจ้งข่าวสารและรับฟังความต้องการของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอนั้นส่งผลให้สมาชิกรับรู้ถึงกติกาและการปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินงานของกองทุน โดยกติกาการกู้ใหม่ของกองทุนนั้น สมาชิกต้องส่งคืนครบหมดทุกคนกองทุนจึงจะปล่อยกู้ใหม่

> “อีกอย่างหนึ่งจุดแข็งที่ผมเคยบอกอาจารย์ว่า คนใดคนหนึ่งไม่ส่ง คนอีก 70-80 คน กลุ่มใหญ่ทั้งหมดกู้ไม่ได้” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

> “คุณสังเกตดูสิเงินล้านมันไม่ค่อยมีปัญหาอะไร เพราะมันเป็นประชาคม ประชามติก็ลองคุณไม่ส่งครบคนสองคน คุณก็กู้ไม่ได้ทั้งหมด เขาเป็นมติที่ตกลงกันไว้” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

เมื่อเป็นแบบนี้ทำให้สมาชิกเกิดการดูแล ควบคุมกันเอง

> “ความเข้มแข็งอีกอย่างคือ สมาชิกมีสัจจะ ถึงเวลาปุ๊ป ใหม่ๆ มีปัญหาก็จัดการกันเองโดยประชาชน บางทีเล่นกันถึงขนาดว่ามึงไม่เตรียมตัวไว้ เขาก็รวมมือกันช่วยมึงคนละ 5 พัน 4 พัน กูให้มึงยืมไปก่อนพอกองทุนอนุมัติมาแล้วก็เอามาคืนกู เราจะไม่ดึงเงินสัจจะมาช่วย แยกให้ชัดเจนเลย” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

> “เขาก็เลยต้องคือเหมือนว่าต้องช่วยกันดูแลกันเองไง นี่มึงนะมึงต้องส่งนะนู้นนี่ ถ้ามึงไม่ส่งกูก็ไม่ได้ตังค์ มันเหมือนถ้าเราใช้กฎอย่างนี้เลยบี้ๆ กันเองเลย” (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

> “แบบกดดันแต่ไม่ใช่ว่าไปด่ากัน ไม่ใช่อย่างนี้ แค่เตือนๆ กัน นี่นะใกล้แล้วนะ เขาจะบอกกันเองว่า เออใกล้แล้วจะถึงการส่งเนี้ย คนเขาจะตื่นเต้น ตื่นตัวรู้กัน ถ้าไม่มี

ก็ต้องไปหามา แล้วก็คุณก็ต้องได้เงินไปคืนเขาอะไรแค่นี้" (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

จากประชามติเกี่ยวกับการคืนเงินกู้ดังกล่าว ทำให้กองทุนหมู่บ้านไม่เกิดปัญหาหนี้เสีย เป็นเสมือนการควบคุมโดยสังคม

ความรู้ที่ส่งกลับมาสู่คณะกรรมการกองทุนอีกเรื่องคือ การแลกเปลี่ยนความรู้กับกองทุนอื่นในตำบลผ่านการทำงานของเครือข่ายระดับตำบลเป็นตัวช่วยให้กองทุนเกิดความเข้มแข็งมากขึ้น

"ก็เครือข่ายตอนนี้นะ กองทุนหมู่บ้านจะบอกให้เลยนะของมะขามเฒ่า11 หมู่นี่ ยังไม่ค่อยเข้มแข็งคือหมู่เดียวคือหมู่ 4 นอกนั้นขอดูได้หมดทุกหมู่เลย เพราะว่าช่วยกันทำงาน เพราะว่าแต่ละหมู่ช่วยกันทำงาน หมายถึงเห้ย ของมึงเป็นอย่างไงช่วยได้ไหม อะไรอย่างนี้ สัญญาทำอย่างไร แนวทางอะไรอย่างนี้ ในเรื่องของงบดุลในเรื่องของอะไร ในเรื่องของการทำสัญญา วิธีการทำอย่างไร แค่บริบทแต่ละหมู่ก็ต่างกันแล้วนะ" (ชลิต รัตนกัน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤษจิกายน 2562)

ขั้นตอนนี้เป็น Exercising *Ba* หรือพื้นที่แห่งการปฏิบัติจริง ที่เกิดขึ้นจากการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิด และทดลองนำความคิดไปใช้จนตกผลึกออกมาเป็นแนวปฏิบัติและทิศทางที่ชัดเจนของกองทุน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.2 สรุปกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา ตำบลมะขามเฒ่า อำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท

	การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization)	การแปลงองค์ความรู้ (Externalization)	การผสานความรู้ (Combination)	การผนึกความรู้ (Internalization)
คณะกรรมการ	- ตัวแทนคณะกรรมการได้รับการถ่ายทอดความรู้ทางด้านกฎระเบียบ, ด้านบัญชีจากเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนประจำอำเภอ และจากเหรัญญิกเครือข่ายกองทุนระดับตำบล	- ตัวแทนคณะกรรมการถ่ายทอดความรู้จากการอบรมด้านระเบียบและบัญชีให้กับคณะกรรมการคนอื่น	- เลขานุการกลุ่มสร้างรูปแบบการบันทึกรายการบัญชีของกองทุนหมู่บ้านในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และถ่ายทอดสู่กรรมการที่ดึงมาช่วยงานในรุ่นต่อไป - คณะกรรมการสร้างแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน	- คณะกรรมการเกิดกระบวนการเรียนรู้ จากการทำงานในกองทุนและการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายกองทุนระดับตำบล
สมาชิกกองทุน	-คณะกรรมการกองทุนชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้สมาชิกกองทุนทราบ โดยใช้การประชุมประจำเดือนของหมู่บ้าน	- สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของกองทุน	-คณะกรรมการและสมาชิกตกลงกันเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับทุกฝ่าย	-สมาชิกกองทุนเกิดความรู้ความเข้าใจและนำไปวางแผนในการทำการเกษตรและการขายผลผลิตต่อไป

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.1.3 กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง

กองทุนหมู่บ้านไผ่ดำพัฒนา หมู่1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง เป็นกองทุนหมู่บ้านที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นกองทุนที่มีความเข้มแข็งมากที่สุดกองทุนหนึ่ง อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง

4.1.3.1 การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน

สภาพทั่วไปของบ้านไผ่ดำพัฒนา หมู่ 1 มีจำนวน 175 ครัวเรือน จำนวนประชากร 655 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คือ การทำนา เนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำ มีคำคลองธรรมชาติชื่อคลองไผ่ดำ ไหลผ่าน และมีคลองชลประทานอีก 1 สาย ผ่านกลางหมู่บ้าน มีหนองและบึงสาธารณะ จำนวน 3 แห่ง อยู่ในตำบลไผ่ดำพัฒนา หมู่บ้านอยู่ไม่ไกลจากตัวอำเภอวิเศษชัยชาญ การคมนาคมมีความสะดวก ฐานะของชาวบ้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 มีการจัดตั้งกองทุนในปี พ.ศ. 2544 ได้รับเงินตั้งต้นจำนวน 1,000,000 บาท ต่อมาได้รับเงินอุดหนุนเพิ่มเติมสมัยรัฐบาลนายกอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ อีกจำนวน 200,000 บาท และในปี 2554 ได้รับเงินจัดสรรเพิ่มจากรัฐอีก 1,000,000 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 2,200,000 บาท ปัจจุบันได้รับการประเมินเป็นเป็นกองทุนหมู่บ้านระดับดีมาก (A) คณะกรรมการกองทุนจำนวน 9 คน มีนายปรีชา หอมหวล เป็นประธานกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งในอดีตเคยดำรงตำแหน่งประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับจังหวัด มีจำนวนสมาชิกกองทุนทั้งสิ้น 182 คน

ปัจจุบันมีบัญชีกองทุนหมู่บ้านทั้งหมด 2 บัญชี โดยบัญชี 1 เป็นบัญชีเงินกองทุนที่ได้รับจัดสรรมาจากภาครัฐ ปัจจุบันมีประมาณ 2,900,000 บาท ส่วนบัญชี 2 เป็นเงินฝากสัจจะและการซื้อหุ้นของสมาชิก ปัจจุบันมีประมาณ 600,000 บาท สำหรับบัญชี 1 เป็นบัญชีสำหรับเงินที่ได้จากภาครัฐ จะใช้ในการปล่อยกู้สำหรับสมาชิก ดอกเบี้ยที่ได้จากเงินต้นในบัญชี 1 จะนำฝากเข้าในบัญชี 1 เพื่อนำไปใช้และเก็บตามระเบียบของกองทุน เช่น เป็นเงินประกันความเสี่ยง สมทบกองทุนเฉลี่ยเงินคืน ค่าตอบแทนกรรมการ พัฒนาหมู่บ้านฯลฯ และนำมาใช้ในการดูแลหมู่บ้าน เช่น ทุนการศึกษา ช่วยเหลือผู้สูงอายุ ส่วนบัญชี 2 จะเป็นบัญชีสำหรับเงินฝากสัจจะและเงินหุ้น โดยเงินฝากสัจจะเป็นเงินฝากคนละ 20 บาทต่อเดือน ส่วนเงินค่าหุ้นๆ ละ 10 บาท แต่มีข้อกำหนดไว้ไม่เกินรายละ 50 หุ้น หรือ 500 บาท เงินในบัญชี 2 จะใช้เป็นเงินกู้ฉุกเฉินสำหรับสมาชิก อัตราดอกเบี้ย 6% ต่อปี เท่ากับบัญชี 1 เมื่อสิ้นปี ดอกเบี้ยเงินกู้ของบัญชี 2 นำไปหักค่าใช้จ่ายอื่นๆ ก่อน แล้วจึงนำมาปันผลให้ผู้ฝาก ส่วนบัญชี 3 หรือ เงินประชารัฐ ทางกองทุนนำไปลงทุนในตู้น้ำหยอดเหรียญ ตู้น้ำมันหยอดเหรียญ

ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน การทำเรื่องปล่อยเงินกู้จะดำเนินการในเดือนมกราคม ให้สมาชิกที่มีความประสงค์จะกู้เงินเขียนใบขอกู้พร้อมแนบหลักฐาน หลังจากนั้นคณะกรรมการกองทุนจะพิจารณาและอนุมัติวงเงิน คณะกรรมการสามารถพิจารณาได้รวดเร็ว เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่จะกู้ในวงเงินเดิม คนค้ำประกันเป็นคนเดิม และกรรมการจะมีการเตรียมเอกสารและแบ่งงานกันไว้อย่างเป็นระเบียบ คณะกรรมการจะร่วมมือกันทำเอกสารจนเสร็จ หลังจากนั้นในวันต่อมาทางกองทุนจะแจ้งไปยังธนาคารเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีของสมาชิกต่อไป ส่วนการคืนเงินกู้ ทางกองทุนจะให้สมาชิกมาคืนเงินภายในเดือนตุลาคม โดยจะออกหนังสือแจ้งล่วงหน้า 1 เดือน ทางเหรัญญิกจะคำนวณเงินต้นและดอกเบี้ยไว้เรียบร้อย เมื่อได้เงินแล้วจะบันทึกข้อมูลและนำเงินส่งธนาคาร และปิดบัญชีภายในเดือนธันวาคม โดยมีการประชุมสมาชิกกองทุนเพื่อแจ้งผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา เช่น การปันส่วนดอกเบี้ยที่ได้ แจ้งการจ่ายปันผลสำหรับสมาชิกที่ฝากเงิน ฯลฯ

ในระหว่างปีสมาชิกกองทุนสามารถคืนเงินต้นได้ตลอดเวลาตามความพร้อมของสมาชิก ทางคณะกรรมการจะคิดดอกเบี้ยเงินกู้ถึงวันที่คืนเงินต้น แต่ที่ผ่านมายังไม่มีสมาชิกมาคืนก่อนกำหนด ส่วนเงินค่าหุ้นและเงินฝาก คณะกรรมการจะมีการรับฝากเงินเข้ากองทุนในบัญชี 2 โดยรับฝากเป็นรายปี ปีละ 240 บาท ในส่วนของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ทั้ง 2 บัญชี เมื่อเริ่มต้นการดำเนินงานกองทุน ได้ตั้งดอกเบี้ยไว้ที่ 6% จนถึงปัจจุบัน

4.1.3.2 กระบวนการสร้างความรู้ การจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง

ความรู้ในการบริหารกองทุนของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านนั้น ก่อนที่จะบริหารกองทุนหมู่บ้าน ประธานกองทุน(อดีตกำนันปรีชา หอมหวล) เคยเป็นประธานชมรมกำนันผู้ใหญ่บ้านระดับอำเภอ ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานกับระบบราชการมาก่อน และเป็นผู้มีความสามารถทำให้ในปี พ.ศ. 2550 ได้รับคัดเลือกเป็นประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ระดับจังหวัด ของ จ.อ่างทอง

เห็นได้ว่าเป็นความสามารถส่วนบุคคลของประธานกองทุน ทำให้สามารถบริหารงานและมีแนวทางให้คณะกรรมการสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี ซึ่งตามกรอบแนวคิดการสร้างความรู้ SECI Model of Knowledge Creation โดยศึกษาการหมุนเกลียวของความรู้ (The Spiral of Knowledge) พบว่า การสร้างความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน มีการหมุนเกลียวของความรู้ จากการรับความรู้จากหน่วยงานภายนอก นำมาผสม สร้าง แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มกรรมการกองทุน ก่อนจะส่งต่อความรู้สู่สมาชิกกองทุน

ทางกองทุนมีการเตรียมความพร้อมตั้งแต่ การจัดประชุมเพื่อเลือกคณะกรรมการกองทุน โดยก่อนการเลือกคณะกรรมการ ประธานกองทุนได้เสนอแนวคิดซึ่งเป็นหลักการในการเลือกคณะกรรมการกองทุนดังนี้

> “พอเข้าวาระการประชุมเสนอบุคคลที่สมควรเป็นกรรมการกองทุน ผู้ช่วยผมก็คนที่มันเป็นกรรมการ เขาก็เสนอผม ที่ประชุมก็รับรองยกมือเต็มหมด ผมก็ขออนุญาตในที่ประชุมว่า ถ้าจะให้คนนู้นคนนี้เสนอภาพรวมมันก็จะไม่ได้คนที่สายงานที่เราต้องการ ผมขออนุญาตอย่างนี้ได้ไหมว่า ผมขอเสนอแล้วให้ที่ประชุมสนับสนุน แล้วผมก็บอกว่าในงานขั้นต้นเนี่ย การเดินของหมู่บ้านเนี่ย หนังสือเป็นปัจจัยสำคัญ เอกสารการโต้ตอบ การทำความเข้าใจในเอกสารที่ส่งมาจะสื่อสารให้ประโยชน์สูงสุดมันเกิดจากพวกเราทั้งหลายมันไม่ได้เกิดขึ้นจากตัวผม ผมเนี่ยหนักไปที่ราชการ เขาบอกว่าแล้วแต่กำนันเลย กำนันเสนอมา ผมก็ไล่ไปตั้งแต่ ปรีชา เกษสังข์ , วิทยา อ่อนงาม, ศุภราพร ผ่องพันธ์งาม หัวหน้าสถานีอนามัย ผมก็เอาหลักข้าราชการทั้งหมดเข้ามา แล้วผมก็เอาคนในหมู่บ้านเข้ามาเสริมด้วย” (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

เห็นได้ว่าในขั้นตอนแรกของการเลือกคณะกรรมการกองทุน จะเน้นไปที่ผู้ที่ทำงานในระบบราชการทั้ง ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ครู เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เพื่อรองรับการติดต่อสื่อสารกับระบบราชการคือ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านจากส่วนกลางและสำนักงานพัฒนาชุมชน และหลังจากนั้นจึงเป็นการเลือกคณะกรรมการที่สามารถดูแล ติดตามสมาชิกในพื้นที่ได้ ดังนี้

> “ก็คือมันมีหลักของมัน การคัดเลือกกรรมการกองทุนหมู่บ้าน มันต้องแบ่งเอาหมู่บ้านเป็นตัวตั้ง ความยาวของพื้นที่ ความหนาแน่นของพื้นที่ เราจะต้องวางคนคนในกลุ่มตรงนี้ขึ้นมา 1 คน ถ้าคนในกลุ่มนี้ไม่มีเราก็ต้องมาดูคนที่มีศักยภาพมันจะเห็นว่ามีนางศุภราพร ผ่องพันธ์งาม นายเสน่ห์ ผ่องจำปา บ้านติดกันที่จริงอ่ะตรงนี้มันจะมีแค่นายเสน่ห์ ผ่องจำปา นางศุภราพรไม่มี แต่ทำไมศุภราพร ต้องมี เพราะศุภราพร เป็นเจ้าหน้าที่อนามัยใช่ไหมเขารู้จักคนเยอะ เราจึงเลือกเอาคนในนั้นแม้บ้านจะติดกันก็โอเค แล้วก็มาวิวัฒน์ ดีใจโชติและปรีชา เกษสังข์เนี่ยเป็นครู ปรีชา เกษสังข์เป็นครูสอนที่โรงเรียนรู้จักหมดรู้จักคนหมด วิวัฒน์ก็รู้จักคนหมด เราก็เอาคนพวกนี้ที่มีกลไกเอาเข้ามาเพราะทีแรกก็คิดอย่างนี้แล้วก็เป็นคนที่พอมีประชุมใหญ่ไม่มีนักเลงตีรวน เป็นครูบาอาจารย์สอนเด็ดยวเขกหัว เป็นคนสอนมึงมาอย่างนั้นอย่างนี้ เอาตรงนี้ขึ้นมาเป็นตัวตั้งเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในระหว่างการประชุม” (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

ในการดำเนินงานตอนเริ่มต้นจะเห็นว่ากองทุนสามารถเดินไปได้ด้วยดีมาจากความรู้ความสามารถของประธานกองทุน ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะบุคคล และประธานกองทุนใช้วิธีการเลือกสมาชิกจากคนที่ทำงานในระบบราชการมาก่อนเพื่อรองรับการรับความรู้จากภายนอก และคณะกรรมการจะเป็นคนที่รู้จักสมาชิกในชุมชนเป็นอย่างดี

การหมุนเกลียวความรู้ (The Spiral of Knowledge)

1) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก เป็นการแลกเปลี่ยนหรือส่งต่อความรู้ที่ฝังลึกจากบุคคลสู่บุคคลโดยตรง การพูดคุยหรือการลงมือปฏิบัติ เมื่อมีการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ทำงานในระบบราชการทำให้มีความรู้พื้นฐานในระดับหนึ่งเกี่ยวกับระเบียบของทางราชการ ในช่วงแรกพัฒนากรชุมชนของอำเภอจะเป็นผู้อบรมตัวแทนกองทุนเกี่ยวกับกฎระเบียบของกองทุน ส่วนการจัดทำบัญชีประธานกองทุนและเหรัญญิกกองทุนจะเป็นตัวแทนไปอบรมทั้งที่ระดับอำเภอและระดับจังหวัด จะเห็นได้ว่าทางสมาชิกกองทุนมีการเตรียมความพร้อมตั้งแต่การเลือกคณะกรรมการกองทุนที่ทำงานอยู่ในระบบราชการ ทำให้มีพื้นฐานสามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ของกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งได้รับการอบรมและถ่ายทอดความรู้จากพัฒนากรประจำอำเภอได้เป็นอย่างดี

> “ไปอบรมเรื่องนโยบายกองทุน การจัดทำบัญชีต่างๆ เป็นบ้างไม่เป็นบ้าง มีปัญหาก็โทรไปปรึกษากับที่อำเภอ” (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

ส่วนความรู้ด้านการทำบัญชี การปิดงบการเงิน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะจัดการกับเอกสารอย่างเป็นระบบ มีการบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดและชัดเจน แต่ไม่มีใครมีความรู้พื้นฐานด้านบัญชี จึงต้องพึ่งพิงการปิดบัญชีและการจัดทำงบการเงินจาก เจ้าหน้าที่เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับอำเภอ จะช่วยทำหน้าที่ปิดบัญชีและตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลให้ เหรัญญิกของกองทุนเล่าให้ฟังว่า

> “เราส่งเอกสารไปให้เค้าช่วยทำงบการเงิน เค้าช่วยตรวจสอบดูแลเราทุกอย่าง ความถูกต้อง ความอะไร” (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

และประธานกองทุนเล่าว่า

> “ก็ผู้จัดการ(เครือข่ายระดับอำเภอ) เป็นคนปิดแต่มีเหรัญญิกจะต้องเป็นคนรวบรวม ครูปรีชาพอรวบรวมเสร็จแล้วก็ต้องบอก ถามจริงๆ ว่ามันยากไหม มันไม่ยากหรอก มันมีตัวเดินของมัน มันก็เอาตำรามากางพอทำสักปี พอปีต่อไปก็ทำได้ตำราออกมากาง สมาชิกกู้เท่าไหร่ มีหนี้ค้างชำระไหมอะไรต่ออะไร ก็ว่าพอทำแผนเสร็จก็สรุป

> พอสรุปเสร็จแล้วก็ส่งมาให้ทางนี้ปิด ทีนี้ก็มาดูเอกสารที่ส่งมาทั้งหมดมีคนกู้มีเท่าไหร่ เท่านี้มีใครมีหนี้ค้างชำระ เงินเข้าไหมเงินสัจจะกับเงินหุ้น ใครกู้ ใครปล่อย มันต้องมาจากกองทุน กองทุนมันจะต้องทำมาแทบจะร้อยเปอร์เซ็นต์" (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

เจ้าหน้าที่เครือข่ายระดับอำเภอ ช่วยแนะนำการลงบัญชี การปิดบัญชี ทำให้ทางกองทุนสามารถทำงบการเงินออกมาได้อย่างถูกต้อง จะเห็นได้ว่าเป็นการถ่ายทอดความรู้อย่างใกล้ชิด ของเครือข่ายระดับอำเภอ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทุกกองทุนในระดับอำเภอ ส่งผลไปถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายระดับอำเภอ ที่ทุกกองทุนต้องช่วยเหลือและเดินหน้าไปด้วยกัน เป็นการทำงานแบบเครือข่าย

> "กองทุนหมู่บ้านมันเหมือนป่าอุ้มหลาน มันเดินคนเดียวไม่ได้ มันมีกองทุนอยู่นู่นตายไปแล้วประธานกองทุนเก่งคนเดียวไม่เอาใครทั้งหมด ที่สุดมันก็ตายพร้อมกับเขาตายเสร็จทุกอย่างก็มันก็กลับเข้ามาหา ไม่มีผู้สืบทอด มันไปไม่ได้หรอก" (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

ซึ่ง *Ba* ในส่วนนี้ หรือ Originating *Ba* เป็นสถานที่และเวลาที่เกิดการแบ่งปันประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งสถานที่ก็คือสำนักงานสวัสดิการชุมชน ตั้งอยู่บริเวณที่ว่าการอำเภอวิเศษชัยชาญ ส่วนการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นระหว่างผู้จัดการเครือข่ายระดับอำเภอและเหรัญญิกของกองทุน ในการปิดบัญชีและทำงบการเงิน ถึงแม้ว่าทางกองทุนจะยังไม่สามารถปิดบัญชีด้วยตัวเองได้ แต่เป็นการสะสมความรู้ไปตลอด ในส่วนนี้ตัวองค์ความรู้จะเป็น Knowledge Assets เป็น Experimental Knowledge Assets หรือความรู้แบบฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานและการแลกเปลี่ยนกับบุคคลภายนอกองค์กร

2) การแปลงองค์ความรู้ (Externalization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกมาแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพยายามแปลงความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง เพื่อที่จะถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนอื่นๆ ในกลุ่มคณะกรรมการและสมาชิกกองทุน เริ่มตั้งแต่การปล่อยเงินกู้และการค้ำประกัน ดังนี้

> "ผมก็มีมาตรฐานอยู่เพราะตอนแรกได้มาหนึ่งล้าน ตอนหนึ่งล้านก็ไม่มีปัญหาแค่สองหมื่น หลักเกณฑ์ที่ต้องบริหาร ผมก็เอาตัวคนที่ยื่นความจำนงขอกู้มาเป็นตัวตั้งเอากรรมการเข้ามาคิดกัน ผมก็แยกเลยโซนนี้นะ สองหมื่นบาท ฝ่ายเลขาก็ไปจดไว้ไอ้ต่ำกว่านี้มันน่าจะเป็นหมื่นห้ามีกี่คน หนึ่งหมื่นมีกี่คน ห้าพันมีกี่คน วิเคราะห์เสร็จ นี่คืองบล้านแรกนะ พอเสร็จเรียบร้อยแล้วก็นัดประชุมพร้อมมติที่ประชุมคณะกรรมการเห็นชอบ ปล่อยกู้ตามสัดส่วนนี้ มีท่านใดสงสัย ไม่ได้รับความเป็น

ธรรมจากกรรมการก็ทักท้วงขึ้นมาได้ ก็ปรากฏว่ายอมรับ ผมก็บอกว่าปีนี้ได้แค่นี้ ถ้าส่งดอกเบี้ย เพราะเมื่อก่อนมันส่งเงินต้นทั้งดอกเบี้ยก็ขยับได้ พอเสร็จเรียบร้อย ผมบอกว่าผมจะให้คุณไปค้ำประกันกันเอง จัดคนค้ำประกันกันเองอีก 3 วันก็ไม่จบ ไม่เอาคนนี้อย่างนั้นอย่างนี้ เพราะว่าอะไรรู้ไหม ผมตัดสินใจในฐานะผมเป็นประธานและกรรมการเนี่ย ผมบอกเอาคนนี้กับคนนี้มาอยู่กลุ่มเดียวกัน ไอ้คนนี้มีตังค์หน่อยไอ้คนนี้มีตังค์น้อยแต่จิตใจกว้างขวางเอามารวมกันค้ำประกันกัน ผมก็ทำแผนหมดแล้วโอเคกลุ่มคุณมีอยู่ 3 คน ใครไม่เห็นชอบไหม ในกลุ่มมีไหมที่ไม่เห็นชอบ เปลี่ยนแปลง ไม่มี ได้แต่ละกลุ่มที่หนึ่ง ถึงกลุ่มสุดท้ายก็โอเคก็จบ” (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

หลังจากได้รับการอบรมจากพัฒนากรประจำอำเภอแล้ว มีการนำความรู้กับมาแลกเปลี่ยนกันในคณะกรรมการเป็นประจำ โดยในช่วงแรกมีการประชุมคณะกรรมการเดือนละ 2 ครั้ง จนเริ่มอยู่ตัวจึงประชุมคณะกรรมการเฉพาะเมื่อมีเรื่องใหม่เข้ามา และในปัจจุบันคณะกรรมการกองทุนจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในหมู่บ้านเป็นเวลาในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารของกองทุนหมู่บ้านไปสู่สมาชิก และติดตามการทำงานของสมาชิก เพื่อที่ทางคณะกรรมการจะได้รับรู้ปัญหาและหาวิธีแก้ไขไว้ล่วงหน้า แสดงให้เห็นว่าทางกองทุนใช้วิธีการสื่อสารและเปิดพื้นที่เพื่อให้เกิดการพบปะแบบไม่เป็นทางการ ทำให้ชาวบ้านรับรู้ข้อมูลและสะท้อนความคิดกลับไป

เมื่อมีพื้นที่สำหรับสื่อสารกันทำให้คณะกรรมการได้รับรู้ปัญหาและความต้องการของสมาชิก จึงมีแนวทางปฏิบัติที่เข้ากับบริบทของชุมชน ทำให้กองทุนมีความยืดหยุ่นต่อสมาชิก เช่น การคืนเงินกู้ สมาชิกกองทุนส่วนใหญ่ทำการเกษตร ส่วนมากจะทำนา เมื่อเกี่ยวข้าวเสร็จกว่าจะขายข้าวได้เงินมาอาจจะเวลาไม่ตรงกับการปิดบัญชีของกองทุน ทางคณะกรรมการกองทุนจึงเปิดโอกาสให้สมาชิกจ่ายคืนเงินต้นได้ตลอดเวลาจะเต็มจำนวนหรือบางส่วนก็ได้ คิดดอกเบี้ยตามวันที่ยืมไป

ในขั้นตอนของการสร้างความรู้นี้มี Dialoguing *Ba* หรือพื้นที่แห่งการสนทนา ที่มีจุดเด่นคือ มีการสร้างพื้นที่ทั้งของคณะกรรมการและการใช้พื้นที่สื่อสารระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก ทำให้คณะกรรมการได้มาพบปะ พูดคุยเพื่อหาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับสมาชิกกองทุน และการได้รับฟังเสียงสะท้อนจากสมาชิก ทำให้ร่วมกันหาแนวทางที่ยืดหยุ่นและเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกมากที่สุด ทำให้ลดความขัดแย้ง เกิดความเข้าใจกันในกลุ่ม เห็นได้จากตอนที่มีเงินล้านที่สองเข้ามาในกองทุน คณะกรรมการจะใช้วิธีเพิ่มวงเงินกู้ให้กับสมาชิกที่มีประวัติการส่งเงินที่ดี

“พอได้เงินเพิ่มมาอีกล้าน ก็เริ่มขยายอัตโนมัติเลย ก็บอกว่าเอาอย่างนี้คนที่กู้ไว้ 20,000 บาท มีมาตรฐานเอามาวางตลอด เอาขยับมา 20,000 บาทเป็น 30,000 บาท

ไอ้คนที่ได้ 15,000 เอาไป 20,000 บาท เพราะมันจะต่ำสุดมันจะมี 15,000 ที่ผมบอกก็จะได้มา ทุกคนก็แฮปปี้ตอนนี้ก็เลยยืนอยู่ที่ 30,000 บาทดอกเบี้ยร้อยละ 6 ก็ไม่เห็นมีปัญหา" (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

3) การผสานความรู้ (Combination) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อบุคคลในทีมทำความเข้าใจความรู้ชัดแจ้งแล้ว จะทำความรู้นั้นให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานพร้อมที่จะส่งต่อ ในการดำเนินการกองทุนการจัดการเอกสารและการคิดดอกเบี้ยเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นการคำนวณด้วยมือทั้งหมด ไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน ทำให้ในช่วงเวลาที่รับคืนเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย และช่วงเวลาของการทำสัญญากู้ยืม ต้องอาศัยความร่วมมือกันของคณะกรรมการเป็นอย่างมาก ในการจัดเตรียมเอกสารสำหรับสมาชิก ซึ่งการจัดการความรู้ในตอนนี้กองทุนยังไม่ได้เน้นการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการดำเนินงานและการจัดเก็บข้อมูล ยังใช้การคำนวณและการเขียนบันทึกอยู่ ทำให้คนที่มีบทบาทสำคัญในกองทุนรองลงมาจากประธานก็คือ เหรัญญิก เพราะต้องรู้ข้อมูลทั้งหมด ซึ่งประธานกองทุนได้พูดถึงการวางตัวคนสืบทอดไว้ว่า

"วงล้อรอบนอกจะหยุด ตอนนี้เราจะบริหารภายในเราให้มันอยู่ ผมก็ตั้งใจว่างานกองทุนมันเดินไปลงตัวเนี่ยคือตอนนี้ผมหวังคนที่จะเป็นประธานก็คือเหรัญญิก ผมเองนะเงินทุกบาททุกสตางค์ของกองทุนหมู่บ้านผมไม่เคยถือเลยนะ เก็บเงินสัจจะอะไรต่ออะไรทั้งหมดเขามีกระบวนการหลายอย่างไงในหมู่บ้านผมน่ะ มันมีกระบวนการของเงินจากโครงการประชารัฐ ทั้งหมดอยู่ที่เขาเพราะเขาเป็นเหรัญญิก เขาเป็นแม่บ้าน ถ้าเขาไม่ดีเราก็ไม่ต้องให้เขาเป็นเหรัญญิก แต่เมื่อเขาดีต้องให้เขาแล้วเราจะใช้ก็บอกเขาจะใช้ตรงนี้ เวลามาถึงรอบเขาก็จะมาชี้แจงว่าตัวนี้ใช้เท่านี้เหลือเท่านี้นี่ คือสิ่งที่ผมถึงบอกว่าถ้าผมไม่เอาคนที่ไว้ใจ ถ้าผมจะถ่ายทอด ผมก็ต้องเอาคนที่ผมไว้ใจที่สุด" (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

และเล่าถึงการดึงคณะกรรมการรุ่นใหม่เข้ามาช่วยงานว่า

"ตอนนี้ผมเริ่มใช้คนรุ่นใหม่เวลาประชุมผมก็เริ่มเอาคนรุ่นใหม่เข้ามา แล้วก็พยายามจะถ่าย ของผมชื่อ นนทวิทย์ นั้นก็ละเอียดนะ เป็นคนละเอียด ประสบการณ์ชีวิตการทำงานโรงงานมาเขาก็มีความละเอียด ผมก็เรียกเขามาก็พยายามฝึกให้ถามสงสัยให้ถามไม่ใช่เกรงใจ อย่ามาเกรงใจกันก็ใช้วิธีอย่างนี้แล้วก็เวลาประชุมใหญ่เราก็จะสร้างคนสร้างคนรุ่นใหม่" (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

อีกสาเหตุที่ทำให้สมาชิกไม่อยากเข้ามาเป็นกรรมการเพราะว่า ทางกองทุนหมู่บ้านมีการทำสินเชื่อเงินกู้เบิกเงินเกินบัญชี(OD) กับธนาคาร เพื่อช่วยสมาชิกในเรื่องการหาเงินต้นมาคืน

กองทุน และในการเปิด OD นั้น เหรัญญิกกองทุนเล่าว่า กรรมการต้องไปค้ำประกันกับธนาคาร โดยที่กรรมการ 9 คนยินยอม ส่วนอีก 3 คน เป็นผู้ทำทำนิติกรรม ประกอบด้วย ประธาน เหรัญญิกแล้วก็รองประธาน ได้วงเงินจากธนาคารเป็นจำนวน 3 ล้าน ซึ่งประธานกองทุนเล่าให้ฟังถึงปัญหาของการทำนิติกรรมนี้ทำให้หาคนที่อยากเข้ามาช่วยงานกองทุนได้ยากขึ้น

> “เงิน 3 ล้าน ก็ต้องให้ภรรยาเซ็น เซ็นยินยอมแต่กรรมการทุกคนต้องเซ็นยินยอม แต่ยึด 3 คนที่ได้รับมติจากที่ประชุมให้เป็นผู้แทนทำนิติกรรมกับธนาคาร เพราะฉะนั้นตัวนี้จึงเป็นตัวที่หาตัวแทนกรรมการเข้ามารับผิดชอบตรงนี้ยาก ไม่เอาหรอกไม่ได้ดิบไม่ได้ดีด้วยเอาสมบัติไปหมดแนวความรู้สึกของคนยังฝังอยู่ในลักษณะอย่างนี้” (ปรีชา หอมหวน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 มีนาคม 2562)

ในขั้นตอนของการสร้างความรู้ในขั้นนี้เป็นพื้นที่ๆ เรียกว่า Systemising *Ba* หรือการจัดระบบความรู้ภายใต้พื้นที่แห่งการทดลอง เพื่อหาความรู้ที่เหมาะสมกับกองทุนมากที่สุด จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการกองทุนมีการทดลองแนวทางการทำงานมาเรื่อยๆ เก็บข้อมูลและคำนวณดอกเบี้ยด้วยมือทุกขั้นตอน พยายามการจัดระบบในวันทำสัญญา และการดึงคนรุ่นใหม่เข้ามาเป็นกรรมการเพื่อส่งต่อความรู้และช่วยทำงานอย่างต่อเนื่อง แต่คนรุ่นใหม่เลยยังไม่ค่อยมีเพราะไปทำงานนอกหมู่บ้านกันเกือบหมด

4) การผนึกความรู้ (Internalization) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก เมื่อความรู้ชัดแจ้งได้ถ่ายทอดไปทั้งองค์กรแล้ว ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกในองค์กรจะเริ่มซึมซับความรู้นั้นเข้าสู่ความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นความรู้เฉพาะตัวต่อไป

เมื่อการดำเนินงานมาระยะหนึ่ง จะเกิดปัญหาในการคืนเงินตอนสิ้นปีของสมาชิกกับปัญหาสมาชิกเสียชีวิต ปัญหาแรกคือ สมาชิกบางส่วนไม่มีเงินคืนกองทุนทำให้ต้องไปกู้หนี้นอกระบบ คณะกรรมการจึงแก้ปัญหาด้วยการทำสินเชื่อเงินกู้เบิกเงินเกินบัญชี(OD) กับธนาคาร โดยขอวงเงินไว้สำหรับให้สมาชิกที่หาเงินมาคืนกองทุนไม่ได้ โดยสมาชิกจะเสียดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นในระยะเวลาสั้นๆ เมื่อกองทุนอนุมัติเงินกู้เรียบร้อยแล้วก็จะคืนเงินธนาคารทันที เป็นวิธีแก้ปัญหาของคณะกรรมการเพื่อช่วยสมาชิกไม่ให้ไปกู้นอกระบบ

ปัญหาที่สองคือเมื่อสมาชิกเสียชีวิต หนี้ของกองทุนหมู่บ้านจะเป็นปัญหาสำหรับทายาททันที ทางประธานกองทุนซึ่งเป็นประธานเครือข่ายระดับอำเภออยู่ด้วย เห็นปัญหานี้จึงจัดตั้งกองทุนสวัสดิการระดับอำเภอ ดำเนินงานคล้ายกับกองทุนฌาปนกิจ คือ สมาชิกกองทุนหมู่บ้านในอำเภอวิเศษชัยชาญสามารถมาสมัครเป็นสมาชิกได้ ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 11,750 คน ถ้ามีผู้เสียชีวิตจะเก็บเงินจากสมาชิกศพละ 10 บาท และนำเงินไปมอบให้ทายาทจำนวน 104,000 บาท ทำให้มีเงินสวัสดิการและนำเงินมาใช้หนี้กองทุนหมู่บ้านได้ ทำให้ปัญหาของกองทุนหมู่บ้านลดลงใน

กรณีที่สมาชิกเสียชีวิต ถือว่าเป็นการตกผลึกทางความคิดในการเตรียมความพร้อมการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านอย่างรอบด้าน

การแจ้งข่าวสารอย่างชัดเจนและรับฟังความต้องการของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอนั้น ส่งผลให้สมาชิกรับรู้ถึงกติกาและการปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินงานของกองทุน โดยกติกาการกู้ใหม่ของกองทุนนั้น สมาชิกต้องส่งคืนครบหมดทุกคนกองทุนจึงจะปล่อยกู้ใหม่ ทำให้ไม่มีปัญหาหนี้เสีย จากการพูดคุยเรื่องกองทุนหมู่บ้านกับสมาชิก สมาชิกบอกว่า คณะกรรมการค่อนข้างเข้มแข็ง ทำให้สมาชิกเชื่อมั่นและอยากให้เป็นกรรมการต่อไป

ขั้นตอนนี้เป็น Exercising *Ba* หรือพื้นที่แห่งการปฏิบัติจริง ที่เกิดขึ้นจากการถกเถียง แลกเปลี่ยนความคิด และทดลองนำความคิดไปใช้จนตกผลึกออกมาเป็นแนวปฏิบัติและทิศทางที่ชัดเจนของกองทุน ในส่วนของ Knowledge Assets จะเห็นได้ว่า อยู่ในช่วงของ Routine Knowledge Assets หรือความรู้แบบฝังลึกที่ซึมซับไปในการทำงานในองค์กร เห็นได้ชัดคือวัฒนธรรมองค์กรของคณะกรรมการที่มีการประชุมกันบ่อย ทำให้มีความเข้มแข็งและส่วนที่สำคัญที่สุดคือ ตัวประธานกองทุนมีความสามารถและมีเครือข่ายในการทำงานภายในระดับอำเภอและระดับจังหวัด

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.3 สรุปกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง

	การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization)	การแปลงองค์ความรู้ (Externalization)	การผสานความรู้ (Combination)	การผนึกความรู้ (Internalization)
คณะกรรมการ	- ตัวแทนคณะกรรมการได้รับการถ่ายทอดความรู้ทางด้านกฎระเบียบ, ด้านบัญชีจากเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนประจำอำเภอ และจากเครือข่ายกองทุนระดับอำเภอ	- ตัวแทนคณะกรรมการถ่ายทอดความรู้จากการอบรมด้านระเบียบและบัญชีให้กับคณะกรรมการคนอื่น	- เหรัญญิกของกองทุนใช้รูปแบบการบันทึกรายการบัญชีของกองทุนตามที่เครือข่ายกองทุนระดับอำเภอแนะนำ - คณะกรรมการสร้างแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน	- คณะกรรมการเกิดกระบวนการเรียนรู้ จากการทำงานในกองทุนและการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายกองทุนระดับอำเภอ - คณะกรรมการสรุปแนวทางการช่วยเหลือสมาชิกด้านการคืนเงินกองทุน
สมาชิกกองทุน	-คณะกรรมการกองทุนชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้สมาชิกกองทุนทราบ โดยใช้การประชุมประจำเดือนของหมู่บ้าน	- สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของกองทุน	-คณะกรรมการและสมาชิกตกลงกันเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับทุกฝ่าย	-สมาชิกกองทุนเกิดความรู้ความเข้าใจและนำไปวางแผนในการทำการเกษตรและการขายผลผลิตต่อไป

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.1.4 กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นกองทุนที่เป็นแกนนำในระดับเครือข่ายตำบล และได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง มีความเข้มแข็งมากที่สุดกองทุนหนึ่งของอำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

4.1.4.1 การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน

สภาพทั่วไปของ หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก มี 343 ครัวเรือน จำนวนประชากร 937 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม คือ การทำนา เนื่องจากพื้นที่มีความอุดมสมบูรณ์ อยู่ใกล้แหล่งน้ำ โดยมีแม่น้ำลพบุรีไหลผ่าน การคมนาคมมีความสะดวก ฐานะของชาวบ้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก มีการจัดตั้งกองทุนในปี พ.ศ. 2544 ได้รับเงินตั้งต้นจำนวน 1,000,000 บาท ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 ได้รับการประเมินเป็นกองทุนหมู่บ้านในระดับ AAA ได้เงินกองทุนเพิ่มมาอีก 100,000 บาท และได้รับเพิ่มทุนระยะที่ 2 จำนวน 200,000 บาท และเพิ่มทุนระยะที่สามอีก 1,000,000 บาท ทำให้มีเงินในบัญชี 1 เป็นเงินต้นที่ได้รับจากภาครัฐรวมทั้งสิ้น 2,300,000 บาท ประธานกองทุนได้รับแต่งตั้งเป็นประธานเครือข่ายระดับตำบลและรองประธานเครือข่ายระดับอำเภอ เคยได้รับรางวัลกองทุนดีเด่นทั้งระดับตำบล กองทุนดีเด่นระดับอำเภอและกองทุนดีเด่นระดับจังหวัด เป็นกองทุนหมู่บ้านระดับดีมาก (A) โดยประธานกองทุน คือ นายสำรวย ทองชื่น ได้รับคัดเลือกเป็นปราชญ์ชาวบ้าน ด้านกองทุนและธุรกิจชุมชนของตำบลบางขันหมาก

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบันมีทั้งสิ้น 15 คน มีสมาชิกกองทุนหมู่บ้านจำนวน 109 คน ปัจจุบันมีบัญชีกองทุนหมู่บ้านทั้งหมด 2 บัญชี โดยบัญชี 1 เป็นบัญชีเงินกองทุนที่ได้รับจัดสรรมาจากภาครัฐและดอกผลเพิ่มเติม ปัจจุบันมีประมาณ 2,500,000 บาท ส่วนบัญชี 2 เป็นเงินจากเงินสัจจะและการซื้อหุ้นของสมาชิก ปัจจุบันมีประมาณ 500,000 บาท สำหรับบัญชี 1 เป็นบัญชีสำหรับเงินที่ได้จากภาครัฐ จะใช้ในการปล่อยกู้สำหรับสมาชิก ดอกเบี้ยที่ได้จากเงินต้นในบัญชี 1 จะนำฝากเข้าในบัญชี 1 เพื่อนำไปใช้และเก็บตามระเบียบของกองทุน เช่น เป็นเงินประกันความเสี่ยง สมทบกองทุน เฉลี่ยเงินคืน ค่าตอบแทนกรรมการ พัฒนาหมู่บ้านฯลฯ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาหมู่บ้าน เช่น ช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาส ซื้อข้าวสาร มอบทุนการศึกษา ช่วยเหลือโรงเรียน ส่วนบัญชี 2 จะเป็นบัญชีสำหรับเงินสัจจะและเงินหุ้น โดยเงินฝากสัจจะเป็นเงินฝากคนละ 20 บาทต่อเดือน เก็บต้นปีครั้งเดียว ส่วนเงินค่าหุ้นๆ ละ 100 บาท ดังนั้นในเดือนมกราคมสมาชิกจะ

จ่ายเงินคนละ 340 บาท เงินในบัญชี 2 จะไม่ได้ปล่อยกู้ เพราะมีสมาชิกคงค้างอยู่ จึงใช้วิธีให้ดอกเบี้ยแก่สมาชิกแทน ในอัตรา 2% ต่อปี

ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน มีสมาชิก 124 ราย การปล่อยเงินกู้จะดำเนินการปีละ 3 รอบ ในเดือนกันยายน มกราคมและพฤษภาคม เริ่มมาจากการปล่อยกู้ในตอนแรกที่สมาชิกมีความต้องการกู้เงินมากกว่าวงเงินที่มี ทำให้ทางประธานกองทุนตัดสินใจว่า

> “เอาอย่างนี้กู้คนล่ะ 20,000 บาท เดี๋ยวผมจะทำอย่างนี้ ปล่อยกู้เก็บรายเดือน เดี๋ยวอีก 4 เดือน พวกท่านรอก่อนเดี๋ยวปล่อยกู้ให้ใหม่ ปล่อยไปหมดเลย 1,000,000 บาท เหลืออยู่ 2,000 บาท สมาชิกกู้ครบถึงเดือนเขาก็ส่ง ทำบัญชีแบบนี้ เขาส่งมาก็เก็บๆ เข้า พอวันที่ 1-5 เขามาส่งเราก็เอาเงินเข้าธนาคารพอครบ 4 เดือน ก็ปล่อยรอบสองต่อไป” (สำรวย ทองชื่น, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษจิกายน 2562)

ในการทำสัญญาและพิจารณาเงินกู้ใช้เวลาประมาณ 2 วัน ให้สมาชิกที่มีความประสงค์จะกู้เงินเขียนใบขอกู้พร้อมแนบหลักฐาน หลังจากนั้นคณะกรรมการกองทุนจะพิจารณาและอนุมัติวงเงิน ที่สามารถทำได้รวดเร็วเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่จะกู้ในวงเงินเดิม คนค้ำประกันเป็นคนเดิม และกรรมการจะมีการเตรียมเอกสารและแบ่งงานกันไว้อย่างเป็นระเบียบ คณะกรรมการจะร่วมมือกันทำเอกสารจนเสร็จ หลังจากนั้นในวันต่อมาทางกองทุนจะแจ้งไปยังธนาคารเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีของสมาชิกต่อไป ส่วนการคืนเงินกู้และปิดบัญชีจะทำภายในเดือนธันวาคม โดยมีการประชุมสมาชิกกองทุนเพื่อแจ้งผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา เช่น การปันส่วนดอกเบี้ยที่ได้ แจ้งการจ่ายปันผลสำหรับสมาชิกที่ฝากเงิน ฯลฯ

ในระหว่างปีสมาชิกกองทุนสามารถคืนเงินต้นได้ในวันที่ 1-5 ของทุกเดือน ทางคณะกรรมการจะคิดดอกเบี้ยเงินกู้ถึงวันที่คืนเงินต้น ในส่วนของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ทั้ง 2 บัญชี เมื่อเริ่มต้นการดำเนินงานกองทุน ได้ตั้งดอกเบี้ยไว้ที่ 6% จนถึงปัจจุบัน

เงินผลตอบแทนจากบัญชี 1 คณะกรรมการแบ่งไว้ตามระเบียบของกองทุนหมู่บ้านจะมีเงินที่คืนสู่ชุมชนคือ เงินสาธารณประโยชน์และเงินเงินสวัสดิการ เงินสาธารณประโยชน์จะจัดสรรไว้สำหรับโรงเรียน วัดและชุมชน ส่วนเงินสวัสดิการคณะกรรมการจะนำมาซื้อของให้สมาชิกเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนในการดำรงชีพ เช่น ข้าวสาร น้ำมัน ที่จะแจกในวันประชุมกองทุน และเป็นเงินช่วยเมื่อมีสมาชิกเสียชีวิต

> “เงินสวัสดิการคือ เวลาถ้าเกิดสมาชิกมีเสียชีวิตก็จะช่วยเหลือ เมื่อก่อนนี้เราให้ศพละพัน คือว่าเงินสวดศพสี่ร้อย พวงหรีดหกร้อย ก็เป็นหนึ่งพัน แต่ตอนนี้เราเพิ่มเป็นสองพัน อีกพันนึงเนี่ย คือใส่ซองให้เขา เป็นไปตามนโยบายคืนที่หนึ่งต้องไปสวด

สองเรามีพวงหรีดให้” (สำรวย ทองชื่น, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษจิกายน 2562)

4.1.4.2 กระบวนการสร้างความรู้ การจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ต่างจากกองทุนอื่นคือ กองทุนอื่นประธานจะมีพื้นฐานการทำงานร่วมกับระบบราชการ หรือทำงานในระบบราชการมาก่อน แต่ประธานกองทุนหมู่ 4 นอกจากเป็นผู้ใหญ่บ้านอยู่แล้ว ยังมีพื้นฐานความรู้ความสามารถเฉพาะตัวจากประสบการณ์การค้าขายในอดีต และความทุ่มเทที่ชาวบ้านรับรู้ ประธานกองทุนเล่าให้ฟังถึงเริ่มแรกของการจัดตั้งกองทุนและการเลือกประธานกองทุนว่า

“เขาเสนอผมขึ้นมา ผมก็เลยรับปากถ้าทุกคนไว้ใจผมก็พร้อมจะทำให้ทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทุกคนวางไว้วางใจพร้อมที่จะทำให้ ก็เริ่มทำมาตั้งแต่ปี 44 ทำมา 18 ปีเต็มๆ ก็ทำมาไม่รู้เลยเพราะว่าผมไม่ได้จบอะไร” (สำรวย ทองชื่น, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษจิกายน 2562)

“เราก็ทุ่มเทรับปากแล้วจะทำให้ดีที่สุด ผมได้รับรางวัลกองทุนดีเด่นของอำเภอเมือง ชนะเลิศ ได้รับรางวัลชมเชยของจังหวัด กองทุนทั้งหมดรุ่นนั้นมี 236 กองทุน ตอนนี้เพิ่มเป็น 247 กองทุนแล้วของอำเภอ สมัยนั้น 236 กองทุน ผมอันดับหนึ่งของอำเภอเมือง จากไม่เป็นอะไรเลยจากศูนย์เลยก็มีตำแหน่งมียศมีอะไร” (สำรวย ทองชื่น, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษจิกายน 2562)

ในการดำเนินงานกองทุน นอกจากประธานที่ต้องบริหารเงินและบริหารงานแล้ว ตำแหน่งที่สำคัญอีกตำแหน่งคือ เหรัญญิกที่ต้องคอยทำหน้าที่ดูแลเงิน บักทึกบัญชี ปิดบัญชีและทำงบการเงินออกมา เป็นตำแหน่งที่ต้องมีความสามารถและได้รับความไว้วางใจอย่างสูงจากประธานกองทุน สำหรับกองทุนของหมู่ที่ 4 นี้ เหรัญญิกกองทุนมีพื้นฐานความรู้ด้านบัญชีในระดับ ปวส. และเป็นลูกสาวของประธานกองทุน ให้สัมภาษณ์ถึงแนวทางการทำงานในกองทุนว่า

“มันก็ใช่เขา(ประธาน) จะไปพูดมากก็ไม่ได้ หนูก็ตัวบวก หนูก็คอยบู๊ เขาหนุน เขาคอยวางแผน บางทีบู๊กับหนุนก็ทะเลาะกันเหมือนกัน เพราะว่าเหมือนเขาตึง หนูบอกว่าอันไหนหย่อนได้ก็หย่อน เตี่ยอันนี้เขาจะตึง ตึงเยอะเลยแล้วแบบคือเขาจะทำตามสเต็ปเลย แต่ถ้าเกิดคนไม่เข้าใจว่าบางคนบางหมู่เขาหย่อนแล้วมาเจอตึงอย่างเตี่ยเขาก็แบบว่า แหมทำดีตายเลย เราก็จะฟังน้ำเสียงว่ามาปฏิกิริยาอะไรกับเตี่ยเรา ก็เอาอย่างนี้ที่เตี่ยเขาพูดถ้าเกิดคุณทำของคุณอย่างนั้นคุณก็ทำไปคือคุณไม่ต้อง

มายึดติดกับทางนี่ หนูก็จะคอยอธิบายให้เขา บางทีเราดูบรรยากาศตึงแล้วเราก็พยายาม แต่บางทีจะตึงแล้วก็ตึงหนักทีหลัง ตัวเราก็ทำให้ตึงหนักกว่าเดิม คือเราดูอากัปกิริยาด้วย" (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

จากการให้สัมภาษณ์จะเห็นได้ว่าประธานกองทุนและเหรัญญิกที่มีบทบาทมากที่สุดในกรรมการจะมีรูปแบบการทำงานที่ประสาน กลมกลืนกัน ทำให้งานลื่นไหลไปได้ด้วยดี

การหมุนเกลียวความรู้ (The Spiral of Knowledge)

1) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก เป็นการแลกเปลี่ยนหรือส่งต่อความรู้ที่ฝังลึกจากบุคคลสู่บุคคลโดยตรง การพูดคุยหรือการลงมือปฏิบัติ เมื่อมีการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ประธานกองทุนมีความรู้ในด้านการค้าขาย แต่เมื่อเริ่มลงมือบริหารงานกองทุนหมู่บ้านทำให้ต้องเริ่มต้นใหม่ในด้านกฎระเบียบ โดยสิ่งที่ต้องพึ่งพิงความรู้จากภายนอกหมู่บ้านแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ (1) ความรู้ด้านกฎระเบียบของกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งในส่วนนี้ได้รับการอบรมและถ่ายทอดความรู้จากพัฒนากรประจำอำเภอ ประธานกลุ่มเล่าให้ฟังถึงการเรียนรู้ในช่วงแรกว่า

"เรียนรู้ตั้งแต่ศูนย์มาเลย ยังไม่รู้ว่าระเบียบคืออะไรมันเป็นยังไง เขาก็ให้ระเบียบมาก็มาดูมาศึกษาถามหมู่ข้างเคียงบ้างอะไรบ้าง เขาก็บอกอยากจะบอกต่างคนต่างไม่เป็นด้วยกันอ่ะ พอเริ่มจับจุดได้เขาก็เริ่มมีระเบียบแห่งชาติมาให้มาเป็นแนว เราก็ศึกษา ขยันอ่านแล้วอ่านอีกไม่เป็นอันทำอะไร ก็รับปากเขาแล้วจะทำให้ดีที่สุดว่างั้นเถอะ ก็เลยพอจับจุดได้ก็เริ่มร่างระเบียบเสนอที่ประชุม เห็นชอบด้วยกันก็เป็นระเบียบด้วยกัน" (สำรวย ทองชื่น, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษจิกายน 2562)

(2) ความรู้ด้านการทำบัญชี การปิดงบการเงิน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะจัดการกับเอกสารอย่างเป็นระบบ มีการบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดและชัดเจน ในช่วงแรกเหรัญญิกคนเดิมของกองทุนไม่มีความรู้พื้นฐานด้านบัญชี จึงมีผู้ช่วยเหรัญญิกที่มีพื้นฐานไปอบรมด้วยกันเพื่อซึมซับความรู้มา เหรัญญิกของกองทุนคนปัจจุบันเล่าให้ฟังถึงช่วงเริ่มแรกที่ไปอบรมความรู้ด้านบัญชีว่า

"โอ้โหโง่เลยตอนแรก เรียนบัญชีมาก็จริง ตอนนั้นเราก็ไม่ได้สนใจ รอไปเป็นแค่ในนามผู้ช่วยเขา หนูดูแล้วเขาไม่ได้แน่ ไปช่วยเขาก็เลยไป แล้วเขาก็นั่งเรียนไปเราก็นั่งเรียนไปก่อน หนูก็ฟังหนูก็เก็บข้อมูลมา มันมีแรงกระตุ้นหนูก็เลยต้องการชนะ หนูต้องการเอาชนะคนอื่น ว่าหนูว่าทำไม่ได้ เราก็นั่งดูไปแล้วเราก็เอากลับมานั่งทำ

การบ้านของเรา” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

จะเห็นได้ว่าทางพัฒนาชุมชนระดับอำเภอมีส่วนอย่างมากในการแบ่งปันความรู้ด้านการเงินและบัญชี ช่วยแนะนำการลงบัญชี การปิดบัญชีอย่างใกล้ชิด ซึ่งผู้ที่มีพื้นฐานความรู้มาบ้างจะสามารถทำความเข้าใจได้เร็วขึ้น ทำให้ทางกองทุนสามารถปิดบัญชี ทำงบการเงินออกมาได้อย่างถูกต้อง จะเห็นได้ว่าเป็นการถ่ายทอดความรู้อย่างใกล้ชิดทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทุกกองทุนในระดับตำบล ซึ่ง *Ba* ในส่วนนี้ หรือ Originating *Ba* เป็นสถานที่และเวลาที่เกิดการแบ่งปันประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ในการปิดบัญชีและทำงบการเงิน เป็นพื้นที่แรกที่ได้เกิดการแบ่งปันความรู้

2) การแปลงองค์ความรู้ (Externalization) จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกมาแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการพยายามแปลงความรู้ที่ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง เป็นการทำความเข้าใจความรู้ด้วยตนเอง และพยายามปรับให้เข้ากับบริบทของชุมชน

“เวลาที่เขาสอน เขาสอนโดยคร่าวๆ ทั่วไป แต่เวลาลงมือ จริงๆ พี่ก็มาเรียนรู้จากการทำ คือเขาก็สอน ส่วน Step คือเขาก็ต้องการให้รู้ แต่ถามว่า แต่ละคนความจำและความเข้าใจของแต่ละคน ไม่เหมือนกัน แล้วตอนนั้นต้องเข้าใจว่า 2 บัญชี บัญชี 1 บัญชี 2 รวมกัน ก็ถึงบอกโคตรโง่คืองง คือเขาเข้าใจของเขา เราก็จะทำให้ได้แต่เราก็ทำของเราจนได้” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

เมื่อมีปัญหาจะถามจากกองทุนอื่นที่ไปอบรมด้วยกัน เพราะว่าต่างคนต่างไม่รู้

“ไปถามคนที่ไปเรียนมา คือเผอิญหนูโชคดีไปเจอคนที่เขารู้แล้วเขาก็สอนเขาก็แบ่งรับแบ่งสู้แบ่งกั๊กแบ่งบ้างไม่บอกบ้าง หนูถึงได้ตัดสินใจว่าถ้าเกิดหนูรู้อะไรหนูจะไม่หวงใครเพราะว่าหนูเคยไปเจอแล้วเคยไปขอความช่วยเหลือ หนูไปเจอแล้วไม่เข้าใจเราไปขอความรู้ ใครให้เราถือว่าเป็นบุญคุณ เราถือว่าเป็นบุญคุณ” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

เมื่อมีพื้นที่สำหรับสื่อสารกันทำให้คณะกรรมการได้รับรู้ปัญหาและความต้องการของสมาชิก จึงมีแนวทางปฏิบัติที่เข้ากับบริบทของชุมชน ทำให้กองทุนมีความยืดหยุ่นต่อสมาชิก เช่น การคืนเงินกู้ สมาชิกกองทุนส่วนใหญ่ทำการเกษตร ส่วนมากจะทำนา เมื่อเกี่ยวข้าวเสร็จกว่าจะขายข้าวได้เงินมาอาจจะเวลาไม่ตรงกับการปิดบัญชีของกองทุน ทางคณะกรรมการกองทุนจึงเปิด

โอกาสให้สมาชิกจ่ายคืนเงินต้นได้ตลอดเวลาจะเต็มจำนวนหรือบางส่วนก็ได้ คิดดอกเบี้ยตามวันที่ยืมไป

> “30,000 บาท เราส่งเดือนละ 2,700 บาท แล้วทั้งต้นทั้งดอก ถ้า 20,000 บาท ก็เดือนละ 1,800 บาท บางคนก็กู้หมื่นเดียวถ้าไม่มีก็กู้พอใช้ 10,000 บาท ก็ส่งเดือนละ 900 บาท ดอกเบี้ยผมก็บอกว่าดอกเบี้ยจะถูกเท่าดอกเบี้ยกองทุนไม่มีแล้ว ร้อยละ 50 สตางค์ไม่มีที่ไหนหรอกธนาคารยังบาทกว่าๆ ตอนแรกเรายังไม่รู้หลักก็ร้อยละ 12 ตอนนี้ที่อื่นดอกเบี้ยเขาลดเราก็ลงให้สมาชิก ดอกเบี้ย 6 บาทครับ” (สำรวย ทองชื่น, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษจิกายน 2562)

ในขั้นตอนของการสร้างความรู้นี้มี Dialoguing *Ba* หรือพื้นที่แห่งการสนทนา เป็นการใช้พื้นที่สื่อสารกันระหว่างประธานกองทุนและเหรัญญิกเพื่อหารูปแบบการทำงานที่ลงตัวที่สุด รวมทั้งให้คณะกรรมการได้มาพบปะ พูดคุยเพื่อหาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับสมาชิกกองทุน และการได้รับฟังเสียงสะท้อนจากสมาชิก ทำให้ร่วมกันหาแนวทางที่ยืดหยุ่นและเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกมากที่สุด

3) การผสานความรู้ (Combination) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ชัดแจ้ง เมื่อบุคคลในทีมทำความเข้าใจความรู้ชัดแจ้งแล้ว จะทำความรู้นั้นให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ในการทำเอกสารและบันทึกข้อมูลสมาชิกในการกู้เงิน เหรัญญิกกองทุนเล่าว่า

> “วันที่ 1-5 สมาชิกมาขอกู้ 1-5 เราให้ระยะเวลาเขามาส่งด้วย เขามาทำเรื่องแล้วเขาก็มาเอาเอกสารมายื่นให้เรา เราก็จะแปะไว้อยู่แล้วว่าหนึ่งเขาต้องใช้ทะเบียนบ้าน บัตรประชาชน สมุดบัญชีธนาคาร พร้อมด้วยเงินค่าทำสัญญา แล้วก็เงินหุ้นตัดฝาก แล้วเขาก็เอาคนค้ำมาเซ็นต์ให้เรียบร้อยเลย แต่จริงๆ ของเราตาม 1-5 ให้ยื่นกู้ วันที่หกเราอนุมัติ วันที่หก วันที่เจ็ดเนี่ยระยะเวลาหนึ่งวันเราจะทำเอกสารสัญญา แล้ววันที่แปดเราเข้าธนาคารแต่อย่างนี้วันที่เจ็ดที่แปดตรงกับวันเสาร์ อาทิตย์ วันที่เก้าเราเข้าธนาคาร อย่างพรุ่งนี้ เราก็ทำเอกสารรายชื่อว่าใครกู้กี่คนเอาไปให้ส่งธนาคาร แล้วเราก็มีวาระการประชุมแนบด้วยวันที่อนุมัติกัน ถึงจะไม่เกินสามหมื่นแต่ของเรามีประชุม แต่สมมติว่าถ้าเกินสามหมื่นต้องเรียกชาวบ้านมาประชุม สามหมื่นกับหนึ่งบาทก็ต้องเรียกชาวบ้านมาประชุมโดยที่ว่าให้ชาวบ้านเป็นผู้อนุมัติว่าคนนี้กู้เกิน แต่ของเราไม่มี ของเราแค่ไม่เกินสามหมื่น” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

กองทุนเริ่มแรกมีการทำงานโดยใช้เครื่องพิมพ์ดีดทั้งในการทำเอกสารส่งอำเภอและการบันทึกบัญชี

> “เขาก็คือว่าการที่ว่าเห็นเตี่ยทำงานเราก็ทำนั่งเมื่อก่อนนี้ไม่ได้มีเครื่องพิมพ์นะ ซื้อเครื่องพิมพ์มา 4,500 บาท มานั่งพิมพ์พิมพ์ระเบียบพิมพ์อะไรมีอะไรต่อมิอะไรส่งทางอำเภอแล้วก็มาทำบัญชีก็ทำบัญชีเอาเอกสารเข้ามาแล้วก็มานั่งเขียนคือมาเอาบัญชี 1 บัญชี 2 ทำเป็นเล่มๆ เนี้ยเลยนะ 7 เล่ม เล่มเมื่อก่อนนี้ทำเป็นเล่มใหญ่ๆ เราก็ไว้เลยนะ เราก็ให้เขาทำมาให้เรา เราก็มานั่งทำของเราเอง” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

กองทุนใช้วิธีการลงบัญชีด้วยมือตั้งแต่ต้นจนถึงปี พ.ศ. 2553 ทางกองทุนจึงเริ่มใช้คอมพิวเตอร์เข้ามา โดยใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซล (Microsoft Excel) สร้างแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลของสมาชิกกองทุน และแบบฟอร์มสัญญาคำขอกู้เงิน หนังสือค้ำประกันฯลฯ เหรัญญิกเป็นคนคิดทำขึ้นมาและรับผิดชอบในการกรอกข้อมูล เป็นการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) ต่อไป ดังที่เหรัญญิกเล่าให้ฟังถึงการปรับตัวว่า

> “คือพอเราเป็นคอมพ์แล้ว เมื่อก่อนเรากลัวคอมพ์ กลัวเขาพัง พอเราเป็นแล้วปุ๊บมันง่ายเนาะ พอเขาสอนบัญชี Excel Word คืออะไร เราก็เลยถามถามจริงอย่าว่าโง่เลยนะ Excel คืออะไร Word คืออะไร Word คือเขาบอกสำหรับพิมพ์งานพิมพ์ใบอะไรอย่างนี้ ส่วน Excel คือเป็นการบวกเลขง่ายๆ เท่ากับเรารู้จักตีตาราง ตีอะไร เมื่อก่อนตีตารางก็ไม่เป็นตอนหลังเราอยากรู้มันตีตารางยังไง เราก็ตีตารางก็โอเค” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)
>
> “เราก็คีย์เข้าคอมเมื่อก่อนเราใช้มือ ทำเองจากที่ว่าเราไม่รู้ เราก็ค่อยเรียนรู้ว่าทำ Excel อย่างไร เมื่อก่อนพี่ไม่เข้าใจว่า Excel คืออะไร เราถึงมาตีความหมายว่า Excel คืออันนี้ Word คืออันนี้แล้วเราก็มาทำ รูปแบบบัญชีอันนี้พี่ก็ทำเองของพี่เอง เอาแบบฟอร์มมาจากเขา แต่เรามาตีตาราง เรามาทำความเข้าใจของเราเอง แล้วเราค่อยมาทำบัญชีหนึ่ง บัญชีสอง แต่เวลาใครขอพี่ก็ให้ เพราะถือว่าเอาไปใช้ประโยชน์ได้ก็เอาไป” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

เมื่อทำความเข้าใจกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์แล้ว ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานกับความรู้เดิมที่มีอยู่ เป็นความเข้าใจส่วนตัว

> “ของเราเอามาทำฟอร์มของเราเอง แล้วเราเข้าใจของเราเอง พอเปิดหน้านี้เข้ามันต้อง มันต้องบาลานซ์ มันต้องใบสำคัญรับก่อน ใบสำคัญจ่าย รายรับ รายจ่าย มันจะเป็นทอดๆ” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

ในขั้นตอนของการสร้างความรู้ในขั้นนี้เป็นพื้นที่ๆ เรียกว่า Systemising *Ba* หรือการจัดระบบความรู้ภายใต้พื้นที่แห่งการทดลอง เพื่อหาความรู้ที่เหมาะสมกับกองทุนมากที่สุด จะ

เห็นได้ว่าเหรัญญิกมีการทดลองหาแนวทางการทำงานมาตลอด จากการทำด้วยมือทุกขั้นตอน พัฒนามาเป็นการจัดระบบเอกสารในคอมพิวเตอร์ การปิดบัญชี การจัดระบบในวันทำสัญญา แต่ที่ยังขาดอยู่คือ การดึงคนรุ่นใหม่เข้ามาเป็นกรรมการเพื่อส่งต่อความรู้ด้านบัญชีและงานในส่วนที่เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะด้านมากขึ้น

4) การผนึกความรู้ (Internalization) จากความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ฝังลึก เมื่อความรู้ชัดแจ้งได้ถ่ายทอดไปทั้งองค์กรแล้ว สมาชิกในองค์กรจะเริ่มซึมซับความรู้นั้นเข้าสู่ความรู้ฝังลึกของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นความรู้เฉพาะตัวต่อไป จากการที่คณะกรรมการกองทุนมีการแจ้งข่าวสารและมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีเงินจากภาครัฐเข้ามาใหม่ จะมีทั้งการประชุมคณะกรรมการและประชุมสมาชิกเพื่อเห็นชอบร่วมกัน

ในด้านของกรรมการกองทุน เมื่อมีการหมุนเกลียวความรู้จนมาถึงขั้นซึมซับความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนเข้าสู่ความรู้ฝังลึกของกรรมการแล้ว ทำให้มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนไปในทางเดียวกัน ดังที่เหรัญญิกกลุ่มให้สัมภาษณ์ว่า

> “ถามเตี่ยสำหรับเป้าหมายของเราหรือคือ เราเพียงแค่ว่าอยากให้ชาวบ้านได้ใช้เงินจริง ไม่อยากให้ชาวบ้านโดนเอาเปรียบ ถ้าเกิดของพี่นะแค่นี้ คืออยากให้ชาวบ้านได้ใช้เงินจริง แล้วก็อยากให้ชาวบ้านไม่โดนเอาเปรียบ เงินกำไรต่างๆ สามารถไปใช้จริง” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

ความรู้ที่ส่งกลับมาสู่คณะกรรมการกองทุนอีกเรื่องคือ การแลกเปลี่ยนความรู้กับกองทุนอื่นในตำบลผ่านการทำงานของเครือข่ายระดับตำบลเป็นตัวช่วยให้กองทุนเกิดความเข้มแข็งมากขึ้น โดยเฉพาะการช่วยเหลือกองทุนอื่นในการทำบัญชีและตรวจสอบบัญชีของเหรัญญิกกองทุน

> “เพราะว่าอย่างที่อาจารย์พูดมันไม่ใช่แบกแค่หมู่เดียว มันเป็นตำบล ทั้งตำบลไม่พอแล้วแถมที่อื่นมามีปัญหามาแล้วก็มาให้เราช่วย ไอ้ที่ว่าค่าจ้างทำบัญชีเป็นส่วนน้อยถือว่าส่วนน้อยมาก หมู่ไหนกำไรน้อยเราก็เอาเขาน้อย บางทีค่าโทรศัพท์ยังไม่พอกับค่าที่จ้างที่ทำเลย” (กัญญ์นิษฐา กุลทองลภัสโชค, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 มีนาคม 2563)

ขั้นตอนนี้เป็น Exercising *Ba* หรือพื้นที่แห่งการปฏิบัติจริง ที่เกิดขึ้นจากการถกเถียง แลกเปลี่ยนความคิด และทดลองนำความคิดไปใช้จนตกผลึกออกมาเป็นแนวปฏิบัติและทิศทางที่ชัดเจนของกองทุน

ตารางที่ 4.4 สรุปกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

	การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization)	การแปลงองค์ความรู้ (Externalization)	การผสานความรู้ (Combination)	การผนึกความรู้ (Internalization)
คณะกรรมการ	- ตัวแทนคณะกรรมการได้รับการถ่ายทอดความรู้ทางด้านกฎระเบียบ, ด้านบัญชีจากเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนประจำอำเภอ	- ตัวแทนคณะกรรมการถ่ายทอดความรู้จากการอบรมด้านระเบียบและบัญชีให้กับคณะกรรมการคนอื่นและกรรมการจากกองทุนหมู่บ้านอื่นที่มีปัญหาในด้านการทำบัญชี	- เหรัญญิกของกองทุนใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูลทางบัญชี - คณะกรรมการสร้างแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน	- คณะกรรมการเกิดกระบวนการเรียนรู้ จากการทำงานในกองทุนและการเป็นแกนนำของเครือข่ายกองทุนระดับตำบล
สมาชิกกองทุน	-คณะกรรมการกองทุนชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้สมาชิกกองทุนทราบ โดยใช้การประชุมประจำเดือนของหมู่บ้าน	- สมาชิกได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของกองทุน	-คณะกรรมการและสมาชิกตกลงกันเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับทุกฝ่าย	-สมาชิกกองทุนเกิดความรู้ความเข้าใจและนำไปวางแผนในการทำการเกษตรและการขายผลผลิตต่อไป

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.5 สรุปกระบวนการสร้างความรู้และจัดการความรู้ของทั้ง 4 กองทุน

กองทุนหมู่บ้าน	**พื้นที่การสร้างความรู้ (*Ba*)**	**การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization)**	**การแปลงองค์ความรู้ (Externalization)**	**การผสานความรู้ (Combination)**	**การผนึกความรู้ (Internalization)**	**สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Asset)**
กองทุนหมู่บ้านบ้านทุ่งกลับน้อย จังหวัดสิงห์บุรี	ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน, พื้นที่ในชุมชน, ที่ว่าการอำเภอ	คณะกรรมการเรียนรู้กฎระเบียบ, การเงินและบัญชีจากพัฒนาชุมชน	คณะกรรมการสร้าง/แลกเปลี่ยนความรู้และประยุกต์ให้เข้ากับชุมชน	เหรัญญิกรวบรวมข้อมูลและสร้างฐานข้อมูลสำหรับกองทุน	สมาชิกกองทุนรับรู้ถึงแนวทางการดำเนินงานของกองทุนและสามารถปรับตัวในการวางแผนการทำเกษตร	โปรแกรมเก็บข้อมูลสมาชิกและโปรแกรมจัดทำบัญชีกองทุน
กองทุนหมู่บ้านบ้านหนองพญา จังหวัดชัยนาท	โรงเรียนบ้านหนองพญา, พื้นที่ในชุมชน, ที่ว่าการอำเภอ, เครือข่ายระดับตำบล	คณะกรรมการเรียนรู้กฎระเบียบ, การเงินและบัญชีจากพัฒนาชุมชนและเครือข่ายกองทุนระดับตำบล	คณะกรรมการสร้าง/แลกเปลี่ยนความรู้และประยุกต์ให้เข้ากับชุมชน	ร่วมกับเครือข่ายระดับตำบลรวบรวมข้อมูลและสร้างฐานข้อมูลสำหรับกองทุน	สมาชิกกองทุนรับรู้ถึงแนวทางการดำเนินงานของกองทุนและสามารถปรับตัวในการวางแผนการทำการเกษตร	โปรแกรมเก็บข้อมูลสมาชิกและโปรแกรมทำบัญชีที่ทำร่วมกับเครือข่ายกองทุนระดับตำบล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.5 สรุปกระบวนการสร้างความรู้และจัดการความรู้ของทั้ง 4 กองทุน (ต่อ)

กองทุนหมู่บ้าน	พื้นที่การสร้างความรู้ (*Ba*)	การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization)	การแปลงองค์ความรู้ (Externalization)	การผสานความรู้ (Combination)	การผนึกความรู้ (Internalization)	สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Asset)
กองทุนหมู่บ้านหมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา จังหวัดอ่างทอง	ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน, พื้นที่ในชุมชน, เครือข่ายระดับตำบล	คณะกรรมการเรียนรู้กฎระเบียบ, การเงินและบัญชีจากพัฒนาชุมชนและเครือข่ายกองทุนระดับอำเภอ	คณะกรรมการสร้าง/แลกเปลี่ยนความรู้และประยุกต์ให้เข้ากับชุมชน	ร่วมกับเครือข่ายระดับอำเภอรวบรวมข้อมูลและสร้างฐานข้อมูลสำหรับกองทุน	สมาชิกกองทุนรับรู้ถึงแนวทางการดำเนินงานของกองทุนและสามารถปรับตัวในการวางแผนการทำการเกษตร	ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้กับเครือข่ายกองทุนระดับอำเภอ
กองทุนหมู่บ้านหมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก จังหวัดลพบุรี	ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน, พื้นที่ในชุมชน	คณะกรรมการเรียนรู้กฎระเบียบ, การเงินและบัญชีจากพัฒนาชุมชน	คณะกรรมการสร้าง/แลกเปลี่ยนความรู้และประยุกต์ให้เข้ากับชุมชน	เหรัญญิกรวบรวมข้อมูลและสร้างฐานข้อมูลสำหรับกองทุน เป็นแกนนำเครือข่ายระดับตำบลในการทำบัญชีกองทุน	สมาชิกกองทุนรับรู้ถึงแนวทางการดำเนินงานของกองทุนและสามารถปรับตัวในการวางแผนการกู้ยืมและคืนเงิน	โปรแกรมเก็บข้อมูลสมาชิกและโปรแกรมทำบัญชีที่ทำร่วมกับเครือข่ายกองทุนระดับตำบล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.2 รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ วิเคราะห์รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2 มีผลการศึกษาแบ่งเป็น 5 ข้อ ดังนี้

4.2.1 ความรู้ที่จำเป็น คณะกรรมการต้องรู้ก่อนว่าการบริหารกองทุนต้องใช้ความรู้ด้านใดบ้าง หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์ว่ากองทุนมีความรู้อะไรอยู่ และขาดความรู้อะไรบ้าง ซึ่งความรู้ที่สำคัญสำหรับการบริหารกองทุนหมู่บ้านได้แก่ 1) ความรู้ด้านการบริการกองทุนโดยเฉพาะการบริหารคน การสื่อสารและด้านกฎระเบียบ 2) ความรู้ด้านบัญชีและการเงิน ทั้งการบันทึกบัญชี การจัดทำงบการเงิน รวมทั้งการบริหารเงินทุนที่มีอยู่ ซึ่งทั้ง 4 กองทุนที่ทำการศึกษามีความตระหนักในเรื่องกฎระเบียบและบัญชีเป็นอย่างมาก โดยผู้ที่บทบาทสำคัญในกองทุนได้แก่ ประธานกองทุน เหรัญญิกและเลขานุการ ดังนั้นคณะกรรมการต้องรู้ว่าในกลุ่มคณะกรรมการใครมีความรู้อะไร และยังขาดความรู้ในด้านใด เพื่อที่จะมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการความรู้อะไรมาใช้ในการบริหารกองทุน

4.2.2 การเตรียมคนที่เหมาะสม มีการเตรียมการตั้งแต่การเลือกคณะกรรมการ ที่หลากหลายและมีพื้นความรู้ที่จำเป็น ทั้ง 4 กองทุน มีการเลือกคณะกรรมการที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

1) การเลือกคณะกรรมการจากคนที่อยู่ในระบบราชการหรือเคยผ่านระบบงานราชการ เพื่อความสะดวกในการติดต่อและเข้าใจขั้นตอนการทำงานรวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ของระบบราชการ ที่เห็นได้ชัดคือทุกจังหวัดจะมีกรรมการที่มาจากอาชีพ ครู ผู้ใหญ่บ้านกำนัน

2) การเลือกคณะกรรมการจากคนที่มีพื้นฐานความรู้ในด้านที่กองทุนต้องการ เช่น กองทุนจากจังหวัดสิงห์บุรี เลือกเลขานุการจากครูในโรงเรียน เนื่องจากมีความรู้เข้ากับระบบการทำงานราชการและเป็นคนที่มีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ส่วนกองทุนจากจังหวัดลพบุรีเลือกเหรัญญิกจากผู้ที่พื้นฐานทางด้านบัญชี ทำให้สามารถเรียนรู้ระบบบัญชีและการเงินของกองทุนหมู่บ้านได้เร็ว ทำให้เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายระดับตำบลด้วย

3) การเลือกคณะกรรมการจากผู้ที่ทำงานให้กับชุมชนมาตลอด เป็นที่รู้จักของคนในชุมชน เช่น กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา จังหวัดชัยนาทจะมีกรรมการที่อาสาทำงานของหมู่บ้านตั้งแต่การริเริ่มทำกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพัฒนาชุมชนในระดับอำเภอและระดับจังหวัด ทำให้การประสานงานในการบริหารกองทุนหมู่บ้านมีความสะดวกขึ้นและเข้าใจ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ระบบราชการเป็นอย่างดี ส่วนกองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา จังหวัดอ่างทอง จะมีประธานกองทุนที่มีประสบการณ์มาอย่างยาวนานในชุมชนตั้งแต่เป็นผู้ใหญ่บ้าน กำนัน สมาชิกสภาจังหวัด ทำให้ได้รับการยอมรับในตัวบุคคลค่อนข้างสูง รวมทั้งมีการเลือกกรรมการที่หลากหลายอาชีพ เช่น ครู อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) พนักงานบริษัทเอกชน

4) การเลือกกรรมการจากการแบ่งพื้นที่ในหมู่บ้านหรือเลือกตามโซน ทุกกองทุนจะมีการเลือกกรรมการที่กระจายกันไปทั่วหมู่บ้าน คือนอกจากดูความรู้ความสามารถแล้ว จะดูจากการที่กรรมการสามารถติดตามสมาชิกที่กู้ยืมเงินไป ว่านำไปใช้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การทำมาหากินได้ผลดีมากน้อยเพียงใด กรรมการแต่ละโซนจะเข้าไปติดตาม ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

4.2.3 ขั้นตอนการสร้างความรู้ การไปรับการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำมาสร้างความรู้ใหม่สำหรับกองทุน สิ่งสำคัญคือต้องรู้ว่าใครเป็นบุคคลสำคัญที่มีความรู้เหล่านั้น (Key Actor) ในกระบวนการการสร้างความรู้ เมื่อตัวแทนคณะกรรมการได้ความรู้จากภายนอกมาแล้ว ต้องมาทำความเข้าใจ ประยุกต์ความรู้นั้นให้เข้ากับบริบทของชุมชน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการสร้างความรู้ หลังจากนั้นควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดกับคณะกรรมการและถ่ายทอดแนวคิดสู่สมาชิกกองทุน ให้รับรู้และพร้อมรับฟังข้อเสนอ เป็นไปตามแนวคิดการสร้างความรู้ SECI Model of Knowledge Creation ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้จากระดับบุคคล สู่คณะกรรมการ และถ่ายทอดต่อไปยังสมาชิกกองทุน

โดยความรู้การทำบัญชีในช่วงแรกจะมาจากการฝึกอบรมกับทางพัฒนาชุมชนระดับอำเภอและระดับจังหวัด จะเป็นการหมุนเกลียวความรู้ดังนี้

1) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) ทั้ง 4 กองทุนมีการเริ่มต้นการสร้างความรู้ที่คล้ายกัน คือ เริ่มจากแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ เพื่อประยุกต์เข้ากับความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกองทุน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะได้ความรู้จากภายนอกจากการอบรมของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและพัฒนาชุมชน ความรู้ที่สำคัญคือด้าน กฎระเบียบการดำเนินงานและความรู้ด้านการเงินและบัญชี ทั้ง 4 กองทุน มีการเตรียมคนสำหรับรับความรู้จากการอบรม โดยเป็นกรรมการที่มีความรู้สมัยใหม่ ทำให้สามารถรับความรู้จากการอบรมได้ค่อนข้างดี และพัฒนาชุมชนแต่ละอำเภอยังได้สร้างพื้นที่ๆ เอื้อต่อการสร้างและถ่ายทอดความรู้ จัดเวลาให้กองทุนแต่ละตำบลเข้ามาปรึกษา เรียนรู้ จนมีความเชี่ยวชาญในการบันทึกข้อมูล ตลอดจนสามารถปิดบัญชีกองทุนหมู่บ้านได้ ซึ่งบางกองทุนจะมีเครือข่ายในระดับตำบล ระดับอำเภอช่วยกันปิดบัญชี เป็นการทำงานร่วมกันในระดับเครือข่าย

2) การแปลงองค์ความรู้(Externalization) หลังจากกรรมการที่ไปอบรมมาเกิดความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับกองทุนของตัวเอง เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ที่สำคัญ แล้วจึงจัดทำการเก็บข้อมูล บันทึกบัญชี จัดทำงบการเงินและบริหารเงินกองทุนที่มีอยู่ ทั้ง 4

กองทุนมีการปรับความรู้ให้เข้ากับบริบทของชุมชนที่ทำการเกษตร โดยที่คล้ายกันคือ ระยะเวลาในการคืนเงินกู้ กองทุนหมู่บ้านอื่นๆ จะกำหนดให้สมาชิกคืนเงินกู้ปีละ 1 ครั้ง ในช่วงสิ้นปี เพื่อสะดวกสำหรับกรรมการที่จะรับชำระเงินและปิดบัญชี แต่กองทุนหมู่บ้านทั้ง 4 แห่งนี้ กำหนดให้คืนเงินกู้ได้ตลอดเวลา และเป็นการคืนเงินแบบลดต้นลดดอกเบี้ย ซึ่งจะทำให้กรรมการมีงานเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้ง 4 กองทุน กรรมการมีความพร้อมและเต็มใจที่จะทำเพื่อบริการแก่สมาชิก เป็นการทำงานภายใต้ความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

3) การผสานความรู้(Combination) เมื่อกรรมการของทุกกองทุนได้รับการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้สู่คณะกรรมการคนอื่นๆ ผ่านการประชุมคณะกรรมการกองทุนประจำเดือน ในขั้นตอนนี้จะทำให้คณะกรรมการกองทุนเห็นทิศทางการดำเนินงานในทางเดียวกัน มีความเข้าใจกฎระเบียบและแนวทางการบริหารเงินทุน ในขั้นตอนต่อไปคือการนำความรู้มาใช้งานและจัดเก็บให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นระบบ เรียนรู้ต่อไปได้ง่าย ซึ่งกรรมการทั้ง 4 กองทุน มีความสามารถในการบริหารงานกองทุนและสามารถบันทึกข้อมูล จัดทำบัญชีได้ ซึ่งการเข้าใจขั้นตอนทางบัญชี ทำให้มองเห็นขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน มีการบันทึกข้อมูลในโปรแกรม Microsoft Excel ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและการคำนวณตัวเลข การที่กรรมการสามารถเขียนสูตรการคำนวณในโปรแกรม Microsoft Excel แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจในกระบวนการของตัวเลขและความเชื่อมโยงต่างๆ ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนจากข้อมูลเป็นสารสนเทศ และเปลี่ยนจากสารสนเทศเป็นปัญญา

4) การผนึกความรู้(Internalization) เมื่อกรรมการกองทุนแต่ละคนมีความเข้าใจร่วมกัน นำความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์ร่วมกันนำมาประยุกต์เข้ากับความรู้เดิมของตนเองที่มีอยู่ และถ่ายทอดให้กับสมาชิกกองทุนต่อไปผ่านการประชุมประจำเดือน ซึ่งจะเป็นการชี้แจงเรื่องต่างๆ เช่น อัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาในการกู้ยืมและการคืนเงินกู้ ฯลฯ ซึ่งการเปิดพื้นที่ให้สมาชิกได้รับรู้ข้อมูลและเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ทำให้ตัวความรู้มีการกระจาย ส่งต่อไปสู่สมาชิกอย่างทั่วถึง สมาชิกมีความรู้ใหม่ที่ได้รับถ่ายทอด นำไปหลอมรวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่ กลายเป็นความรู้ใหม่ที่สมาชิกสร้างขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น สมาชิกมีการวางแผนการทำเกษตรและการขายผลผลิตให้สอดคล้องกับระยะเวลาในการคืนเงินกู้ การเห็นประโยชน์จากการออมเงินกับกองทุนหมู่บ้าน ทำให้สมาชิกบางคนนำเงินมาออมเพิ่มขึ้นเพื่อรอรับเงินปันผลที่ได้มากกว่าดอกเบี้ยจากธนาคารฯลฯ สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงผลของการเรียนรู้ของสมาชิกกองทุนได้เป็นอย่างดี

4.2.4 การสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ (*Ba*) ปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความรู้และจัดการความรู้คือ *Ba* หรือพื้นที่ที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ คณะกรรมการต้องพยายามสร้างพื้นที่และช่วงเวลา

ที่เหมาะสมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกันในกลุ่มคณะกรรมการและกับสมาชิก ด้วยความจริงใจและความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ซึ่งจะเอื้อให้การสร้างความรู้เป็นไปด้วยดี

สำหรับกองทุนทั้งสี่ที่ทำการศึกษา ที่น่าสนใจคือ ทุกกองทุนมีการสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ในบริบทที่แตกต่างกันไป ไม่เพียงแค่พื้นที่สำหรับนั่งประชุมหรือรับฟังข้อมูลเท่านั้น แต่เป็นการสร้างพื้นที่สอดคล้องตามการหมุนเกลียวของความรู้ตาม SECI Model ทำให้การสร้างและถ่ายทอดความรู้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ดังนี้

Origination *Ba* เป็นพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้พปะ สื่อสาร โดยแต่ละคนมีบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน เกิดความเชื่อใจ ใส่ใจกัน จากกรณีศึกษาทั้งสี่แห่ง พบว่าเป็นพื้นที่ที่พัฒนาชุมชน เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบล อำเภอ เปิดพื้นที่ให้คณะกรรมการกองทุนเข้ามาอบรมถ่ายทอดความรู้ ทั้งในระดับรวมกลุ่มของตำบลและการอบรมเฉพาะกองทุน มีความเข้าใจถึงพื้นฐานของแต่ละคนว่ามีความไม่รู้ในเรื่องกฎระเบียบและด้านบัญชี ซึ่งถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับชุมชน เมื่อเปิดพื้นที่แล้วจึงเกิด *Ba* ขั้นถัดไป คือ

Dialoguing *Ba* เกิดการสนทนาอย่างลึกซึ้งเกิดขึ้นหรือที่เรียกว่า สุนทรียสนทนา ระหว่างกัน สำหรับผู้มีอุดมการณ์เดียวกันระหว่างภาครัฐและกรรมการ กรรมการและกรรมการ กรรมการและสมาชิกกองทุน ในขั้นตอนนี้ความรู้ของแต่ละคนถูกถ่ายทอดออกมา มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดการเรียนรู้ ในด้านต่างๆ

Systemizing *Ba* เมื่อแต่ละคนเกิดความรู้ที่หลากหลาย จึงเป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการมาแลกเปลี่ยน สรุปความรู้ที่ได้ นำมาทดสอบ จัดระบบให้เข้ากับบริบทของแต่ละกองทุน เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ย การวางแผนการชำระคืนเงินกู้

Exercising *Ba* เมื่อดำเนินการกองทุน จะมีการสังเกต บันทึก เปรียบเทียบ ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติเกิดการสร้างความรู้ขึ้นในตัวเอง และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติต่อไป

โดยทั้ง 4 กองทุน มีการสร้างพื้นที่ ดังนี้

1) กองทุนหมู่บ้านบ้านทุ่งกลับน้อย จังหวัดสิงห์บุรี มีพื้นที่แห่งการสร้างความรู้ที่ชัดเจน 3 แห่ง พื้นที่แรกคือ การที่พัฒนาชุมชนของอำเภอมีการจัดอบรมเกี่ยวกับระบบ กฎเกณฑ์การดำเนินงานและการทำบัญชี พื้นที่ในขั้นตอนนี้มีทั้งการอบรมเป็นกลุ่มใหญ่และการอบรมเฉพาะกองทุนซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนคณะกรรมการที่เข้ารับการอบรม พื้นที่แห่งที่ สอง คือ ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน ที่คณะกรรมการมีการประชุมกันบ่อยในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ไปอบรม รวมทั้งการประชุมกับสมาชิกในวาระต่างๆ พื้นที่แห่งที่สาม คือ การที่คณะกรรมการไปเยี่ยม พูดคุย พบปะสมาชิกตามบ้านของสมาชิก โดยเฉพาะการหาข้อมูลเพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่มีปัญหาการจ่ายชำระหนี้ หรือมีปัญหาในการ

ประกอบอาชีพ ถือว่าเป็นการสร้างพื้นที่ภายใต้บรรยากาศของความเห็นใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้สมาชิกรู้สึกดีที่ไม่ต้องพูดคุยเรื่องปัญหาการชำระหนี้ในที่ประชุมใหญ่

2) กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา จังหวัดชัยนาทมีพื้นที่แห่งการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ 4 แห่ง คือ หนึ่ง การอบรมความรู้ด้านต่างๆ ของพัฒนาชุมชนให้กับกองทุนหมู่บ้านในระดับอำเภอ สอง กองทุนหมู่บ้านใช้พื้นที่การประชุมประจำเดือนของหมู่บ้าน ที่มีทุกวันที่ 5 ของแต่ละเดือน มาให้ข้อมูลแก่สมาชิกกองทุนเป็นช่วงเวลาที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นภายในกองทุน สาม กรรมการแต่ละโซนของกองทุนจะติดตาม พูดคุยกับสมาชิกเป็นรายบ้านเพื่อรับรู้ถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น สี่ เป็นจุดเด่นของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบล ที่มีความเข้มแข็งมาอย่างต่อเนื่อง คือ เครือข่ายระดับตำบลจะสร้างพื้นที่เพื่อทำงานร่วมกัน ใช้แนวคิดว่าทุกกองทุนจะต้องเดินไปพร้อมกัน มีรูปแบบการทำบัญชีแบบเดียวกัน โดยแต่ละกองทุนบันทึกรายการมาแล้วทางเครือข่ายจะเป็นผู้ตรวจสอบและทำงบการเงินออกมาให้ แต่มีข้อสังเกตคือ จะทำให้แต่ละกองทุนไม่มีความชำนาญพอในการทำบัญชี ทำงบการเงิน

3) กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา จังหวัดอ่างทองมีพื้นที่แห่งการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ 4 แห่ง คือ หนึ่ง การอบรมกับพัฒนาชุมชนระดับอำเภอและจังหวัด สอง การประชุมของคณะกรรมการมีความต่อเนื่อง เนื่องจากที่ทำการกองทุนหมู่บ้านมีสถานที่ตั้งมั่นคง กว้างขวาง พร้อมในการดำเนินงาน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กรรมการและสมาชิกสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้สะดวกและเกิดความสัมพันธ์ที่ดี สาม กรรมการแต่ละโซนจะเข้าถึงเยี่ยมเยียนสมาชิกอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับรู้ถึงปัญหาด้านการคืนเงินกองทุน ทำให้กรรมการสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น สี่ เครือข่ายระดับอำเภอวิเศษชัยชาญมีความโดดเด่นเรื่องความเข้มแข็งของเครือข่ายที่ช่วยแต่ละกองทุนในการสอนการทำบัญชี การช่วยปิดบัญชี ทำงบการเงิน

4) กองทุนจังหวัดลพบุรี มีพื้นที่การสร้างความรู้ 3 แห่ง คือ หนึ่ง การอบรมกับพัฒนาชุมชนระดับอำเภอและระดับจังหวัด สอง ที่ตั้งของกองทุนหมู่บ้าน เป็นสถานที่ชัดเจน มีพื้นที่พร้อมในการทำงาน จัดเก็บเอกสาร เกิดการพบปะ พูดคุยของคณะกรรมการ รวมทั้งเป็นพื้นที่ในการประชุมของสมาชิกกองทุนอีกด้วย สาม เหรัญญิกกองทุนเป็นผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ทางบัญชี เมื่ออบรมมาแล้วสามารถมาประยุกต์ความรู้มาใช้งานได้เป็นอย่างดี ทำให้กลายเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายระดับตำบล เป็นการเปิดพื้นที่ให้กองทุนอื่นเข้ามาเรียนรู้การทำงาน

4.2.5 สินทรัพย์จากความรู้ (Knowledge Asset) เมื่อแต่ละกองทุนสร้างความรู้ขึ้นมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจัดเก็บความรู้ กองทุนทั้งสี่แห่ง ที่เหมือนกันคือ แต่ละกองทุนเริ่มจากการเก็บข้อมูล ลงบัญชีด้วยมือก่อน และพัฒนามาใช้คอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูล ที่น่าสนใจคือ ทุกกองทุนมีการใช้โปรแกรม Microsoft Excel เก็บข้อมูล โดยมีการสร้างรูปแบบเฉพาะของกองทุนตัวเอง เพื่อความสะดวกสำหรับคนทำและสำหรับสมาชิกที่ต้องการรู้ข้อมูล จะเห็นได้ว่าแต่ละกองทุนมีสินทรัพย์จากความรู้ (Knowledge Asset) ในระดับนึง แต่ยังมีจุดอ่อนคือ การถ่ายทอดความรู้ให้กับคนรุ่นต่อไปยังมีน้อยอยู่ เนื่องจากกลุ่มรุ่นต่อปส่วนใหญ่เข้าไปทำงานและพักอาศัยในเขตตัวเมือง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.6 รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ทั้ง 4 กองทุน

	กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย จังหวัดสิงห์บุรี	**กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา จังหวัดชัยนาท**	**กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา จังหวัดอ่างทอง**	**กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก จังหวัดลพบุรี**
ประธานกองทุน	-เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนในชุมชน มีทักษะในการทำงาน การประสานงานและการสื่อสาร ดำรงตำแหน่งกรรมการกองทุนมาตั้งแต่ก่อตั้ง และเป็นประธานกองทุนในปี 2562	-เป็นผู้ที่ทำงานในระบบราชการมาอย่างยาวนาน สามารถประสานงานกับชุมชนได้เป็นอย่างดี ดำรงตำแหน่งกรรมการกองทุนมาตั้งแต่ก่อตั้ง	-เป็นคนในพื้นที่ ที่ได้รับการยอมรับจากหลายบทบาทหน้าที่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายในระบบราชการของระดับจังหวัด เป็นผู้ที่มีความสามารถสูง ดำรงตำแหน่งกรรมการกองทุนมาตั้งแต่ก่อตั้ง	-เป็นผู้ที่มีพื้นฐานด้านการค้าขาย มีทักษะในการทำงานและการประสานงาน สะสมความรู้ความเชี่ยวชาญ จนได้รับการยอมรับเป็นปราชญ์ชาวบ้าน ด้านการเงินชุมชนระดับตำบล ดำรงตำแหน่งกรรมการกองทุนมาตั้งแต่ก่อตั้ง
การเลือกคณะกรรมการกองทุน	- จากการแบ่งพื้นที่ในหมู่บ้าน เพื่อดูแลการใช้เงินและการหาเงินมาชำระหนี้ - จากคนที่ทำงานในระบบราชการ เพื่อประสานงานกับส่วนกลาง	- จากการแบ่งพื้นที่ในหมู่บ้าน เพื่อดูแลการใช้เงินและการหาเงินมาชำระหนี้ - จากคนที่ทำงานในระบบราชการ เพื่อประสานงานกับส่วนกลาง	- จากการแบ่งพื้นที่ในหมู่บ้าน เพื่อดูแลการใช้เงินและการหาเงินมาชำระหนี้ - จากคนที่ทำงานในระบบราชการ เพื่อประสานงานกับส่วนกลาง	- จากการแบ่งพื้นที่ในหมู่บ้าน เพื่อดูแลการใช้เงินและการหาเงินมาชำระหนี้ - จากคนที่ทำงานในระบบราชการ เพื่อประสานงานกับส่วนกลาง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.6 รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ทั้ง 4 กองทุน (ต่อ)

	กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย จังหวัดสิงห์บุรี	**กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา จังหวัดชัยนาท**	**กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา จังหวัดอ่างทอง**	**กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก จังหวัดลพบุรี**
	- จากคนที่ทำงานกับชุมชนมาอย่างยาวนาน	- จากคนที่ทำงานกับชุมชนมาอย่างยาวนาน	- จากคนที่ทำงานกับชุมชนมาอย่างยาวนาน	- จากคนที่ทำงานกับชุมชนมาอย่างยาวนาน
ความรู้ที่จำเป็น	- ความสามารถในการสื่อสาร, การประสานงาน, ภาวะผู้นำ, การวางแผนสืบทอด (succession plan) -ความรู้ในด้านกฎระเบียบและด้านการทำบัญชีกองทุน	- ความสามารถในการสื่อสาร, การประสานงาน, ภาวะผู้นำ, การวางแผนสืบทอด (succession plan) -ความรู้ในด้านกฎระเบียบและด้านการทำบัญชีกองทุน	- ความสามารถในการสื่อสาร, การประสานงาน, ภาวะผู้นำ, การวางแผนสืบทอด (succession plan) -ความรู้ในด้านกฎระเบียบและด้านการทำบัญชีกองทุน	- ความสามารถในการสื่อสาร, การประสานงาน, ภาวะผู้นำ, การวางแผนสืบทอด (succession plan) -ความรู้ในด้านกฎระเบียบและด้านการทำบัญชีกองทุน
การเตรียมความพร้อมคณะกรรมการที่รับการถ่ายทอดความรู้	-เลือกจากคนที่อยู่ในระบบราชการและมีพื้นฐานความรู้สมัยใหม่ เช่น ครู ผู้ใหญ่บ้าน	-เลือกจากคนที่อยู่ในระบบราชการและเคยมีประสบการณ์การทำงานในภาคเอกชนและการทำงานกับชุมชนในพื้นที่มาโดยตลอด เช่น ครู เลขานุการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ผู้ใหญ่บ้าน	เลือกจากคนที่อยู่ในระบบราชการและเคยมีประสบการณ์การทำงานในภาคเอกชนและการทำงานกับชุมชนในพื้นที่มาโดยตลอด เช่น กำนัน ครู อสม. ผู้ใหญ่บ้าน พนักงานบริษัทเอกชน	เลือกจากคนที่มีพื้นฐานความรู้ในด้านบัญชี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.6 รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ทั้ง 4 กองทุน (ต่อ)

	กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย จังหวัดสิงห์บุรี	**กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา จังหวัดชัยนาท**	**กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา จังหวัดอ่างทอง**	**กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก จังหวัดลพบุรี**
ขั้นตอนการสร้างความรู้ (Seci model)	ภาครัฐอบรมกรรมการในเรื่องกฎระเบียบการดำเนินงาน และเรื่องบัญชีการเงิน หลังจากนั้นกรรมการนำความรู้นั้นมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในคณะกรรมการด้วยกัน จนได้ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับกองทุนขึ้นมา จึงนำไปถ่ายทอดสู่สมาชิก และใช้ความรู้นั้นในการดำเนินงาน รวมทั้งจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ	ภาครัฐอบรมกรรมการในเรื่องกฎระเบียบการดำเนินงาน และเรื่องบัญชีการเงิน หลังจากนั้นกรรมการนำความรู้นั้นมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในคณะกรรมการด้วยกัน จนได้ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับกองทุนขึ้นมา จึงนำไปถ่ายทอดสู่สมาชิก และใช้ความรู้นั้นในการดำเนินงาน รวมทั้งจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ	ภาครัฐอบรมกรรมการในเรื่องกฎระเบียบการดำเนินงาน และเรื่องบัญชีการเงิน หลังจากนั้นกรรมการนำความรู้นั้นมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในคณะกรรมการด้วยกัน จนได้ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับกองทุนขึ้นมา จึงนำไปถ่ายทอดสู่สมาชิก และใช้ความรู้นั้นในการดำเนินงาน รวมทั้งจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ	ภาครัฐอบรมกรรมการในเรื่องกฎระเบียบการดำเนินงาน และเรื่องบัญชีการเงิน หลังจากนั้นกรรมการนำความรู้นั้นมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในคณะกรรมการด้วยกัน จนได้ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับกองทุนขึ้นมา จึงนำไปถ่ายทอดสู่สมาชิก และใช้ความรู้นั้นในการดำเนินงาน รวมทั้งจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ
พื้นที่แห่งการเรียนรู้ (*Ba*)	-พัฒนาชุมชนของอำเภอ -ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน -บ้านของสมาชิก	-พัฒนาชุมชนของอำเภอ -ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน -เครือข่ายระดับตำบล -บ้านของสมาชิก	-พัฒนาชุมชนของอำเภอ -ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน -เครือข่ายระดับอำเภอ -บ้านของสมาชิก	-พัฒนาชุมชนของอำเภอ -ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน -เครือข่ายระดับตำบล -บ้านของสมาชิก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 4.6 รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ทั้ง 4 กองทุน (ต่อ)

	กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย จังหวัดสิงห์บุรี	**กองทุนหมู่บ้าน บ้านหนองพญา จังหวัดชัยนาท**	**กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 1 ตำบลไผ่ดำพัฒนา จังหวัดอ่างทอง**	**กองทุนหมู่บ้าน หมู่ 4 ตำบลบางขันหมาก จังหวัดลพบุรี**
สินทรัพย์จากความรู้ (knowledge asset)	-เลขานุการกองทุนใช้โปรแกรม Microsoft Excel เก็บข้อมูลสมาชิกและใช้ในการบันทึกบัญชี -จัดเก็บที่คอมพิวเตอร์ส่วนตัวของเลขานุการกองทุน	- เลขานุการกองทุนและผู้ช่วยใช้โปรแกรม Microsoft Excel เก็บข้อมูลสมาชิกและใช้ในการบันทึกบัญชี - จัดเก็บที่คอมพิวเตอร์ส่วนตัวของเลขานุการกองทุนและที่เครือข่ายกองทุนระดับตำบล	- เหรัญญิกกองทุนบันทึกข้อมูลในสมุดบัญชีและส่งต่อข้อมูลให้เครือข่ายระดับอำเภอช่วยบันทึกในคอมพิวเตอร์ - จัดเก็บเอกสารไว้ที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านส่วนข้อมูลในคอมพิวเตอร์จัดเก็บไว้ที่เครือข่ายกองทุนระดับอำเภอ	- เหรัญญิกกองทุนใช้โปรแกรม Microsoft Excel เก็บข้อมูลสมาชิกและใช้ในการบันทึกบัญชี -จัดเก็บที่คอมพิวเตอร์ของกองทุน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ ของสถาบันการเงินชุมชน ในเขตภาคกลางตอนบน 2 เป็นงานวิจัยที่ต้องการศึกษาถึงการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของสถาบันการเงินชุมชน โดยเฉพาะกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2 เพื่อนำไปสู่การนำเสนอแนวทางในการจัดการกองทุนหมู่บ้านสำหรับกองทุนอื่นๆ ต่อไป

การสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านทั้ง 4 แห่งที่ทำการศึกษานี้ เกิดขึ้นจากพื้นฐานความเข้มแข็งของชุมชน มีการจัดการภายในกองทุนด้วยตัวเองทั้งหมด มีหน่วยงานภาครัฐเป็นพี่เลี้ยงและสนับสนุนความรู้สมัยใหม่ในการจัดการองค์กร เมื่อกองทุนสามารถสร้างความรู้และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ด้วยตัวเอง ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งและความสามารถในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของกองทุน การที่คณะกรรมการกองทุนและสมาชิกรวมตัวกันและดำเนินการไปได้ เริ่มจากการตระหนักถึงความรู้ที่มีอยู่และความรู้ที่ต้องแสวงหาเพิ่มจากภายนอกชุมชน ซึ่งความรู้เหล่านั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของกองทุน ดังนั้นกลไกการสร้างความรู้และการจัดการความรู้จึงเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของคณะกรรมการกองทุน ทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินร่วมกันอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อความเข้มแข็งของกองทุน

ปรากฏการณ์ที่ศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ความรู้ในการจัดการกองทุน ไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ที่มาจากภาครัฐทั้งหมดและกองทุนเป็นเพียงผู้รับความรู้นั้นมาใช้โดยไม่ดัดแปลง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กองทุนมีการสร้างความรู้/รับความรู้มาดัดแปลงให้เข้ากับบริบทของชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของแนวคิดของกองทุนหมู่บ้านที่ให้อิสระแต่ละกองทุนในการ การบริหารจัดการในตัวเอง ดังนั้นกองทุนไหนที่มีความเข้มแข็งและมีความสามารถก็จะจัดการให้เข้ากับบริบทของชุมชนได้ดี

ในการศึกษาเพื่อตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายและครอบคลุม โดยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักรวมทั้งสิ้น 60 คน แบ่งเป็น คณะกรรมการกองทุน สมาชิกกองทุน ตัวแทนพัฒนาชุมชนประจำอำเภอ ผลการศึกษาเพื่อตอบคำถามการวิจัย นำเสนอดังต่อไปนี้

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ ของสถาบันการเงินชุมชนในเขตภาคกลางตอนบน 2 มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการสร้างความรู้ และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2 2) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการสร้างความรู้และการจัดการความรู้สำหรับกองทุนหมู่บ้านอื่นๆ ต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 กระบวนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2

กระบวนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของทั้ง 4 กองทุนหมู่บ้าน มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน เริ่มตั้งแต่

1) การประชุมเพื่อจัดตั้งกองทุน การคัดเลือกคณะกรรมการกองทุนที่หลากหลาย ครอบคลุมพื้นที่ในหมู่บ้าน มีประสบการณ์ในการทำงานกับระบบราชการ มีพื้นฐานความรู้พร้อมที่จะรับแนวคิดสมัยใหม่ มีการวิเคราะห์ภายในกองทุนว่ามีความรู้อะไร และยังขาดความรู้ใดบ้างที่จะใช้ในการบริหารงานกองทุน จึงมีการเตรียมคณะกรรมการที่มีความพร้อมไปอบรมรับความรู้ใหม่ จากหน่วยงานภาครัฐทั้งจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สำนักงานพัฒนาชุมชนระดับจังหวัดและระดับอำเภอ โดยเฉพาะสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอจะเป็นหน่วยงานหลักในการอบรมและถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นสู่กองทุน

2) การไปอบรมรับการถ่ายทอดความรู้ของคณะกรรมการกองทุนทั้งในเรื่องกฎระเบียบ เรื่องการเงินและบัญชีของกองทุน เป็นการถ่ายทอดจากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึก (Socialization) ตามขั้นตอนของเซคิโมเดล (SECI Model) ในขั้นตอนนี้สำนักงานพัฒนาชุมชนระดับอำเภอจะมีการอบรมรวมทุกกองทุนในระดับอำเภอ และมีการถ่ายทอดความรู้เฉพาะแต่ละกองทุน ซึ่งการถ่ายทอดในรูปแบบนี้จะได้ผลลัพธ์ที่ดีเพราะกรรมการกองทุนที่ไปอบรมจะได้เรียนรู้และซักถามข้อสงสัยแบบตัวต่อตัว ถือว่าเป็นการสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้(*Ba*) ที่เหมาะสม เป็นกัลยาณมิตร เอื้อต่อการเรียนรู้ หลังจากได้รับการถ่ายทอดความรู้แล้ว ขั้นตอนต่อมาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือการที่คณะกรรมการวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้ที่ได้จากการอบรมออกมาเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของหมู่บ้านและของกองทุน (Externalization) และแต่ละกองทุนมีการพัฒนา จัดเก็บข้อมูล ความรู้ต่างๆ ลงในคอมพิวเตอร์ (Knowledge Asset) โดยใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซล ที่น่าสนใจคือ แต่ละกองทุนใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซล พัฒนารูปแบบ

เฉพาะสำหรับกองทุนสอดคล้องกับข้อมูลที่ต้องการเก็บ เป็นการผสานความรู้ที่มีกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล มีการมองเห็นภาพรวมของระบบทั้งหมดก่อนจึงจะสามารถผูกสูตรหรือสร้างรูปแบบเฉพาะขึ้นมาในโปรแกรมไมโครซอฟท์เอ็กเซลได้ เป็นขั้นตอนของการ ผสานความรู้ (Combination) หลังจากนั้นคณะกรรมการมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ร่วมกันในคณะกรรมการกองทุน และถ่ายทอดสู่สมาชิกกองทุน ทำให้สมาชิกกองทุนส่วนใหญ่มีการรับรู้ มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน (Internalization)

3) การถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนรุ่นต่อไป ทั้ง 4 กองทุนมีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ พร้อมที่จะถ่ายทอด และเรียนรู้ได้ง่ายสำหรับกรรมการที่จะเข้ามาทำงานต่อ แต่สิ่งที่เป็นปัญหาคือ ประธานและกรรมการของแต่ละกองทุนมีการดำรงตำแหน่งมาเป็นระยะเวลานาน ส่วนใหญ่ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกองทุน ทำให้ความรู้ส่วนใหญ่เป็นที่อยู่ภายในตัวตนหรือความรู้ฝังลึก ซึ่งบางส่วนถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง มีการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบเรียบร้อยแล้ว กรรมการรุ่นต่อไปสามารถมาเรียนรู้ได้ทันที แต่ความรู้ด้านการบริหารกองทุนเกี่ยวกับการบริหารคน บริหารความสัมพันธ์ของสมาชิก เป็นความรู้ที่ยากที่จะจัดเก็บและถ่ายทอด เพราะเป็นทักษะและไหวพริบส่วนบุคคล การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะนี้คือการเรียนรู้โดยการปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วย (Learning by Doing) หมายความว่ากองทุนจะต้องมีการวางตัวและดึงกรรมการรุ่นใหม่เข้ามาเพื่อทำงานร่วมกัน มีการถ่ายทอดทักษะด้านการบริหารคน ซึ่งทั้ง 4 กองทุน เริ่มมีการดำเนินการวางแผนผู้สืบทอด (Succession Plan) ไว้บ้างแล้ว ซึ่งสามารถใช้เป็นดัชนีชี้วัดความยั่งยืนของกองทุนหมู่บ้านได้อีกด้วย

4) เครือข่ายทางสังคม ทั้งที่เป็นเครือข่ายทางการเงิน และเครือข่ายในการทำงาน ทั้ง 4 กองทุนมีเครือกองทุนหมู่บ้านระดับตำบลและระดับอำเภอเพื่อช่วยเหลือกันในด้านการทำงาน การปิดบัญชีและการทำงบการเงินต่างๆ แต่ที่น่าสนใจคือ กองทุนหมู่บ้าน บ้านทุ่งกลับน้อย จังหวัดสิงห์บุรี มีเครือข่ายทางการเงินกับกองทุนสวัสดิการชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้มีการกู้ยืมเงินบางส่วนมาให้สมาชิกกองทุนได้กู้ยืมในช่วงของการชำระคืนหนี้กองทุน ทำให้ปัญหาหนี้นอกระบบมีน้อยลง

5.1.2 รูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2

1) การตั้งกองทุน การเลือกประธานและกรรมการ มีการเลือกกรรมการจากเกณฑ์ต่างๆ เช่น จากหลากหลายอาชีพ จากพื้นที่ของหมู่บ้าน จากการร่วมทำงานกับชุมชนฯลฯ ซึ่งการที่

คณะกรรมการมีความหลากหลายจะเป็นประโยชน์ต่อกองทุนอย่างมาก ในการไปอบรมรับความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การติดตามสมาชิก

2) ในเรื่องของการสร้างความรู้ เริ่มด้วยการวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นทั้งจากภายในกองทุนและภายนอกกองทุน โดยความรู้ภายในกองทุนจากประธานและกรรมการ ที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร การประสานงาน ส่วนความรู้ภายนอกกองทุนที่สำคัญคือ ความรู้ด้านกฎระเบียบและความรู้ด้านบัญชีการเงิน ในส่วนของการสร้างความรู้ ตามรูปแบบ SECI Model พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ทางสังคม (Socialization) เป็นการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากรของพัฒนาชุมชนมาสู่กรรมการและจากเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านด้วยกัน การแปลงองค์ความรู้ (Externalization) เป็นขั้นตอนที่กรรมการนำความรู้ฝังลึกที่ได้จากการอบรมมาทำให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง เข้ากับบริบทของกองทุน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ที่จะปรับให้เข้ากับบริบทของกองทุน ในขั้นตอนนี้ต้องใช้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจนตกผลึกออกมาเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะกับกองทุน การผสานความรู้ (Combination) นำความรู้ชัดแจ้งที่ปรับปรุงมาแล้ว มาทำให้อยู่ในรูปแบบที่กรรมการและสมาชิกสามารถรับรู้และเข้าใจได้ รวมทั้งมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ในปัจจุบันแต่ละกองทุนควรใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาในการเก็บข้อมูลสมาชิก บันทึกรายการทางการเงินในรูปแบบของสารสนเทศที่จัดการมาเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ง่ายต่อการทำงานและสามารถส่งต่อคนรุ่นต่อไปได้อย่างเป็นระบบ การผนึกความรู้ (Internalization) เป็นการตกผลึกทางความคิดระหว่างความรู้ใหม่ที่ได้มาและความรู้เก่าที่มีอยู่ในตัว ส่งกลับเข้าไปในตัวตนของกรรมการและสมาชิกแต่ละคน เพื่อถ่ายทอดต่อไป ในขั้นตอนนี้จะเกิดเมื่อมีการพบปะพูดคุยระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิกกองทุนในโอกาสต่างๆ

3) พื้นที่สำหรับการสร้างความรู้ (*Ba*) สำหรับการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านนั้น การสร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้มีความสำคัญอย่างมาก โดยแบ่งเป็น Originating *Ba* หรือการสร้างพื้นที่เพื่อให้เกิดการพูดคุย สามารถแบ่งได้เป็น พื้นที่จากการอบรม พื้นที่ภายในกองทุน พื้นที่ภายในหมู่บ้าน และพื้นที่ของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน คณะกรรมการควรมีการจัดการในการสร้างพื้นที่ให้เกิดการพูดคุย เพราะจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ได้เร็วกว่าการปล่อยให้พื้นที่เกิดตามธรรมชาติ Dialoguing *Ba* พื้นที่แห่งการสนทนา เมื่อมีการเปิดพื้นที่แล้ว ขั้นต่อมาคือการใช้พื้นที่นั้นเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเป็นการพูดคุยอย่างเข้าใจในบริบทของอีกฝ่าย เป็นความต้องการช่วยเหลืออย่างจริงใจ ในการสนทนานี้แบ่งได้เป็น ระหว่างภาครัฐกับกรรมการ กรรมการกับกรรมการ กรรมการกับสมาชิกกองทุน และระหว่างเครือข่ายด้วยกัน Systemising *Ba* หลังจากการสนทนาแล้วจะได้ความรู้ออกมา จึงนำความรู้นั้นมาจัดให้เป็นระบบ ทดลองใช้ในการดำเนินงานและรับให้เข้ากับกองทุนมากที่สุด Exercising *Ba* เมื่อได้ความรู้ที่

เหมาะสมแล้ว กรรมการต้องสร้างพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้สำหรับสมาชิกรุ่นต่อไป ถือว่าเป็นพื้นที่แห่งการส่งต่อความรู้

4) สินทรัพย์จากความรู้ (Knowledge Asset) ในการจัดเก็บความรู้ แต่ละกองทุนเริ่มจากการบันทึกข้อมูล/ลงบัญชีด้วยมือก่อน และพัฒนามาใช้คอมพิวเตอร์ในการบันทึกข้อมูล ที่น่าสนใจคือ ทุกกองทุนมีการใช้โปรแกรม Microsoft Excel เก็บข้อมูล โดยมีการสร้างรูปแบบเฉพาะของกองทุนตัวเอง ทำให้มีการปรับปรุง แก้ไขได้ง่ายกว่าการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจากธนาคาร และเป็นผลลัพธ์สุดท้ายจากการสร้างความรู้ด้วยตัวเอง เข้าใจระบบงาน จนมาทำรูปแบบของกองทุนตัวเองได้ ทำให้ไม่ได้เป็นแค่ผู้ใช้งาน (User) เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ในฐานะผู้สร้างและผู้ใช้งานด้วย การเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์ทำให้สะดวกสำหรับคนทำและสำหรับสมาชิกที่ต้องการรู้ข้อมูล รวมทั้งสะดวกสำหรับการถ่ายทอดความรู้ต่อไป

1) การถ่ายทอดความรู้ ทุกกองทุนมีรูปแบบที่คล้ายกันคือ เริ่มจากการดึงสมาชิกรุ่นใหม่เข้ามาช่วยงานในเบื้องต้นก่อน เป็นงานเอกสาร เช่น การทำฟอร์มเอกสาร การช่วยสมาชิกเขียน คำร้องขอกู้ การคิดดอกเบี้ยฯลฯ ในขั้นตอนนี้คณะกรรมการจะเริ่มดูสมาชิกรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถและความซื่อสัตย์และเริ่มดึงเข้ามาเป็นคณะกรรมการ เพื่อเรียนรู้งานอย่างเต็มตัว เช่น การประสานงานกับคณะกรรมการ การสื่อสารกับสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ การทำบัญชี ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการลงมือทำ (Learning by Doing)

2) เครือข่ายทางสังคม กองทุนหมู่บ้านควรมีเครือข่ายในการทำงานทั้งเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านในระดับต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือกันในการทำงานทั้งด้านบัญชี และการเขียนโครงการของบประมาณทำโครงการ และเครือข่ายทางการเงิน เพื่อเตรียมไว้เป็นเงินทุนสำรอง เช่น กองทุนสวัสดิการชุมชน กองทุนฌาปนกิจและธนาคารต่าง ๆ รวมถึงการใช้ครือข่ายทางสังคมในชุมชน ให้สมาชิกกองทุนช่วยดูแลกันในการใช้เงินและการคืนเงินกู้

5.1.3 แนวทางการสร้างความรู้และการจัดการความรู้สำหรับกองทุนหมู่บ้านอื่น

สรุปแนวทางการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ สำหรับกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2

ในการใช้ SECI Model มาใช้วิเคราะห์การสร้างความรู้และการจัดการความรู้สำหรับกองทุนหมู่บ้านในเขตภาคกลางตอนบน 2 ที่มีบริบทเป็นพื้นที่ที่ทำการเกษตรเป็นหลัก ทำให้เงินกองทุนที่ได้มาจะนำใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้นำไปลงทุนค้าขายเหมือนกับกองทุนในภูมิภาคอื่น ดังนั้นหัวใจสำคัญไม่ได้อยู่ที่การมีเงินกองทุนที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่อยู่ที่การสร้างความรู้ภายในกองทุนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของกองทุน ในแง่ของระยะเวลาในการ

ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เงินกองทุนที่เพิ่มอย่างเหมาะสมจากการออม การใช้ทุนทางสังคมในชุมชนมาช่วยการดำเนินงานของกองทุน โดยการเริ่มกิจกรรม จากภาครัฐที่เริ่มโครงการกองทุนหมู่บ้าน ให้ชุมชนร่วมกำหนดระเบียบปฏิบัติ และภาครัฐจัดอบรมความรู้ด้านกฎระเบียบและด้านบัญชีการเงิน ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนได้รับความรู้ใหม่จากภายนอกเข้ามาผสานกับความรู้ภายในชุมชนที่มีอยู่ เกิดกระบวนการสร้างความรู้ของคณะกรรมการและถ่ายทอดมาสู่สมาชิก ตามแนวคิด SECI Model ทำให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด จากเดิมที่หลายกองทุนต้องการให้ผลประกอบการของกองทุนเกิดกำไรสูงสุด มีเงินฝากจำนวนมาก เปลี่ยนมาเป็นต้องการให้กองทุนหมู่บ้านสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน เน้นไปที่ให้สมาชิกมีความสุข มีเงินทุนหมุนเวียนในการทำการเกษตร ลดหนี้นอกระบบ ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายทางสังคม สมาชิกช่วยดูแลกันทั้งในด้านการใช้เงินและการหาเงินมาชำระหนี้กองทุน ทั้งหมดเป็นผลมาจากกระบวนการเรียนรู้ การสร้างความรู้ร่วมกันของคณะกรรมการและสมาชิก มีการเปิดพื้นที่ให้ทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น

การสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้(*Ba*) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้ของกองทุน การเปิดพื้นที่ให้เกิดปฏิสัมพันธ์ ทั้งพื้นที่ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่การใช้พื้นที่ที่ไม่เป็นทางการจะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีกว่า สิ่งสำคัญอีกประการคือในพูดคุยถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ควรเป็นการพูดคุยอย่างเป็นกัลยาณมิตรด้วยความหวังดี พื้นที่จะมีทั้งจากภาครัฐมาสู่คณะกรรมการ คณะกรรมการสู่คณะกรรมการและจากคณะกรรมการมาสู่สมาชิก ทำให้เกิดการเรียนรู้ การวางแผนร่วมกัน และเมื่อนำแผนไปใช้ เกิดการเรียนรู้ การสังเคราะห์ความรู้ จากในกลุ่มกลายเป็นความรู้ของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความรู้ความคิดใหม่ๆ ผสานเข้ากับความรู้เดิม พร้อมที่จะหมุนเกลียวความรู้ในรอบใหม่ต่อไป ดังนั้นถ้าคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนสามารถเรียนรู้วิธีการสร้างความรู้และวิธีการแสวงหาความความรู้ (Learn How to Learn) ได้ด้วยตัวเองก็จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากความรู้เดิมผสานเข้ากับความรู้ใหม่ ทำให้คณะกรรมการกองทุน เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในกระบวนการทำงาน สามารถเรียนรู้และตั้งคำถามได้ว่า ทำไมถึงต้องทำแบบนี้ เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know Why) ได้ หรือเกิดปัญญา (Wisdom) อันเป็นผลมาจากประสบการณ์การทำงาน เกิดเป็นความรู้ฝังลึก สามารถถ่ายทอดความรู้ฝังลึกแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นได้ พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้ ไม่ใช่แค่การทำงานที่รู้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเดียว(Know How) และทำให้กองทุนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นพลวัตร(Dynamic) เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ทำให้มองเห็นภาพของการสร้างความรู้และจัดการความรู้ เป็นขั้นตอนดังนี้ 1) การหาความรู้ภายในที่มีอยู่หรือการสร้างความรู้ที่จำเป็นสำคัรับประธานกองทุนและคณะกรรมการเกี่ยวกับด้านภาวะความเป็นผู้นำ การสื่อสารและการประสานงาน 2) การแสวงหาความรู้จากภายนอกโดยเฉพาะเรื่องระเบียบกองทุนและการทำบัญชีของกองทุน 3) กระบวนการสร้างความรู้ จากความรู้ภายนอกเข้ามาสู่ความรู้ภายในตัวตนและกองทุน 4) การประยุกต์ความรู้ให้เข้ากับบริบทของชุมชน 5) การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงานกองทุน 6) การปรับปรุงความรู้และจัดเก็บ รวมทั้งการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ต่อไปทั้งในกองทุนและในเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบล/ระดับอำเภอ

แนวทางการสร้างความรู้มาจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ ข้อที่ 2 ซึ่งสามารถสรุปความเข้มแข็งของกองทุนมาจากการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ที่จำเป็นในแต่ละส่วนของสมาชิกในกองทุนทั้งในส่วนของ ประธานกองทุน คณะกรรมการและสมาชิก ซึ่งองค์ความรู้จะถ่ายทอดจากประธานกองทุนสู่คณะกรรมการและขยายผลถึงการสร้างความรู้ของสมาชิกกองทุน โดยการสร้างความรู้ในทุกระดับสิ่งสำคัญจะต้องมีพื้นที่ที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ (*Ba*) เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้และการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังภาพประกอบที่ 5.1

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

	ความรู้ภายนอก	**ความรู้ภายนอก**	**ความรู้ภายใน**
ประธานกองทุน	ระเบียบการดำเนินงานกองทุน	การบริหารเงินทุน	ความเป็นผู้นำ การสื่อสารและการประสานงาน
คณะกรรมการกองทุน	ระเบียบการดำเนินงานกองทุน	การทำบัญชีและการเงิน	ความเป็นผู้นำ การสื่อสารและการประสานงาน
สมาชิกกองทุน	ระเบียบการดำเนินงานกองทุน	*Ba*	*Ba*

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

รูปที่ 5.1 การถ่ายทอดความรู้และพื้นที่การสร้างความรู้

ที่มา : ผู้วิจัย

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ความรู้ที่สำคัญของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน มี 2 ส่วน คือ หนึ่ง การจัดการกองทุนโดยเฉพาะการจัดการเรื่องคนและการสื่อสาร ทั้งในกลุ่มคณะกรรมการและสมาชิกกองทุน สอง คือ ความรู้ด้านการเงินและบัญชี โดยความรู้ทั้งสองด้านจำเป็นสำหรับคณะกรรมการเพื่อใช้ในการดูแลสมาชิก โดยขั้นตอนการสร้างความรู้เริ่มตั้งแต่การเลือกคณะกรรมการ มีการเลือกตัวแทนจากแต่ละพื้นที่ ทำให้คณะกรรมการมาจากทุกกลุ่มในหมู่บ้าน ทำให้การดูแล ติดตามเกี่ยวกับ การนำเงินกู้ไปใช้จ่าย การคืนเงินกู้ ฯลฯ อยู่ในการดูแลของคณะกรรมการตลอด คล้ายกับธนาคารกรามีนประเทศบังคลาเทศ ของมูฮัมหมัด ยูนุส ที่มีเจ้าหน้าที่ลงไปรับผิดชอบ ติดตามสมาชิกที่กู้ยืมอย่างใกล้ชิด ทำให้หนี้เสียมีจำนวนน้อย ตามที่งานวิจัยของ Sombatsawat (2016) กล่าวถึงว่า ธนาคารกรามีนในฐานะสถาบันการเงินที่ปล่อยเงินกู้สินเชื่อรายย่อยให้กับคนยากจนโดยไม่จำเป็นต้องมีหลักประกัน ภายใต้หลักการสร้างกลุ่มสนับสนุน (Support Group) โดยกำหนดเงื่อนไขว่าสมาชิกในกลุ่มจะต้องมีสถานภาพครอบครัว สถานภาพทางการเงิน และสถานภาพสังคมที่คล้ายคลึงกัน เพื่อที่พวกเขาจะสามารถช่วยเหลือ ตรวจสอบซึ่งกันและกันได้และในกรณีที่สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งมีปัญหาไม่สามารถชำระหนี้ได้สมาชิกที่เหลือก็จะไม่ได้รับสิทธิในการกู้เงินครั้งต่อไปจนกว่าสมาชิกในกลุ่มจะดำเนินการชำระหนี้ได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ จากงานวิจัยของ Sombatsawat (2016) จะเห็นได้ว่าธนาคารกรามีนมีระเบียบการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้ธนาคารสามารถติดตามลูกหนี้ได้ ส่วนกองทุนหมู่บ้านของประเทศไทยเป็นการสร้างระเบียบการดำเนินงานจากประสบการณ์ จากเครือข่ายทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชน แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการประยุกต์ระบบการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีของคณะกรรมการกองทุน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการอยู่ที่ความสัมพันธ์ที่ดีของคณะกรรมการ คณะกรรมการมีความเข้มแข็ง มีความสามารถเหมาะสมกับงาน โดยบุคคลที่เป็นแรงขับเคลื่อนคือประธาน เลขานุการและเหรัญญิกกองทุน โดยประธานกองทุนมีการสื่อสารที่ชัดเจน เกี่ยวกับการเงินและแนวทางการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณฐชน วงษ์ขำ (2561) ซึ่งศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบาย (2) ปัจจัยด้านการสื่อสารขององค์การ (3) ปัจจัยด้านศักยภาพขององค์การ (4) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ (5) ปัจจัยด้านการประสานความร่วมมือ และในงานวิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้แก่ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) ต้องสร้างมาตรฐานโปรแกรมคอมพิวเตอร์และต้องอบรมคณะกรรมการ ต้องสร้างมาตรฐานการทวงหนี้

และสร้างความรู้ให้แก่คณะกรรมการ ต้องเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ สทบ. คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานต้องมีตัวชี้วัดเป็นวัตถุวิสัย คณะกรรมการกองทุนจะต้องทบทวนระเบียบของกองทุนเสมอ และจะต้องมีนโยบายจัดอบรมให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกแก่สมาชิก รวมไปถึงสร้างความเข้าใจถึงผลเสียจากการไม่ชำระหนี้คืน จากงานวิจัยของ ณฐชน วงษ์ขำ (2561) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติจำนวน 5 ข้อ เป็นปัจจัยที่คณะกรรมการกองทุนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างมาตรฐานการทวงหนี้นั้นควรเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่สร้างขึ้นเพื่อนำมาใช้ เนื่องจากแต่ละกองทุนมีรูปแบบการติดตามหนี้ที่ตกลงและใช้ร่วมกันในกองทุนอยู่แล้ว

ในส่วนของความรู้ความสามารถในการทำบัญชี กองทุนสามารถบันทึกบัญชีและปิดบัญชีได้เอง ทำให้เห็นและเข้าใจกระบวนการการทำงานทั้งหมด เพราะงบการเงินที่ออกมาคือผลการดำเนินงานที่แสดงออกมาในรูปตัวเลข ส่งผลให้เกิดความมั่นใจ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาได้ตรงจุด รวมทั้งมีการจัดเก็บเป็นสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Asset) อย่างเป็นระบบพร้อมที่จะถ่ายทอดต่อไป นับว่าเป็นจุดแข็งของกองทุนหมู่บ้าน เพราะโดยปกติการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบนับเป็นจุดอ่อนของการจัดการในชุมชน ดังที่งานวิจัยของ นิศรา จันทร์เจริญสุข (2558) ได้สรุปไว้จากการศึกษาการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชน ศึกษาการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ของปราชญ์ชาวบ้านในการแกะสลักไม้ ซึ่งผลวิจัยพบว่า ธุรกิจชุมชนมีการระบุความรู้และสร้างความรู้ แต่ขาดการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ ทำให้ผู้สนใจไม่สามารถเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนแบ่งปัน และสืบทอดภูมิปัญญาความรู้ด้านการแกะสลักได้

5.2.2 ในการสร้างความรู้ เมื่อนำแนวคิดการหมุนเกลียวของความรู้ (The Spiral of Knowledge) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่ากองทุนมีการสร้างและการจัดการความรู้ตาม SECI Model ทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ (Socialization) การแปลงองค์ความรู้(Externalization) การผสานความรู้ (Combination) และการผนึกความรู้ (Internalization) โดยคณะกรรมการกองทุนรู้ว่าอะไรคือความรู้ที่จำเป็น ทำให้มีการสร้างและการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ คล้ายกับงานวิจัยของ ปนันดา จันทร์สุกรี นลินี พานสายตา และ นิตินัย รุ่งจินดารัตน์ (2560) ศึกษาสภาพและกระบวนการจัดการความรู้ด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ และเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการจัดการความรู้ด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของชุมชนตลาดน้ำอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม โดยนำทฤษฎีเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model) ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) มาใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าชุมชนตลาดน้ำอัมพวามีกระบวนการจัดการความรู้ตามทฤษฎีเกลียวความรู้ โดยชุมชนตลาดน้ำอัมพวาสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้

ประโยชน์ในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างหลากหลายและค่อนข้างครบถ้วน งานวิจัยของ ปนันดา จันทร์สุกรี และคนอื่นๆ (2560) แสดงให้เห็นว่าการใช้แนวคิดการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ตาม SECI Model สามารถนำมาใช้วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรได้หลากหลายและทำให้เห็นสิ่งที่ควรจะทำเพิ่มเพื่อให้การจัดการความรู้ส่งต่อไปยังคนรุ่นต่อไปได้

หัวใจสำคัญอีกประการที่ช่วยสนับสนุนการสร้างความรู้ของกองทุน คือ การสร้างพื้นที่หรือ *Ba* ซึ่งหมายถึงพื้นที่ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจหรือเป็นการเปิดพื้นที่ ที่ทำให้เกิดการพูดคุย เกิดพื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจริงๆ แล้ว เป็นธรรมชาติของชุมชนในสังคมไทยที่มีความเอื้อเฟื้อระหว่างกันในชุมชน แต่การบริหารงานกองทุนหมู่บ้านที่มีเงินเป็นจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้หลายกองทุนเน้นเป้าหมายที่การคืนเงินตามกำหนด ทำให้อาจจะลืมหรือขาดการสร้างพื้นที่แห่งการแบ่งปัน ความเอื้ออาทรในชุมชนไป ซึ่งกองทุนหมู่บ้านมีเป้าหมายที่ชัดเจนของกองทุนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่เพิ่มขึ้นอย่างมากมาย แต่เป็นการพึ่งพาตัวเองได้ของสมาชิก เป็นความสุขของสมาชิก แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจระหว่างกัน ที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและมุมมองเกี่ยวกับการรับชำระเงินจากลูกหนี้กองทุน โดยปกติเจ้าหนี้ต้องติดตามทวงถามถึงยอดเงินที่ลูกหนี้ต้องชำระถือว่าเป็นการมองที่เป้าหมายของตนเองหรือเป็นมุมมองจากภายใน (Inward Mindset) แต่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านทั้ง 4 แห่ง มีวิธีคิดที่แตกต่างไป คือ การมองคนในชุมชนแบบเห็นคนเป็นคน คือ มุมมองแบบมองเห็นคนอื่นอยู่เสมอ (Outward Mindset) โดยมองจากตัวลูกหนี้เป็นหลัก คณะกรรมการจึงพร้อมที่จะยื่นมือช่วยเหลือและพร้อมจะดึงสมาชิกให้ก้าวผ่านปัญหาต่างๆ ไปได้ เช่น การสนับสนุนกองทุนปุ๋ยเพื่อลดค่าใช้จ่ายของสมาชิกที่กู้ยืม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกานดา ผิวอ่อนดี, อุษณีย์ เส็งพาณิช และธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ (2558) ที่เสนอแนะให้คณะกรรมการรับฟังใส่ใจสมาชิก ดังนี้ 1) ควรฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการติดตาม ตรวจสอบ การประเมินผล และการจัดทำบัญชี แก่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจสามารถกำหนดกิจกรรมในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และจัดทำบัญชีให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุนหมู่บ้าน 2) คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านควรออกไปเยี่ยมเยียนให้คำแนะนำในการประกอบอาชีพของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจมีการรวมกลุ่มของผู้กู้เงินกองทุนหมู่บ้านที่มีอาชีพเดียวกันเป็นกลุ่มกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านการประกอบอาชีพ 3) ในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านคณะกรรมการกองทุนควรมีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ซักถามข้อสงสัยต่างๆ โดยการจัดการประชุมทุกเดือน และ 4) ควรมีการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขร่วมกันระหว่างสมาชิกและคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จากงานวิจัยนี้เห็นได้ว่าเป็นทั้งการเสนอให้ใช้เครือข่ายทางสังคมใน

การช่วยติดตามสมาชิก และเป็นการเสนอให้มีการใช้พื้นที่แห่งการเรียนรู้ (Ba) เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันของคณะกรรมการและสมาชิกกองทุน

งานวิจัยที่สามารถทำให้เห็นพื้นที่แห่งการสร้างความรู้ได้ค่อนข้างชัดเจน เช่น งานวิจัยของ กมลศักดิ์ วงศ์ศรีแก้ว, จิระพงค์ เรืองกุน และสายใจ ชุนประเสริฐ (2560) ศึกษาการพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง: กรณีศึกษาชุมชนพูนบำเพ็ญ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร งานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งมีผลการศึกษาข้อหนึ่งที่น่าสนใจคือ ความเข้มแข็งของชุมชนเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นลักษณะที่คนในชุมชนได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการนำความรู้ทั้งเก่าและใหม่มาประยุกต์เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี มีการเรียนรู้ผ่านสถานีการเรียนรู้ภายใต้ชื่อ “พื้นที่สุขภาวะ” ที่มีทั้งหมด 15 สถานีในชุมชน จากตัวอย่างงานวิจัยจะเห็นได้ว่าเป็นไปตามแนวคิดพื้นที่ (*Ba*) ที่พื้นที่จะเอื้อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เกิดการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นพื้นที่แห่งความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งบางกองทุนที่ไม่เปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอาจทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน เช่นงานวิจัยของ สุนทร ปัญญะพงษ์, อัญชลี ชัยศรี, ทัศไนยวรรณ ดวงมาลา, วิทัญญู ขำชัยภูมิ และ วิมลศิลป์ ปรุงชัยภูมิ (2562) ที่พบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน พบว่าจากการดำเนินงานที่ผ่านมาประสบปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารจัดการ ได้แก่ ด้านการกู้ยืมเงินจากกองทุนหมู่บ้าน เนื่องจากสมาชิกกองทุนกล่าวว่าการกู้ยืมเงินมีระบบและขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคทำให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนชุมชน ประกอบด้วย การที่สมาชิกที่มีความประสงค์จะขอกู้เงินต้องเขียนคำขอกู้ตามแบบคำขอกู้ที่คณะกรรมการกำหนด และคณะกรรมการฝ่ายทะเบียนใช้เวลาในการตรวจคุณสมบัติเพื่อดูสิทธิในการกู้ยืมเงินมากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าเพราะมีขั้นตอนอื่น ๆ ที่ซับซ้อนส่งผลให้การกู้เงินแต่ละคนใช้เวลาในการพิจารณาคำขอกู้เพื่อทำสัญญาและโอนเงินเข้าบัญชีสมาชิกใช้เวลานานเกิน 1 เดือน และงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ แสงทอง, พุธวิมล คชรัตน์, อรณุชา อยู่สกุล, ทรายทอง เสมอภาค, และ วิภาดา อัครชญานิน (2562) เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกฎระเบียบกองทุนมีความสัมพันธ์กับปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ดังนั้นผู้วิจัยเสนอในทางปฏิบัติว่า กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในระดับ B, C และ D ที่ต้องการก้าวไปสู่ระดับ A จะต้องให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำาหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับกองทุนตั้งแต่เรื่องการเป็นสมาชิกภาพ (การเป็นสมาชิกการลาออก การฝากเงินออม การถือหุ้นค่าธรรมเนียม) การรับเงิน และการจ่ายเงินของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน การกู้ยืมเงินและการชำาระคืนเงินกู้ การจัดทำบัญชีของกองทุน และการตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการของกองทุน หากสมาชิกกองทุนได้มีส่วนร่วมดังกล่าวก็จะส่งผลให้มีความรู้สึกยอมรับในกฎ ระเบียบของกองทุน และจะยอมปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

กองทุน งานวิจัยทั้งสองชิ้นนี้แสดงให้เห็นความต้องการในการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน ความต้องการมีพื้นที่ในการสนทนา และต้องการการสนทนาอย่างที่แต่ละฝ่ายเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนของ Origination Ba และ Dialoguing Ba ที่การสนทนาอย่างลึกซึ้งและตั้งใจจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างกัน

5.2.3 การดำเนินงานของกองทุนไม่สามารถดำเนินงานไปอย่างโดดเดี่ยวได้ เพราะในบริบทของชุมชนในสังคมไทยจะเป็นการทำงานที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ในกรณีของกองทุนหมู่บ้านนี้จะเห็นได้ว่า มีเครือข่ายทางการเงินในชุมชนที่หลากหลาย ซึ่งช่วยรองรับและช่วยแก้ปัญหาการเงินที่นอกเหนือจากความสามารถของกองทุนหมู่บ้าน เช่น กองทุนเงินออมขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ช่วยให้แต่ละกองทุนหมู่บ้านกู้ยืมมาให้สมาชิก เพื่อนำมาใช้คืนเงินกู้กองทุนหมู่บ้านแทนที่จะต้องไปกู้ยืมจากหนี้นอกระบบ รวมทั้งการมีกองทุนฌาปนกิจที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกว่าจะมีเงินมาใช้หนี้กองทุน ไม่เป็นภาระสำหรับครอบครัวเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่สมาชิกเสียชีวิต นอกจากการมีเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือกันทางการเงินแล้ว ควรต้องมีระบบการตรวจสอบเพื่อเป็นการถ่วงดุลในการปฏิบัติงานด้วย งานวิจัยของ พิมพรรณ แก้วอ่อน และ ณัฏฐ์ดนัย ประเทืองบริบูรณ์ (2560) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ผู้ตรวจสอบบัญชีของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยงานวิจัยมีข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบที่ระบุว่า ลักษณะของการบริหารกองทุนโดยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านยังเป็นระบบปิด คือ เป็นการบริหารโดยอำนาจหน้าที่ภายในกองทุนเท่านั้น และไม่มีระบบการตรวจสอบถ่วงดุลจากสมาชิกของกองทุนหรือหน่วยงานภายนอกอย่างแท้จริง จึงควรกำหนดกลไกในการตรวจสอบให้ชัดเจน โดยประการแรกต้องทำให้การบริหารกองทุนหมู่บ้านเป็นระบบเปิด คือ มีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรหรือบุคคลภายนอกเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหาร เพื่อให้การบริหารกองทุนผ่านกลไกการตรวจสอบโดยมีคนนอกเข้าไปร่วมในกระบวนการบริหารกองทุนซึ่งต้องเป็นผู้ที่ไม่มีประโยชน์กับกองทุนหมู่บ้านและต้องเป็นคนนอกพื้นที่ของหมู่บ้าน ทั้งนี้อาจแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากตัวแทนของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการใช้เงินของรัฐต่างๆ หรือการกำหนดกฎหมายคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารกองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น

ซึ่งในปัจจุบัน ผู้ตรวจสอบบัญชีของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองยังมีจำนวนไม่มาก ยังไม่สามารถดำเนินการตรวจสอบบัญชีของกองทุนหมู่บ้านได้ครอบคลุมกองทุนหมู่บ้านทุกแห่ง ทำให้เมื่อเกิดความเสียหายแล้วจะดำเนินการแก้ไขได้ยาก ซึ่งควรมีการเพิ่มผู้ตรวจสอบบัญชีของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้เพียงพอต่อการตรวจสอบกองทุนหมู่บ้านให้ครบทุกแห่ง

5.2.4 ในส่วนของการส่งต่อความรู้สู่คนรุ่นต่อไป คณะกรรมการกองทุนมีการดึงคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้และกลับมาทำงานที่บ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในกองทุน โดยเริ่มจากงานที่ง่ายก่อน คือ การช่วยเหลือชาวบ้านในวันทำสัญญา มีการมอบหมายงานให้ช่วยดูการเขียนสัญญา ความสมบูรณ์ของเอกสาร ฯลฯ หลังจากนั้นคณะกรรมการจะร่วมกันพิจารณาว่าควรจะดึงใครเข้ามาช่วยงานเป็นกรรมการต่อไป โดยวัดจากความรู้และความซื่อสัตย์เป็นหลัก ส่วนในด้านของการทำบัญชีซึ่งเป็นงานที่ต้องมีความรู้เฉพาะด้านจะมีการพิจารณาร่วมกันอย่างละเอียดของคณะกรรมการ แต่ปัญหาที่มีอยู่ คือ ยังมีคนรุ่นใหม่จำนวนน้อยที่กลับมาทำงานที่บ้าน แต่ก็เห็นได้ว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้น จากงานวิจัยของ สุวลังก์ วงศ์สุรวัฒน์ และคณะ (2562) ศึกษาเรื่อง การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ประสบความสำเร็จมีกระบวนการในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้มาซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการกองทุนทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่ 1) แนวทางการบริหารจัดการด้านผู้นำ 2) แนวทางการบริหารจัดการด้านการมีส่วนร่วม 3) แนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดสรรผลประโยชน์ และ 4) แนวทางการบริหารจัดการด้านการเข้าถึงและการตรวจสอบข้อมูลกองทุน งานวิจัยของ สุวลังก์ วงศ์สุรวัฒน์ และคณะ (2562) มีข้อเสนอที่น่าสนใจเช่น ผู้นำ คณะกรรมการ และบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ รวมไปถึงชุมชน ควรจะต้องมีการตระหนักถึงความสำคัญของการวางตำแหน่งผู้สืบทอดการดำเนินงานทั้งในส่วนของผู้นำและคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกองทุน รวมไปถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของกองทุนมีความต่อเนื่อง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างความรู้และจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้าน โดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. ข้อเสนอแนะสำหรับกองทุนหมู่บ้านอื่นในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และ 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) การสร้างความรู้และการจัดการความรู้ ต้องอยู่ในเวลาและพื้นที่ที่เหมาะสม จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้รับความรู้ต้องมีความเข้าใจในบริบทของกันและกัน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2) การสร้างความรู้นั้นเกิดจากความต้องการที่แท้จริงของกองทุน ไม่ได้เกิดจากการที่หน่วยงานภายนอกมาจัดการหรือบังคับให้เกิดการสร้างความรู้ แต่ผู้บริหารกองทุนสามารถกระตุ้นให้เกิดเร็วขึ้นได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) งานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษารูปแบบการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของกองทุนหมู่บ้านอื่นในบริบทที่นอกเหนือไปจากหมู่บ้านที่ทำการเกษตร ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้าน

2) งานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ของเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบลที่มีความเข้มแข็ง เพื่อทราบถึงการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ร่วมกันในระดับเครือข่ายต่อไป

ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการเลือกกองทุนหมู่บ้านที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จในแง่ของการจัดการความรู้ ความยั่งยืนของกองทุน ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่ถ้าต้องการให้การวิจัยครอบคลุมควรจะศึกษากองทุนหมู่บ้านที่ยังไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม

กมลศักดิ์ วงศ์ศรีแก้ว, จิระพงค์ เรืองกุน และสายใจ ชุนประเสริฐ. (2560). การพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง: กรณีศึกษาชุมชนพูนบำเพ็ญ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. *Journal of Community Development and Life Quality*, *5*(1), 46–57.

กาญจนา ส่งวัฒนา และ ศรัณยา แสงลิ้มสุวรรณ. (2558). ความรู้ที่ซ่อนเร้น: ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. *Executive Journal*, *35*(1), 95–103.

กิตติชัย นวลทอง และ สุดาพร สาวม่วง. (2556). นวัตกรรมสถาบันการเงินและการตลาดผลิตภัณฑ์ชุมชนแบบบูรณาการ. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, *2556*(12), 46–76.

กิตติศักดิ์ แสงทอง, พุธวิมล คชรัตน์, อรณุชา อยู่สกุล, ทรายทอง เสมอภาค และ วิภาดา อัครชญานิน. (2562). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับประสิทธิภาพ การจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในพื้นที่อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ไปสู่ระดับ A: ในมุมมองของสมาชิก. *Journal of Southern Technology, 12*(1), 84–91.

คณะกรรมธิการปฏิรูปเศรษฐกิจ การเงินและการคลัง สภาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). *ประมวลรายงานวาระปฏิรูปที่๑๓: การปฏิรูปการเงินฐานรากและสหกรณ์ออมทรัพย์: แนวทางการปฏิรูปการเงินฐานราก*. กรุงเทพมหานคร : สำนักการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

เจตน์สฤษฎิ์ สังขพันธ์, ชิดชนก เชิงเชาว์ และ เกษตรชัย และหีม. (2561). การจัดการความรู้ชุมชนผ่านศูนย์การเรียนรู้โหนดนาเล เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานในอำเภอ สทิงพระ จังหวัดสงขลา. *The Journal of the Thai Khadi Research Institute*, *15*(2), 249–300.

ชลีรัตน์ มเหสักขกุล. (2553). *แนวทางการปรับปรุงการให้สินเชื่อแก่ระชาชนและผู้ประกอบการรายย่อยของสถาบันการเงินภาครัฐในประเทศไทย : ศึกษาวิเคราะห์มาตรการทางกฎหมายและวิธีปฏิบัติ*. สืบค้นจาก https://www.car.chula.ac.th

ณฐชน วงษ์ขำ. (2561). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ : กรณีศึกษากองทุนที่ได้รับการพัฒนาเป็นสถาบันการเงินชุมชน ในจังหวัดสมุทรปราการ. *Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University*, *10*(1), 187–200.

ณัฐธิดา จุมปา, ศศิภา คำก่ำ และ เลหล้า ตรีเอกานุกูล. (2562). การจัดการความรู้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมและแนวทางการพัฒนา ของกลุ่มชาติพันธุ์ขมุในหมู่บ้านห้วยเอียน อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย. *Journal of Community Development and Life Quality*, *7*(1), 12–23.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

ณัฐิกานต์ วรสง่าศิลป์ และ รัญชนา พงศาปาน. (2550). *เอกสารประกอบการสัมมนาการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกับความยั่งยืนในอนาคต*. ธนาคารแห่งประเทศไทย.

ทับทิม เป็งมล, สิริลักษณ์ กัลยา และณัฐวุฒิ วิทา. (2561). Cultural Knowledge Management for Sustainable Tourism. *Journal of Local Governance and Innovation*, *2*(3), 93–106.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพ: แซท์โฟร์ พริ้นติ้ง.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). *รายงานผลสำรวจการเข้าถึงบริการทางการเงินภาคครัวเรือน ปี 2559*. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Highlights/FSMP2/FinancialAccessSurveyOfThaiHouseholds_2016.pdf

นภาภรณ์หะวานนท์และคณะ. (2546). *รายงานสรุปโครงการวิจัยและประเมินกองทุนหมู่บ้าน: กองทุนหมู่บ้านและการสะสมทุนชุมชน*. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิศรา จันทร์เจริญสุข. (2558). แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชน บ้านกิ่วแลน้อยและบ้านกิ่วแลหลวง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. *Journal of Community Development and Life Quality*, *3*(1), 49–56.

บุญทิพย์ สุริยวงศ์. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถาบันการเงินชุมชน*. (Doctoral dissertation). สืบค้นจาก http://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/13726

ปกรณ์ วิชยานนท์. (2551). *องค์กรทางการเงินระดับจุลภาคในต่างประเทศและการเปรียบเทียบกับองค์กรทางการเงินระดับจุลภาคของไทย*: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

ปนันดา จันทร์สุกรี, นลินี พานสายตา และ นิตินัย รุ่งจินดารัตน์. (2560). การจัดการความรู้ด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ : กรณีศึกษาชุมชนตลาดน้ำอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม. *Dusit Thani College Journal*, *11*(3), 49–63.

ปัญจพร ศรีชนาพันธ์, พันธิตรา พรศิวมงคลศิริ และนุชรินทร์ ครูขยัน. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำบัญชีกองทุนหมู่บ้าน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, *9*(1), 49–58.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

ปัทมาวดี โพชนุกูล ซูซูกิ, ดวงมณี เลาวกุล, อภิชาต สถิตนิรามัย, สฤณี อาชวานันทกุล, วีรบูรณ์ วิสารทสกุล, ปิ่นหทัย หนูนวล, … ชานนทร์ เตชะสุนทรวัฒน์. (2554). *โครงการศึกษาและจัดทำเครื่องมือประเมินตนเองขององค์กรการเงิน ฐานรากเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการการเงิน และสวัสดิการชุมชน ระยะที่ 2*. สำนักงานสนับสนุนการวิจัย.

ปัทมาวดี โพชนุกูล ซูซูกิ, สุกานดา ลูวิส, สฤณี อาชวานันทกุล, ดวงมณี เลาวกุล, อภิชาต สถิตนิรามัย , วีรบูรณ์ วิสารทสกุล, … วรุตม์ วรดิถี. (2552). *โครงการศึกษาแนวทางการจัดทำเครื่องมือประเมินตนเองขององค์กรการเงินชุมชนฐานรากเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการเศรษฐกิจชุมชน*. สำนักงานสนับสนุนการวิจัย.

ปิยะนุช สินันตา และ พิกุล สุรพรไพบูลย์. (2557). การจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการผลิตกาแฟ และคุณภาพของกาแฟ ชุมชนบ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน. *Journal of Community Development and Life Quality*, *2*(3), 325–331.

ปิยะมาศ เมิดไธสง. (2562). รูปแบบการจัดการความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรน้ำอย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเองของชุมชนในพื้นที่จังหวัดบุรีรัมย์. *Narkbhutparitat Journal Nakhon Si Thammarat Rajabhat University*, *11*(1), 1–9.

ปิยะวดี ยอดนา, ชนินทร์ วะสีนนท์, ละมัย ร่มเย็น และ ปภัสสร เธียรปัญญา. (2562). การบริหารการเงินชุมชนระดับดีเด่น บ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวัฒนา อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร. *มนุษยสังคมสาร (มสส.), 17*(2), 223–237.

พรรณทิพย์ เพชรมาก. (2546). *องค์กรการเงินชุมชน: กองทุนการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน).

พรหมพิริยะ พนาสนธิ์. (2557). รูปแบบการสร้างความรู้บนฐานของชุมชนเพื่อการอาชีพทำนาของชาวนาบ้านดอน อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี. *Journal of Thai Interdisciplinary Research*, *8*(1), 55–69.

พระสุทัศน์ ฐิตโสภโณ (ตะกรุดเงิน). (2561). ประสิทธิผลการจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์. *วิจัยวิชาการ*, *1*(2), 1–14.

พิชิต งามจรัสศรีวิชัย และ จักร ติงศภัทิย์. (2560). การสร้างองค์ความรู้ทางเทคโนโลยีโดยอิงรูปแบบ SECI Model และวินัย 5 ประการ. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจธ.*, *40*(1), 137–148.

บรรณานุกรม (ต่อ)

พิมพรรณ แก้วอ่อน และ ณัฏฐ์ดนัย ประเทืองบริบูรณ์. (2560). ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในเขตตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. *Graduate School Journal Chiang Rai Rajabhat University, 10*(3), 183–98.

พูลสุข จันทร์เพ็ญ, ประสงค์ ปราณีตพลกรัง, พงศ์ หรดาล และพลา พรหม. (2553). รูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวมสำหรับระบบการจัดการความรู้ในชุมชนไทย. *NIDA Development Journal*, *50*(1), 115–126.

ภคณี พงศ์พิโรดม. (2013). *Microfinance.* สืบค้นจาก https://www.scbeic.com/th/detail/product/914

มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ. (2549). *กระบวนการนโยบายสาธารณะแบบมีส่วนร่วมปรากฏการณ์ใหม่ของสังคมไทย* . มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ.

ยุวนุช ทินนะลักษณ์. (2549). *ปริศนาแห่งภูมิปัญญาท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

ยุวเรศ พูนลาภสวัสดิ์, สุพรชัย ศิริโวหาร และจุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์. (2557). การพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นสถาบันการเงินชุมชน: จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารบัณฑิตวิจัย, 5*(1), 91–101.

ระพีพร อาภากร, จุฑาทอง จารุมิลินท, รินทร์ธิยา เธียรธิติกุล, นวพล ภิญโญอนันตพงษ์, ธนากร ไพรวรรณ์, ภัทรมน พลพิพัฒนพงศ์, … ปานรพี รังสี. (2554). *บทบาทของระบบการเงินระดับฐานรากในการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน*. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.

เริงชัย ตันสุชาติ, มนตรี สิงหะวาระ และ อารีย์ เชื้อเมืองพาน. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านในแต่ละระดับ. *Chiang Mai University Journal of Economics*, *8*(1–2), 57–70.

วันชัย ธรรมสัจการ, อังคณา ธรรมสัจการ, พรนค์พิเชฐ แห่งหน, พระวรรณไชย สิริวัณโณ และ วาสนา ม่วงแนม. (2562). รูปแบบการจัดสวัสดิการชุมชนของสถาบันการเงินชุมชนบ้านเขาดี จังหวัดชุมพร. *มนุษยศาสตร์สาร, 20*(2), 69–100.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

วาทินี ศรีมหา. (2558). การพัฒนาวิธีการจัดทำบัญชีแบบมีส่วนร่วมของกองทุนหมู่บ้าน ในเขตตำบลท่าแร่ จังหวัดสกลนคร. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, *7*(13), 21–32.

วิชุลดา มาตันบุญ และ สมนึก ชัชวาล, (2549). *องค์ความรู้เกี่ยวกับกองทุนชุมชน*. เชียงใหม่: สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วีระชาติ กิเลนทอง และ กิตติพงษ์ เรือนทิพย์. (2559, มกราคม). *บทเรียนจากกองทุนหมู่บ้าน*. สืบค้นจาก https://www.pier.or.th/wp-content/uploads/2016/01/aBRIDGEd_2016_001.pdf

ศิริขวัญ วิเชียรเพลิศ. (2558). *กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ*. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

สราวุฒิ พงษ์พิพัฒน์. (2558). การจัดการความรู้ด้านการออกกำลังกายแบบมีส่วนร่วมของชุมชนตำบลแม่กา จังหวัดพะเยา. *Journal of Community Development and Life Quality*, *3*(2), 185–194.

สายชล ปัญญชิต. (2555). การพัฒนากองทุนหมู่บ้านไปสู่สถาบันการเงินชุมชน:ความรู้ และข้อเสนอสู่ความจริง. *วารสารวิทยบริการ, 23*(3), 148-163.

สุกานดา ผิวอ่อนดี, อุษณีย์ เส็งพาณิช และธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ. (2558). แนวทางการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกองทุนของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในเขตตำบลท่าหมื่นราม อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก. *Humanities and Social Sciences Journal of Graduate School, Pibulsongkram Rajabhat University, 9*(2), 125–41.

สุพรรษา สมโพธิ์. (2554) *การจัดการความรู้ท้องถิ่นและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในการจัดการทรัพยากรน้ำด้วยระบบเหมืองฝาย โดยกลุ่มผู้ใช้น้ำฝายวังไฮ ตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่*(Master's thesis). สืบค้นจาก โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLIS).

สุดารัตน์ โยธาบริบาล. (2557). เส้นทาง “ประชาสวัสดิการ” สู่การจัดตั้ง “องค์กรการเงินชุมชนประเทศไทย” อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน. *Integrated Social Science Journal, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University*, *1*(2), 286–318.

สุนทร ปัญญะพงษ์, อัญชลี ชัยศรี, ทัศไนยวรรณ ดวงมาลา, วิทัญญู ขำชัยภูมิ และ วิมลศิลป์ ปรุงชัยภูมิ. (2562). การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านช่อระกา ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ. *วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์, 4*(2):27–37.

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุนิสา รัตนประยูร. (2560). การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดทำบัญชีด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตำบลสถาน อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, *6*(1), 158–172.

สุวลังก์ วงศ์สุรวัฒน์, ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และวฤษสพร ณัฐรุจิโรจน์. (2562). การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก (A) กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, *7*(3), 888–898.

สิริวงษ์ เอียสกุล. (2557). การประเมินผลกองทุนหมู่บ้าน ในเทศบาลตำบลโพธิ์ชัย อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย. *Journal of Humanities and Social Sciences Nakhon Phanom University*, *4*(2), 30–36.

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2547). *พระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2561). *แผนพัฒนาการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม2561-30 กันยายน 2563*. สืบค้นจาก http://www.villagefund.or.th/uploads/document/document_5d159f506ff9f.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *โครงการศึกษาวิจัยประเด็นนโยบายเชิงลึกด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนและสังคมไทยภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่หลังวิกฤตเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). *เศรษฐกิจฐานความรู้*. สืบค้นจาก http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/annual_meet/48/docu/3.pdf

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2556) . *สุนทรียสนทนา*. สืบค้นจาก http://www.royin.go.th/?knowledges= สุนทรียสนทนา-๑๐-พฤษภาคม

อัศวลักษ์ ราชพลสิทธิ์ และวันชัย ธรรมสัจการ. (2559). สถาบันองค์กรการเงินชุมชน : สวัสดิการชุมชนบนมิติวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนา. *วารสารสังคมสงเคราะห์ศาสตร์*, *24*(2), 178–192.

ทอฟฟเลอร์, อัลวิน. (2539). *คลื่นลูกที่สาม* [The Third Wave] (พิมพ์ครั้งที่ 4) (รจิตลักษณ์ แสงอุไร, วิภา อุดมฉันท์, ยุบล เบญจรงค์กิจ และสุกัญญา ตีระวนิช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์.

เอกฉัตร สิริสรรคานันต์. (2549). ปัญหาความเหลื่อมล้ำในความเจริญระหว่างภูมิภาคของไทยในทัศนทางการเงิน. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ NIDA Development Journal*, *46*(1), 57–90.

บรรณานุกรม (ต่อ)

เอม เจริญทองตระกูล, ปณิธาน สุขสำราญ, โชติวัฒน์ อัมรินทร์, บุปผาชาต อัศวพิทักษ์คีรี, มัทยา บุตรงาม, สมิทธ์ ชุติมา และภัทรสิริ เปียทอง. (2558). *นวัตกรรมในการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน : แผนที่การเข้าถึงบริการทางการเงินระดับฐานราก*. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.

Abba s, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, *229*, 611–620. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.024

Afrifa, G. A., Gyapong, E., & Zalata, A. M. (2019). Buffer capital, loan portfolio quality and the performance of microfinance institutions: A global analysis. *Journal of Financial Stability*, *44*, 100691. doi: 10.1016/j.jfs.2019.100691

Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2019). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*. doi: 10.1016/j.jik.2019.04.002

Bandera, C., Keshtkar, F., Bartolacci, M. R., Neerudu, S., & Passerini, K. (2017). Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI). *International Journal of Innovation Studies*, *1*(3), 163–174. doi: 10.1016/j.ijis.2017.10.005

Chmelíková, G., Krauss, A., & Dvouletý, O. (2019). Performance of microfinance institutions in Europe- Does social capital matter? *Socio-Economic Planning Sciences*, 68, 100670. doi: 10.1016/j.seps.2018.11.007

Coleman, B. E. (2006). Microfinance in Northeast Thailand: Who benefits and how much? *World Development*, *34*(9), 1612–1638. doi: 10.1016/j.worlddev.2006.01.006

Haile, H. B., Bock, B., & Folmer, H. (2012). Microfinance and female empowerment: Do institutions matter? *Women's Studies International Forum*, *35*(4), 256–265. doi: 10.1016/j.wsif.2012.04.001

Li, L. Y., Hermes, N., & Meesters, A. (2019). Convergence of the performance of microfinance institutions: A decomposition analysis. *Economic Modelling*, *81*, 308–324. doi: 10.1016/j.econmod.2019.05.014

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

Li, Y.-H., Huang, J.-W., & Tsai, M.-T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, *38*(4), 440–449. doi.org:10.1016/j.indmarman.2008.02.004

Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *The Journal of High Technology Management Research*, *29*(1), 12–26. doi: 10.1016/j.hitech.2018.04.002

Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J.-G., & García-Pérez, A. (2015). Environmental knowledge management: A long-term enabler of tourism development. *Tourism Management*, *50*, 281–291. doi: 10.1016/j.tourman.2015.03.006

Menkhoff, L., & Rungruxsirivorn, O. (2011). Do Village Funds Improve Access to Finance? Evidence from Thailand. *World Development*, *39*(1), 110–122. doi: 10.1016/j.worlddev.2010.09.002

Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, *22*(4), 192–201. doi: 10.1016/j.apmrv.2017.07.010

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Nonaka, I., and Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review, 40*(3), 40–54.

Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning, 33*(1), 5–34.

Saide, & Mahendrawathi, E. R. (2015). Knowledge Management Support for Enterprise Resource Planning Implementation. *Procedia Computer Science*, *72*, 613–621. doi: 10.1016/j.procs.2015.12.170

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

Shu, L., Liu, S., & Li, L. (2013). Study on Business Process Knowledge Creation and Optimization in Modern Manufacturing Enterprises. *Procedia Computer Science*, *17*, 1202–1208. doi: 10.1016/j.procs.2013.05.153

Sombatsawat, N. (2016). Muhammad Yunus's Concept of Social Business. *Panidhana: Journal of Philosophy and Religion, 12*(1), 1–16.

Sompong, N., & Rampai, N. (2015). The Development Model of Knowledge Management to Strengthen Thai ict Community Learning Center. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *176*, 139–147. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.454

Strøm, R. Ø., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2014). Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, *42*, 60–75. doi: 10.1016/j.jBankfin.2014.01.014

Tyagi, S., Cai, X., Yang, K., & Chambers, T. (2015). Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. *International Journal of Information Management*, *35*(2), 204–214. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.12.007

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 308–325. doi: 10.1016/j.lrp.2009.12.005

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	สุรยุทธ ทองคำ
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	ปริญญาบัญชีบัณฑิต, 2538
	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, 2542
	มหาวิทยาลัยรังสิต
	ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, 2563
ที่อยู่ปัจจุบัน	68/1 ถนนสุระสงคราม อำเภอเมือง ลพบุรี 15000
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ลพบุรี 15000
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University