



แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษา  
กองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี



ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567



**GUIDELINES FOR DEVELOPING SUCCESSFUL VILLAGE FUND  
MANAGEMENT : A CASE STUDY OF LOCAL VILLAGE FUNDS  
AT HUAI KRACHAO DISTRICT KANCHANABURI PROVINCE**

**BY  
SANHAPORN TEJASEN**



**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN PUBLIC ADMINISTRATION  
INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY**

**ACADEMIC YEAR 2024**

คู่มือพิมพ์เรื่อง

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้าน  
ในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

โดย

ฉันทพร เตชะเสน

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567

รศ.ดร.ปิยากร หวังมหาพร  
ประธานกรรมการสอบ

ศ.ดร.จรัส สุวรรณมาลา  
กรรมการ

รศ.ดร.ปธาน สุวรรณมงคล  
กรรมการ

รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ  
กรรมการ

ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศ.ดร.สือจิตต์ เพ็ชรประสาน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

14 สิงหาคม 2567

Dissertation entitled

**GUIDELINES FOR DEVELOPING SUCCESSFUL VILLAGE FUND MANAGEMENT :  
A CASE STUDY OF LOCAL VILLAGE FUNDS AT HUAI KRACHAO DISTRICT  
KANCHANABURI PROVINCE**

by

SANHAPORN TEJASEN

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

Rangsit University  
Academic Year 2024

---

Assoc.Prof. Piyakorn Whangmahaporn, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

Prof. Charas Suwanmala, Ph.D.  
Member

---

Assoc.Prof. Pathan Suvannamongkol, Ph.D.  
Member

Assoc.Prof. Chanida Jittaruttha, Ph.D.  
Member

---

Prof. Supachai Yavaprabhas, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)

Dean of Graduate School

August 14, 2024

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะหาญ จังหวัดกาญจนบุรี สามารถดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์นั้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแก่ ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยาวะประภาส อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. จรัส สุวรรณมาลา รองศาสตราจารย์ ดร. ปธาน สุวรรณมงคล รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตทรูทระ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูง ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอยะหาญ จังหวัดกาญจนบุรี และผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล คำแนะนำ ยืนยันข้อมูล เพื่อประกอบการวิจัย จนทำให้คุณุณิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัว บิดามารดา ที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา คุณค่าและประโยชน์จากคุณุณิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่พระคุณบิดามารดา บุรพจารย์ ที่อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปพัฒนางานเพื่อประโยชน์แก่สังคมต่อไป

ถันพร เตชะเสน

ผู้วิจัย

6206356 : สันหพร เตชะเสน  
 ชื่อคุณิพนธ์ : แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ :  
 กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี  
 หลักสูตร : ปรัชญาคุณิพนธ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ และ 2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จให้ประสบความสำเร็จ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการ กรรมการ เจริญญิก เลขานุการ เจริญญิก และสมาชิก จำนวน 37 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิดของ McKinsey กองทุนหมู่บ้านที่สามารถบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ เพราะมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำงานสอดคล้องกันทั้ง 7 ปัจจัย การบริหารจัดการยึดกลยุทธ์ตามที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด แบ่งโครงสร้างชัดเจน เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงาน ทุกคนมีสิทธิในการออกเสียง คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกร่วมกันทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน อาทิ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านด้วย แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้ำชำระ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านต้องทำความเข้าใจนโยบายกองทุนหมู่บ้าน และแนวทางการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 โดยละเอียด แล้วร่วมกันสื่อสารนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการให้สมาชิกทราบ และปฏิบัติตามนโยบายเพื่อเป้าหมายของกองทุนตามที่ตั้งไว้ การแบ่งโครงสร้างต้องชัดเจน ตามความเหมาะสมและความสามารถที่แท้จริง มีการทำงานเป็นทีม มีลำดับขั้นตอนการทำงาน นำข้อบกพร่องในอดีตที่ทำให้การบริหารจัดการกองทุนไม่ประสบความสำเร็จมาหารือเพื่อหาทางออกร่วมกัน มีการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วมระหว่างคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิก ทุกขั้นตอนปฏิบัติด้วยความโปร่งใส พร้อมชี้แจงข้อสงสัยตลอดเวลา มีแนวทางการบริหารจัดการ หากกองทุนหมู่บ้านต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น

(คุณิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 145 หน้า)

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง, McKinsey 7-S, สภาพแวดล้อมองค์กร, กองทุนหมู่บ้าน

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

6206356 : Sanhaporn Tejasen  
 Dissertation Title : Guidelines for Developing Successful Village Fund Managemet : A Case Study of Local Village Funds at Huai Krachao District Kanchanaburi Province  
 Program : Doctor of Philosophy in Public Administration  
 Dissertation Advisor : Prof. Supachai Yavaprabhas, Ph.D.

**Abstract**

The objectives of the study of guidelines for developing successful management of village funds: a case study of village funds in the area Huai Krachao District Kanchanaburi Province, were 1) to study the successful management of village funds, and the reasons for the unsuccessful management of village funds, and 2) to study the guidelines for developing management practices of village funds that were used for improving the unsuccessful management of village funds to achieve success. This research employed a qualitative research methodology by collecting data from various documents and observing stories in the area of Huai Krachao District, Kanchanaburi Province, and gathering data through interviews with the main informants including officials from the National Village and Urban Community Fund Office, the chairman of the village fund networks at the provincial level, district level, sub-district level, village headmen, chairpersons of community fund committees, vice chairpersons, committee members, treasurers, secretaries, and members, totaling 37 individuals.

The results of the study found that when the management factors according to McKinsey's concepts were analyzed, village funds were successful because there was a management process that works in harmony with all seven factors, the management based on strategies set by the Village and Urban Community Fund Office, which includes clearly divided structure, emphasis on teamwork, a step-by-step work process. Since the selection process of individuals to work, everyone has the right to vote, even if the selection of new committee members will be the same committee, all committee members, regardless of their position, have leadership and followership qualities at the same time. The Village Fund Committee and members work together to achieve the objectives that have been set. In addition to internal management factors, there are also external factors that affect the success of village fund management, such as environmental factors related to society, economy, and politics. When there are changes in such factors, it will influence the management of village funds as well. For guidelines on development to improve the management of village funds that have not been successful and to achieve success without overdue debts, the village fund committee must meticulously understand the village fund policy and the management guidelines based on the National Village and Urban Community Fund Act B.E. 2547, as jointly detailed by the Office of the Village Fund and Urban Community. After that they must corporately communicate the policies and management guidelines to members for their understanding and adherence, aiming towards the goals of the fund as set previously. The structural division must be clear according to appropriateness and actual ability, and it should be voluntary rather than compulsory. The guidelines include a sequence of work steps, working as a team with clear workflow processes, discussing past deficiencies in managing the fund that led to lack of success, to find solutions together. Each step must be carried out transparently, with readiness to address any concerns at all times, along with management guidelines, on condition that the village fund needs to adapt to changes, such as technological advancements, policy shifts impacting village fund management, etc.

(Total 145 pages)

Keywords: Change Management, McKinsey 7-S, Organizational Environment, Village Fund

Student's Signature ..... Dissertation Advisor's Signature .....

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูป	ช
<b>บทที่ 1</b>	
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.4 ขอบเขตการวิจัย	8
1.5 นิยามศัพท์	9
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
1.7 การนำเสนอการวิจัยในแต่ละบท	15
<b>บทที่ 2</b>	
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง	17
2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework	27
2.3 แนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	55
2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	68
<b>บทที่ 3</b>	
วิธีดำเนินการวิจัย	70
3.1 รูปแบบการวิจัย	70
3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก	70
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	72
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	75

## สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการศึกษา</b>	<b>77</b>
	4.1 ข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้าน และข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้าน ในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี	78
	4.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการ ของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหาร จัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ	93
	4.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการ บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการ กองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ	122
<b>บทที่ 5</b>	<b>บทสรุป และข้อเสนอแนะ</b>	<b>126</b>
	5.1 สรุปผลการศึกษา	126
	5.2 อภิปรายผลการศึกษา	130
	5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	133
	5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	135
<b>บรรณานุกรม</b>		<b>136</b>
<b>ภาคผนวก</b>		<b>139</b>
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	139
	ภาคผนวก ข หนังสือขออนุญาตเข้าถึงข้อมูล	143
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>		<b>145</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	จำนวนกองทุนหมู่บ้าน อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ประจำปี 2565	9
2.1	ผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในปีงบประมาณ	67
3.1	ผู้ให้ข้อมูลหลัก และ อานาจน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน	71
4.1	วิธีการดำเนินการจัดตั้งและจดทะเบียน	80
4.3	จำนวนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี	103



## สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	รูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของ Mckinsey (Mckinsey 7S Framework)	31
1.2	ทฤษฎีระบบ	37
4.1	กลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน	84
4.2	โครงสร้างกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี	103



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ไม่มีหลักฐานชัดเจนว่าปัญหานี้เริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อไหร่ แต่เป็นปัญหาเรื้อรังและถูกหยิบยกมาเป็นประเด็นที่สำคัญในการกำหนดนโยบายของรัฐบาล ซึ่งสาเหตุของปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมไทย ก็จะเป็นคำที่ทุกคนคุ้นเคย อาทิ ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาหนี้ในระบบ และเป็นปัญหาใหญ่ที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้หมดสิ้น แม้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาหลายปี รัฐบาล หน่วยงานองค์กรทั้งรัฐ เอกชน ประชาสังคม จะพยายามร่วมมือแก้ไขปัญหากันอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลถึงวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชนที่ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ถึงแม้ว่านโยบายจะได้กำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและมีความเท่าเทียมกันในทุก ๆ ด้านก็ตาม แต่ผลจากการเร่งรัดการพัฒนากลับทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมและปัญหาอื่น ๆ อีกมากมาย โดยเฉพาะปัญหาหนี้ในระบบของประชาชนผู้มีรายได้น้อย ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหานี้ในระบบอย่างรุนแรง คือ ประชาชนขาดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน จึงต้องพึ่งพาแหล่งเงินทุน และเกิดปัญหาทางสังคมตามมา ดังที่ปรากฏเป็นข่าวต่อสื่อมวลชนเกี่ยวกับกรณีมีการทวงหนี้ในระบบหรือปัญหาอาชญากรรมอันเนื่องมาจากสาเหตุการเป็นหนี้ในระบบ โดยหนี้ในระบบดังกล่าวนี้ปฏิเสธไม่ได้ว่าเกิดจากสภาพปัญหาเศรษฐกิจในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ถูกต้องตามกฎหมายหรือจากสถาบันการเงินตามปกติได้ จึงต้องเข้าสู่วงจรหนี้ในระบบ และปัจจุบันปัญหานี้ในระบบเป็นปัญหาที่กระจายไปทั่วทุกพื้นที่ในประเทศไทย ไม่ใช่เพียงแก่กลุ่มคนที่มียาได้น้อยที่อาศัยเงินกู้ในระบบแต่ยังรวมถึงคนที่มียาได้สูงด้วย ณ ปี 2566 ข้อมูลนี้ครัวเรือนไทยเทียบกับ GDP ไตรมาส 2 ปี 2566 ทรงตัวอยู่ที่ระดับร้อยละ 8.3 ลดลงเล็กน้อยจากไตรมาสแรก ปี 2566 แต่หนี้ครัวเรือนที่สูงกว่าร้อยละ 80 ของ GDP หนี้ครัวเรือนคงค้างที่ 15.3 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นประมาณ 1.1 แสนล้านบาทจากไตรมาสแรก ปี 2566 และพบว่า หนี้สินรายบุคคลอยู่ที่ 231,818 บาทต่อคน หนี้ครัวเรือนของชาวไทยเฉลี่ยอยู่ที่ 546,428 แสนบาทต่อครัวเรือน แบ่งเป็นหนี้ในระบบ ประมาณ ร้อยละ 59-60

และหนี้นอกระบบร้อยละ 39-40 ชาวไทยในวัยทำงานอายุไม่เกิน 35 ปี มีรายได้ครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 25,000 – 27,000 บาท ขณะที่รายจ่ายครัวเรือนเฉลี่ยแต่ละเดือนเกือบเท่ากับรายได้ จึงไม่มีเงินออม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566) เป็นระดับที่ต้องเฝ้าระวัง และอาจจุดรั้งการขยายตัวของเศรษฐกิจในอนาคต สร้างความเสี่ยงต่อเสถียรภาพระบบการเงิน และอาจลุกลามไปเป็นปัญหาสังคม ซึ่งจะแก้ไขได้ยากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เพราะการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ความยากจนในระยะหลัง สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และธนาคารโลก ระบุว่า อาจเกิดจากความยากจนของไทยลดลงมาจากอดีตที่ผ่านมา จนทำให้ครัวเรือนที่มีสถานะยากจนอยู่ในปัจจุบันเป็นครัวเรือนที่มีปัญหาความยากจนเรื้อรัง หรืออยู่ในกับดักความยากจน ซึ่งต้องมีนโยบายแก้ปัญหาความยากจนอย่างตรงจุด นอกจากนี้ จำนวนผู้ลงทะเบียนแก้ไขปัญหานี้นอกระบบ ณ วันที่ 18 ธันวาคม 2566 พบว่ามีประชาชนลงทะเบียนแก้ไขปัญหานี้นอกระบบ จำนวน 100,467 ราย รวมจำนวนเจ้าหน้าที่ 71,202 ราย มีมูลหนี้รวมทั้งหมด 6,082.97 ล้านบาท (สมาคมธนาคารไทย, 2566) แม้จนปัจจุบันรัฐบาลก็ยังคงให้ความสำคัญกับการออกนโยบายส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างเท่าเทียมกัน แต่จากรายงานสถานการณ์ความยากจนและความเหลื่อมล้ำของประเทศไทย ในระหว่างปี 2541 ถึงปี 2565 สัดส่วนและจำนวนคนจนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากจำนวนคนยากจน 25.8 ล้านคน หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38.63 ลดลงเหลือ 3.80 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5.43 ในปี 2565 แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการแก้ไขปัญหาคความยากจนและความเหลื่อมล้ำยังทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ พิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐในการแก้ไขปัญหาคความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำขยายตัวอย่างต่อเนื่องจาก 720,214 ล้านบาทในปี 2544 เป็น 2,951,725 ล้านบาทในปี 2564 แต่โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายมากกว่าครึ่งของประเทศเป็นรายจ่ายประจำ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) โดยในปี 2544 พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาคความยากจนในขณะนั้นว่า รัฐบาลมีนโยบายจะเอาชนะปัญหาคความยากจนให้หมดไปจากประเทศไทย (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2544) งบประมาณรายจ่ายจึงถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาคความยากจนเป็นหลัก เพราะการจะเอาชนะความยากจนให้เกิดผลสำเร็จได้นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจรากเหง้าของปัญหาที่ถูกต้อง นั่นคือ ปัญหาคความเหลื่อมล้ำ ปัญหาคความยากจน และปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยการออกนโยบายกองทุนหมู่บ้าน หรือที่ทุกคนรู้จักกันในชื่อ เงินล้านทักษิณ

เมื่อเอ่ยถึง “นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง” หลายคนก็คิดว่านโยบายนี้ เป็นนโยบายสาธารณะของรัฐบาล ที่เพิ่งเกิดขึ้นครั้งแรก เมื่อ ปี พ.ศ. 2544 ในสมัย พรรคการเมืองไทยรักไทย นำโดยนายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ทั้งที่จริงแล้ว นโยบายนี้ไม่ใช่นโยบาย

สาธารณะที่เพิ่งเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2544 แต่เป็นนโยบายที่เกิดขึ้นมาช้านานแล้ว เป็นนโยบายที่รัฐบาลใช้ในการแก้ปัญหาความยากจน ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทย เพราะก่อนการเกิดนโยบายกองทุนหมู่บ้าน รัฐบาลแต่ละยุคก็มึนโยบายแก้ปัญหาความยากจน ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทย มุ่งพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เน้นการลดอำนาจรัฐ กระจายอำนาจให้ประชาชน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและสิทธิเสรีภาพของประชาชน เริ่มจากนโยบายพรรคการเมืองที่สร้างการจดจำ คือ นโยบายพรรคกิจสังคม เมื่อปี พ.ศ. 2518 ของนายกรัฐมนตรี หม่อมราชวงศ์ถึกถุทธิ ปราโมช ที่ได้แถลงต่อรัฐสภา ณ วันที่ 19 มีนาคม 2518 ยุคนั้นถือเป็นปรากฏการณ์ใหม่ทางการเมืองของไทย จากการรวมตัวของผู้มีอุดมการณ์มุ่งนโยบายทางด้านเศรษฐกิจและสังคมนำการเมือง พยายามต่อต้านความยากจนให้หมดสิ้นไป เน้นการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการครองชีพของประชาชนให้สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม ภายใต้ชื่อ “นโยบายเงินผัน” ที่รัฐบาลจัดสรรเงินให้สภาตำบลทั่วประเทศ จำนวนเงิน 4,000 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์ต้องการสร้างงานในชนบท หยุดปัญหาการแย่งกันหางานทำในเมืองทุกช่วงฤดูแล้ง ทำให้คนในชนบทรู้สึกว่ “เขาเป็นคนสำคัญ” ที่รัฐบาลให้ความสนใจ รัฐบาลให้งบประมาณให้คนในชุมชนบริหารจัดการกันเอง มีการกำหนดแผนปฏิบัติการสำหรับเขตชนบท ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การเพิ่มรายได้ สร้างงานในชนบท กระจายรายได้ และสร้างความเสมอภาคเท่าเทียมกันในสังคม มีเป้าหมายทางเศรษฐกิจ คือ เพื่อต่อต้านและขจัดความยากจน มุ่งให้ประชาชนที่บรรลุนิติภาวะทุกคนที่ทำงาน มีรายได้อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า เดือนละ 1,000 บาท ทั่วทุกคน, เพื่อสร้างงานให้ประชาชนคนไทยในประเทศได้ทำทั่วทุกคน ภายในเวลาไม่เกิน 5 ปี เพราะเมื่อประชาชนมีงานทำอย่างสมบูรณ์ เมื่อประชาชนมีรายได้ดีแล้ว ประชาชนก็ย่อมมีกำลังซื้อสูงและอยู่ในวิสัยที่จะใช้จ่ายได้มากขึ้น กำลังซื้อของประชาชนหากสูงมากแล้ว บรรยากาศในการลงทุนทางธุรกิจทุกแขนงก็ย่อมจะดีขึ้น และเพื่อต่อต้านภาวะเงินเฟ้อ โดยแผนปฏิบัติการสำหรับเขตชนบท (คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี, 2518) ประกอบด้วย

1) แผนบรรเทาความทุกข์ยากเฉพาะหน้า จากที่ชาวนา ประสบปัญหาการเพาะปลูกได้ผลผลิตน้อย จากสาเหตุภัยแล้ง น้ำท่วม ศัตรูพืช ทำให้มีรายได้น้อย เกิดปัญหาภาระหนี้สินตามมา จึงต้องมีการช่วยให้ชาวนามีรายได้เพิ่มขึ้นทันที ด้วยการจัดสรรเงินงบประมาณ นำเงินคงคลัง จำนวน 2,500 ล้านบาท ให้สภาตำบลทันที เพื่อนำไปจ้างแรงงานในท้องถิ่น ขุดคลอง ทำฝายเก็บน้ำ เพื่อให้ใช้ได้ทันทีในช่วงฤดูการทำไร่ ทำนา เพราะเป็นระยะเวลาที่ชาวนากำลังว่างงาน โดยเฉพาะบริเวณที่กำลังเดือดร้อนเพราะถูกภัยธรรมชาติ เช่น ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และที่ราบภาคกลาง จะเป็นเขตที่ได้รับการช่วยเหลือบรรเทาทุกข์เป็นพิเศษ ซึ่งในการจดทะเบียนพรรค

การเมืองเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2517 พรรคกิจสังคมได้ระบุแนวนโยบายไว้ตอนหนึ่งว่า “...การเศรษฐกิจจะต้องกระจายออกนครหลวงไปยังชนบท หันความสนใจไปชนบทให้มากที่สุด เพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของประชาชนท้องถิ่นไกลตัวเมือง...”

2) แผนบรรเทาความทุกข์ยากช่วงต่อไป ในช่วง 6 เดือนแรก รัฐบาลจะมีการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของชาติขึ้นมาใหม่ แผนพัฒนาดังกล่าวนี้ จะยึดเอาความต้องการของประชาชนแต่ละตำบลทั่วประเทศ หลังจากที่ได้จัดสรรเงินก่อนแรกให้สภาพำลไปแล้ว เพื่อนำความต้องการของประชาชนมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชน เพราะเชื่อว่า การวางแผนที่มาจากความต้องการในระดับท้องถิ่นจะช่วยแก้ปัญหาความยากจน ลดอัตราการเกิดอาชญากรรมลงได้

3) แผนการผันเงินทุนจากสถาบันการเงินสู่ภาคเกษตรกร โดยระหว่างฤดูกลางเพาะปลูก ปี 2518-2519 รัฐบาลจะใช้มาตรการผันเงินทุนจากสถาบันการเงินทุกประเภท โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์เข้าสู่มือเกษตรกรในชนบทเพิ่มขึ้น จากเดิมจำนวนไม่น้อยกว่า 4,000 ล้านบาท โดยจะกระทำต่อเนื่องกันทุกปี เพื่อให้เงินทุนไหลไปสู่มือเกษตรกรได้ครบถ้วนตามความจำเป็นในการผลิต และเพื่อมุ่งหมายที่จะให้เงินทุนจากสถาบันการเงินไหลเข้าแทนที่เงินทุนในภาคเอกชน ที่มีอัตราดอกเบี้ยสูง และป้องกันไม่ให้เงินทุนในภาคเอกชนถูกนำไปใช้ในทางฟุ่มเฟือย หรือเป็นผลเสียหายเศรษฐกิจอย่างอิสระ ปราศจากขอบเขตการใช้เงิน โดยรัฐบาลจะดำเนินการด้วยการขอความร่วมมือจากสถาบันการเงินและจากเอกชนที่มีความมั่งคั่งทั้งหลาย รวมทั้งใช้มาตรการต่าง ๆ ทั้งที่มีอยู่เดิมและที่จะสร้างขึ้นมาใหม่ ระงับการใช้ทุนของประเทศที่มีอยู่จำกัดมาก ไปในด้านที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจส่วนรวมน้อย หรือเป็นไปในทางทำลายทุนให้สูญเสียไปอย่างน่าเสียดาย ซึ่งมาตรการดังกล่าวนี้ จะมีผลยังยั้งการลงทุนในกิจการที่ส่งเสริมความฟุ่มเฟือยในเมืองไว้ และจะผลักดันให้เงินทุนไหลไปสู่ชนบทมากขึ้น

4) แผนการประกันราคาผลผลิตทางการเกษตร เพื่อให้เกษตรกรมีความมั่นใจในรายได้ที่จะได้รับจากการผลิตของตนว่าจะได้รายได้ในจำนวนต่ำสุดเท่าไร ก่อนที่จะถึงฤดูกลางเพาะปลูก ปี 2518-2519 รัฐบาลมีการประกันราคาข้าวเปลือก ข้าวโพด อ้อย มันสำปะหลัง ถั่วเหลือง ปอ และพืชอื่น ๆ ที่เกษตรกรเพาะปลูกกันอย่างแพร่หลาย จนเป็นพืชหลักที่ทำรายได้ให้กับเกษตรกรจำนวนมาก รวมทั้งขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางมิให้ราคาพืชผลของเกษตรกรเคลื่อนไหวตามราคาตลาดโลกไป

ด้วย และสำหรับเกษตรกรที่ประกอบอาชีพสวนยางพารา รัฐบาลก็จะพิจารณาช่วยเหลือ ทั้งในด้านการส่งเสริมการผลิตและการตลาด เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมอย่างแท้จริง

5) แผนการส่งเสริมการประมงและเลี้ยงสัตว์ เพราะรัฐบาลเห็นว่าอาชีพหลักของคนไทยทุกประเภท จะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนอย่างทั่วถึง ทั้งในด้านการผลิตและการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพการประมงและเลี้ยงสัตว์ ซึ่งเป็นอาชีพหลักที่ทำรายได้ให้แก่ประเทศสูง และมีประชากรประกอบอาชีพเหล่านี้เป็นจำนวนมาก รัฐบาลจึงจะเข้าไปสนับสนุนด้วยการจัดอุปสรรคที่ขัดขวางงานอาชีพนั้น ให้มีรายได้สูงพอที่จะยึดเป็นงานหลังสร้างความมั่นคงให้กับครอบครัวได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น การที่หลายคนคิดว่านโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นนโยบายสาธารณะที่เพิ่งเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2544 แต่แท้จริงแล้วนั้น นโยบายเงินต้นนี้เองคือ “ต้นตำรับ” ของการใช้แนวคิดประชานิยมเพื่อสร้างความนิยมทางการเมือง ที่นายกรัฐมนตรีนพคุณ พินดำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นำมาใช้ช้อกนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในปี 2544 โดยนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองนี้ เป็นนโยบายเร่งด่วนในการแก้ปัญหา ความยากจน เป็นนโยบายประชานิยม ที่คนรู้จักและเรียกติดปากว่า นโยบายเงินล้านทักษิณ นโยบายนี้ถูกแถลงต่อรัฐสภา เมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2544 มีการตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติขึ้นเป็นองค์การมหาชน ตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน พ.ศ. 2544 ณ วันที่ 13 กรกฎาคม 2544 วัตถุประสงค์หลัก ต้องการเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน ทำให้คนจนเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยการกู้ยืมเงินไปพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ให้กับชุมชนและครอบครัว ทำให้ประชาชนมีรายได้เพียงพอกับรายจ่าย ทั้งยังต้องการส่งเสริมหมู่บ้านให้สามารถจัดการการเงินทุนและพึ่งพาตนเอง สร้างโอกาสให้ประชาชนใช้ทุนทางปัญญา ศักยภาพส่วนตัว และสินทรัพย์ที่มีอยู่ทำงานอย่างเต็มที่ เสริมสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทำให้ประชาชนพ้นจากความยากจน เพราะเมื่อประชาชนมีรายได้ก็จะทำให้ครอบครัวมีรายได้ และประเทศชาติมีรายได้ ซึ่งจะกลายเป็นฐานภาษีใหม่ให้รัฐมีรายได้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่การลดภาระหนี้สินของประเทศในอนาคตต่อไป โดยรัฐบาลจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท กระจายอำนาจให้ชาวบ้านบริหารเงินกองทุนด้วยตนเอง เป็นเงินกองทุนที่ไม่มีเงื่อนไขว่า หมู่บ้านนั้นต้องมีจำนวนครัวเรือนเท่าไร สมาชิกในแต่ละครัวเรือนต้องมีเท่าไร ทุกหมู่บ้านจะได้รับเงินจัดสรรเท่ากัน สำคัญกว่านั้นคือ แต่ละหมู่บ้านจะได้รับสิทธิในการบริหารเงินกองทุนด้วยตนเองทุกขั้นตอน เปิดโอกาสให้คนในหมู่บ้านจะเลือกสรรคณะกรรมการมาบริหารจัดการกองทุนกันเอง โดยมีสำนักงานกองทุน

หมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ หรือ สทบ. ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาลคอยให้คำแนะนำ รับผิดชอบดูแลภาพรวมทั้งหมด ต่อมา มีการออกเป็น พ.ร.บ. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติ ปี พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2547 มีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของรัฐบาล ในการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ตาม พ.ร.บ. โดยการประเมินกองทุน สำนักงาน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติได้ประเมินไว้ เมื่อปี พ.ศ. 2555 เกณฑ์การประเมิน จะ พิจารณาด้านเงินกู้ ด้านเงินออม ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านสังคม และด้านการใช้เงินตาม วัตถุประสงค์ การประเมิน ทำให้เห็นภาพรวม แต่ไม่สามารถเจาะลึกปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะพื้นที่ หรือเฉพาะกองทุนได้ แหล่งที่มาของเงินทุน ที่แต่ละหมู่บ้านได้ 1 ล้านบาทนั้น เป็นเงินที่รัฐบาลกู้ จากธนาคารออมสินและธนาคาร ธ.ก.ส. อย่างที่บอกนโยบายนี้เป็นนโยบายเร่งด่วน รัฐบาลจึงไม่ได้ จัดสรรงบประมาณส่วนนี้ไว้ รัฐบาลจึงกู้เงินจากออมสิน เมื่อปี 2544 กระจายให้กับหมู่บ้านแต่ละ หมู่บ้าน จำนวน 66,188 แห่ง แต่เนื่องจากพื้นที่ดำเนินการของออมสินมีสาขาไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ทำให้บางพื้นที่ไม่มีสาขาให้บริการ ออมสินจึงได้ออนไลน์จำนวนหนึ่งให้ ธ.ก.ส. สำหรับให้บริการ ในพื้นที่ ที่ออมสินไม่สามารถให้บริการได้

การบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน รัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติ ขึ้นเป็นตัวแทนของรัฐบาล ในการกำหนดหลักเกณฑ์ กำกับ ดูแลและประเมินผลการ ดำเนินงานกองทุน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบัน ข้อกำหนดก็คือให้แต่ละหมู่บ้านหรือชุมชน เมืองจัดตั้งกองทุน ชื่อเรียกตามแต่กรณี กองทุนชุมชนเมือง ก็เป็นกองทุนที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง หรือในเขตเทศบาล กองทุนหมู่บ้าน ก็เป็นกองทุนที่ไม่ได้ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง หรือเขตเทศบาล ปัจจุบันมีจำนวนกองทุนหมู่บ้านทั้งหมดทั่วประเทศ 79,610 กองทุน แบ่งเป็นกองทุนหมู่บ้านที่ออม สินรับผิดชอบ 17,661 กองทุน ธ.ก.ส. รับผิดชอบ 10,323 กองทุน มีจำนวนคณะกรรมการและ สมาชิกกองทุน จำนวน 12.8 ล้านคน 8,419 เครือข่าย พิจารณาเฉพาะกองทุนหมู่บ้านไม่นับรวม กองทุนหมู่บ้านชุมชนเมือง กองทุนหมู่บ้านกู้ยืมเงินจากออมสิน จำนวน 9,474 กองทุน เป็นเกรด A 7,978 กองทุน และในเกรด A ที่ได้รับการประเมินว่าเป็นกองทุนหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการดี มี หนี้ค้างชำระสูงถึง 65.84 กองทุน แต่จากปี พ.ศ. 2544 ที่เริ่มมีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชน เมือง จนปีปัจจุบัน นับเป็นเวลา 21 ปี จากรายงานเอกสาร และการลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลเบื้องต้น เพื่อสัมผัสความเป็นจริง นโยบายดังกล่าวไม่ได้ส่งผลดีหรือตอบวัตถุประสงค์ตามที่รัฐบาลคาดหวัง กองทุนหมู่บ้านส่วนใหญ่ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงานที่มี ประสิทธิภาพลดลง มีผลการประเมินต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยเงินทุนหมุนเวียนประเภทเพื่อการกู้ยืม

แสดงถึงความยั่งยืนของกองทุนหมู่บ้าน ในการดำเนินงานของกองทุนที่ผ่านมา มีความยั่งยืนในระยะยาวลดลง โดยพบประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านคือ กองทุนหมู่บ้านมีหนี้ค้างชำระและเงินขาดบัญชีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 4.74 ในปี พ.ศ. 2547 เป็นร้อยละ 22.7 ในปี พ.ศ. 2553 (สำนักงานประมาณของรัฐบาล, 2558) แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลงของลูกหนี้ ซึ่งมีหลายกองทุนหยุดดำเนินกิจกรรมหรือคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่สามารถบริหารจัดการใด ๆ ได้ มีปัญหาด้านกระบวนการ เนื่องจากไม่มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการติดตาม ควบคุมดูแลโครงการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีจุดอ่อนในการจัดทำหลักฐานทางการเงินและบัญชีที่ไม่ได้มาตรฐาน มีการจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานและงบการเงิน ทั้งที่การดำเนินนโยบาย ใช้กรอบการบริหารงาน ภายใต้หลักเกณฑ์ เงื่อนไข ตาม พ.ร.บ. แบบเดียวกันทั่วประเทศ สำหรับกองทุนหมู่บ้านที่กู้ยืมเงินจากออมสินเพิ่ม ไม่นับรวมกับเงินล้านแรก รัฐบาล ทั้งหมด จำนวน 9,474 กองทุน มีจำนวน 1,496 กองทุน คิดเป็น ร้อยละ 15.79 ที่ไม่มีหนี้ค้างชำระ และร้อยละ 84.21 ที่มีหนี้ค้างชำระ เป็นสัญญาณที่น่าตกใจ ว่าเกิดอะไรขึ้นกับการบริหารจัดการ

จากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ว่าตั้งแต่มีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เมื่อปี พ.ศ. 2544 และกองทุนหมู่บ้านได้บริหารจัดการตามนโยบายฯ และตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มาจนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2566 นับเป็นเวลากว่า 21 ปีแล้ว แต่ทำไมกองทุนหมู่บ้านบางกองทุน มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีหนี้ค้างชำระ และแนวทางในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้างชำระ ควร มีรูปแบบการบริหารจัดการอย่างไร อย่งไรก็ตาม ข้อมูลและผลการวิจัยที่เกิดขึ้นในส่วนของภาวะวิเคราะห์และข้อเสนอแนะในงานวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการปรับปรุงการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านที่เหมาะสม จากบริบทของการบริหารงานที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกัน ของแต่ละกองทุนหมู่บ้านได้

## 1.2 คำถามการวิจัย

จากที่กล่าวข้างต้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดคำถามหลักของการวิจัยไว้ 2 ข้อ คือ

1.2.1 แนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ จากสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ ควรเป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางในการพัฒนา เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ควรเป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มาตรา 3 แบ่งกองทุนหมู่บ้านออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งเรียกตามแต่กรณี คือ (1) กรณีกองทุนชุมชนเมือง หมายถึง กองทุนหมู่บ้านที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง ในเขตเทศบาล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และ (2) กรณีกองทุนหมู่บ้าน หมายถึง กองทุนหมู่บ้านที่ไม่ได้ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง หรือเขตเทศบาล สำหรับในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี ประกอบด้วย กองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมืองรวมทั้งรวมทั้งหมด จำนวน 1,007 กองทุน โดยในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จำนวน 73 กองทุน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ใช่กองทุนชุมชนเมืองเท่านั้น และเลือกศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี เพราะในอำเภอห้วยกระเจามีเฉพาะกองทุนหมู่บ้าน ไม่มีกองทุนชุมชนเมืองผสมอยู่ ต่างจากกองทุนหมู่บ้านในอำเภอเมืองกาญจนบุรี ที่มีกองทุนหมู่บ้าน กองทุนชุมชนเมือง กองทุนทหารประกอบอยู่

2) ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยศึกษาย้อนไป 10 ปี (พ.ศ. 2554) เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เพราะเป็นช่วงที่มีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมาแล้วระยะหนึ่ง พอจะมองเห็นผลจากการนำ

นโยบายไปปฏิบัติ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลอยู่บ้าง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลที่สามารถรองรับในทางวิชาการได้ ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าช่วงเวลาดังกล่าวจะมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของงานวิจัยได้

3) ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ใช่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี เพราะเป็นกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ได้อยู่ในอำเภอเมืองหรืออยู่ในเขตเทศบาล ไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริง เช่น ฐานะทางการเงิน รูปแบบการบริหารจัดการ และกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองประเภทนี้ มักไม่นิยมจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล จึงยากที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุน ที่จะเชื่อมโยงกับ พ.ร.บ. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้

ตารางที่ 1.1 จำนวนกองทุนหมู่บ้าน อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ประจำปี 2565

ที่	ตำบล	จำนวนกองทุนหมู่บ้าน (กองทุน)	จำนวนกองทุนหมู่บ้าน เกรด A (กองทุน)
1	ห้วยกระเจา	21	18
2	วังไผ่	11	11
3	คอนแสลม	24	22
4	สระลงเรือ	17	14
	รวม	73	65

ที่มา : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ระดับอำเภอ, 2565

## 1.5 นิยามศัพท์

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำเฉพาะหลายคำที่อาจเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอนิยามคำสำคัญรวม 8 คำ ดังนี้

**นโยบายกองทุนหมู่บ้าน** หมายถึง นโยบายที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านร่วมกันลงมติกำหนดขึ้น ทั้งการรับสมัครสมาชิก การฟื้นฟูสภาพของสมาชิก การออมเงิน การให้สินเชื่อ การชำระคืนเงินกู้ การจัดสวัสดิการ การให้ความช่วยเหลือสมาชิกกรณีมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน

**สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ** หมายถึง หน่วยงานประเภทองค์การมหาชน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2544 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้หมู่บ้านและชุมชนเมืองทั่วประเทศสามารถเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองได้

**กองทุนหมู่บ้าน** หมายถึง กองทุนหมู่บ้านที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 และตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน พ.ศ. 2551 ประกาศ ณ วันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2551 เพื่อให้การจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 เป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ

**คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน** หมายถึง คณะกรรมการที่กำหนดให้มีขึ้นตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 ข้อ 19 ให้กองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุน มีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 15 คน ซึ่งมาจากสมาชิก โดยการคัดเลือกกันเองจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบที่จะบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน เป็นที่ยอมรับของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง และต้องมีคุณสมบัติ ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อ 20 ว่าเป็นผู้มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านและอาศัยอยู่ในหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองติดต่อกันเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี ก่อนวันที่ได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เป็นผู้บรรลุนิติภาวะโดยมีอายุครบ 20 ปี บริบูรณ์ หรือบรรลุนิติภาวะโดยการสมรสตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นผู้ไม่มีความประพฤติบกพร่องในศีลธรรมอันดี มีความรับผิดชอบ เสียสละ มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน ไม่ติดการพนัน ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งเสพติด และไม่มีประวัติเสียหายทางการเงินตลอดจนยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตที่ศาลสั่งให้เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถหรือบุคคลล้มละลาย ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ไม่เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดว่ากระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือความผิดต่อทรัพย์สิน เว้นแต่ความผิดฐานทำให้เสียทรัพย์สินหรือบุกรุกไม่เคยถูกให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพราะกระทำความผิดอย่างร้ายแรงฐานทุจริตต่อหน้าที่ หรือสร้างความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ทางราชการ องค์กร หรือหน่วยงานที่สังกัด ไม่เป็นผู้ที่เคยพ้นจากตำแหน่งคณะกรรมการ

กองทุนหมู่บ้าน และข้อ 24 ให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเลือกกรรมการด้วยกันเป็นประธาน กรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เภรัญญิกกองทุนหมู่บ้าน และ เลขานุการกองทุนหมู่บ้าน

**ความสำเร็จในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน** หมายถึง การที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านได้มีประสิทธิภาพ บริหารจัดการเงินทุนทั้งที่ได้รับมาจาก รัฐบาล และจากการกู้ยืมเพิ่มเติมจากสถาบันการเงิน และสามารถนำเงินที่ได้กู้ยืมไป มาชำระคืนได้ ตามกำหนด ไม่มีหนี้ค้างชำระ

**แนวทางการบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน** หมายถึง แนวทางการบริหารกองทุนหมู่บ้านตาม ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 ประกาศ ณ วันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2551 เพื่อให้การจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 เป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ อาศัยความตามมาตรา 19 ว่าด้วยอำนาจหน้าที่คณะกรรมการ ในการกำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารกองทุนหมู่บ้าน จัดหาเงินทุน จัดสรรเงินทุน กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การคัดเลือกคุณสมบัติ ลักษณะต้องห้าม วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน การบริหารงานและการประชุมของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน การรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งจัดทำงบการเงินของกองทุนหมู่บ้านให้คณะรัฐมนตรีทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

**แนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework** หมายถึง แนวคิดสำหรับใช้ วิเคราะห์ความเป็นเลิศขององค์กร แนวคิดของ McKinsey หรือที่รู้จักกันในชื่อ “7S Model” มีที่มา จากแนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, Jr., 1980) โดย S แต่ละตัวเมื่อนำมาใช้กับการบริหารกองทุนจะมีความหมาย ดังนี้

**S - โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง การจัดโครงสร้างหรือรูปแบบขององค์กรว่าประกอบด้วย หน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร ในกรณีกองทุนหมู่บ้าน ที่โครงสร้าง ประกอบด้วย ตำแหน่งประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รอง

ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เภรัณยูภิกกองทุนหมู่บ้าน เลขานุการกองทุนหมู่บ้านและตำแหน่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน

S - กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานที่องค์การจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วยให้องค์การสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ในกรณีกองทุนหมู่บ้าน เป็นแผนงานที่คณะกรรมการและสมาชิกร่วมกันจัดทำขึ้น แล้วเรียกแผนงานนี้ว่า “ระเบียบกองทุนหมู่บ้าน”

S – ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์การ ซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ รวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ ในกรณีกองทุนหมู่บ้าน เป็นกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มที่เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน การรับสมัครสมาชิก การฟื้นฟูสภาพของสมาชิก การออมเงิน การให้สินเชื่อ การชำระคืนเงินกู้ การจัดสวัสดิการ

S - ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์การ พนักงานจะต้องใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างองค์การนั้นให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกรณีกองทุนหมู่บ้าน หมายถึง ทักษะของคณะกรรมการที่จะมาปฏิบัติงานบริหารกองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้ำชำระ

S - รูปแบบ (Styles) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์การ รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในกรณีกองทุนหมู่บ้าน หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน การปฏิสัมพันธ์กันของคณะกรรมการในแต่ละตำแหน่ง

S - บุคลากร (Staffs) หมายถึง พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน องค์การต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด และต้องให้ผลตอบแทนอย่างไร จึงจะทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ในกรณีกองทุนหมู่บ้าน หมายถึง คุณสมบัติของบุคลากร จำนวนบุคลากร ที่กองทุนหมู่บ้านต้องการรับเข้ามา เป็น

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จไม่เป็นหนี้ค้างชำระ

S – คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมาย ที่องค์การถูกสร้างขึ้น มา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมในการทำงาน ในกรณี กองทุนหมู่บ้าน เป็นการพิจารณาความคาดหวังของคณะกรรมการที่จะบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ให้ประสบความสำเร็จ ไม่เป็นหนี้ค้างชำระ การแสดงออกทางพฤติกรรมของคณะกรรมการ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการที่มีต่อกองทุนหมู่บ้าน

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ในครั้งนี้ สามารถสะท้อนข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในระดับพื้นที่ ซึ่งมีประโยชน์ ต่อการพัฒนาปรับปรุงทั้งในเชิงนโยบายและเชิงวิชาการ ดังนี้

### 1.6.1 ประโยชน์ด้านนโยบาย

ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย นำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้าน ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (หน่วยวิเคราะห์: กองทุนหมู่บ้าน) รวมถึง หน่วยงานในพื้นที่อื่น สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ได้

### 1.6.2 ประโยชน์ด้านวิชาการ

1) ได้ข้อค้นพบ ด้านความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผล และเงื่อนไขข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการปรับปรุงการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านที่เหมาะสม จากบริบทของการบริหารงานที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกัน ของแต่ละกองทุนหมู่บ้าน

2) ได้ข้อค้นพบ นำมาออกแบบกระบวนการบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน

3) พัฒนาเป็นคู่มือแนวทางการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้าน เพื่อให้คณะกรรมการและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ใช้ศึกษาเพิ่มเติม และเป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่สนใจ ศึกษาค้นคว้า และวิจัยต่อยอด

4) ได้รับความรู้ใหม่ในเรื่องการบริหารกองทุนหมู่บ้าน

#### 1.6.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1) การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพการบริการที่เป็นอยู่ใน สถานที่ให้บริการกับคุณภาพการบริการที่พึงประสงค์ของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพ ผู้สูงอายุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และคุณภาพการบริการที่เป็นอยู่ในระบบออนไลน์กับคุณภาพการ บริการที่พึงประสงค์ของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

2) การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และความ ต้องการที่จำเป็นในการให้บริการที่มีคุณภาพทั้งในสถานที่ให้บริการและในระบบออนไลน์ของศูนย์ พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

3) องค์ความรู้และข้อค้นพบที่ได้การวิจัยในครั้งนี้ช่วยเป็นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยใน ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุให้แก่นักวิชาการ นิสิตนักศึกษา และผู้สนใจ ได้ศึกษาค้นคว้า และต่อยอดในการวิจัยต่อไป

#### 1.6.2 ประโยชน์เชิงนโยบาย

1) การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการของศูนย์พัฒนา คุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อให้มีคุณภาพการบริการที่พึง ประสงค์ ทั้งในสถานที่ให้บริการและในระบบออนไลน์

2) ผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิต และส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อให้มีคุณภาพการบริการที่พึงประสงค์ ทั้งใน สถานที่ให้บริการและในระบบออนไลน์ สามารถนำไปเป็นข้อมูลให้แก่องค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นแห่งอื่น ๆ นำไปพัฒนาคุณภาพการบริการของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุในสังกัด

3) หน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย กำกับดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุ อันได้แก่ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยกรมกิจการผู้สูงอายุ และสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด กระทรวงมหาดไทย โดยกรมการปกครอง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงสาธารณสุข โดยสำนักงานสาธารณสุขระดับจังหวัดและอำเภอ โรงพยาบาลประจำอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และศูนย์สุขภาพชุมชน ตลอดจนภาคีเครือข่ายภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางที่สามารถนำไปพัฒนา ต่อ ยอด หรือยกระดับการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุ เพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุในอนาคต

## 1.7 การนำเสนอการวิจัยในแต่ละบท

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ในครั้งนี้มีเนื้อหาประกอบด้วย 5 บท ได้แก่

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึง ความเป็นมาของนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การจัดตั้งสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 และระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 ข้อมูลกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี รวมทั้งคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย นิยามศัพท์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 กล่าวถึง แนวคิดทฤษฎี เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เรื่องการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework เรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3 แสดงถึงระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะอธิบายถึงรูปแบบการวิจัย ได้แก่ วิธีการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดพื้นที่เก็บข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลหลัก วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 นำเสนอผลการศึกษาและอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

บทที่ 5 บทสุดท้าย เป็นบทสรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรีทั้งหมด และข้อเสนอแนะในการดำเนินการศึกษาครั้งนี้ให้ประสบผลสำเร็จต่อไป



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารตำราของนักวิชาการสำคัญ ๆ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมสาระสำคัญเพื่อนำมาเชื่อมโยงความสำคัญกับงานวิจัย เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น จากนั้นทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework และแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อนำมาเป็นแนวทางและกรอบการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework
  - 2.3 แนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
  - 2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย
- มีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้เป็นทฤษฎีตายตัวแบบสมการคณิตศาสตร์ แต่การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นศาสตร์ในการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายหลัก คือการปรับตัวขององค์กรให้สามารถตอบสนองเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้อย่างสมบูรณ์ เพราะกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกองค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เพราะการอยู่นิ่งเฉย ๆ ตลอดเวลา ก็เปรียบเหมือนการปล่อยให้องค์กรค่อย ๆ ล้าสมัยและเสื่อมสภาพไปพร้อมกับกาลเวลา การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จนดูเหมือนว่าการเปลี่ยนแปลงมีความผูกพันและเป็นภารกิจที่ต้องเผชิญ ซึ่งกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ตลอดจนความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ก็ส่งผลกระทบต่อห้องค์การต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การ ในประเด็นที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ มิใช่กิจกรรมที่องค์การพึงดำเนินการได้ตามลำพัง โดยไม่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากถ้าองค์การไม่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์การที่มีเป้าหมาย ภารกิจ การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้บุคลากรในองค์การปรับเปลี่ยนจากการกระทำที่มีอยู่เดิมไปเป็นการกระทำแบบใหม่ มักประสบปัญหาหรือมีอุปสรรค มีแรงต้านในระหว่างการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนก่อนหลัง เพื่อลดแรงต้านเพิ่มแรงสนับสนุนจากบุคลากรในองค์การ และบุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เริ่มจากการประเมินสถานการณ์ภายในองค์การ เพราะการประเมินสถานการณ์ภายในองค์การนั้น เป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับองค์การทุกองค์การ เพราะก่อนที่องค์การจะเปลี่ยนแปลงอะไร องค์การต้องรู้สภาพปัจจุบันขององค์การก่อนว่าสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน อะไรบ้าง แต่จากอดีตจนปัจจุบันทุกครั้งที่ต้องการมีปัญหหรือต้องการการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมักใช้กลยุทธ์เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์หาจุดอ่อนเพิ่มจุดแข็ง ด้วย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีผู้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

ศุภชัย ขวาระประภาส (2544) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน ในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา (2546) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้้องค์การได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่สับสนวุ่นวาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน นำศักยภาพที่มีอยู่ใน้องค์การมาใช้อย่างคุ้มค่า สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การ จากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปเป็นอีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อปรับตัวให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน

ผดุง พรหมมูล (2553) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่ต้องจัดการ โดยทั่วไปต้อง ปรับเปลี่ยน เพื่อให้้องค์การทำงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การ ในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งองค์การจะต้องรวดเร็วต่อความต้องการดังกล่าว และ ปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อดำรงไว้ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าที่มีและต้องการจากองค์การ

บริษัทที่ปรึกษาการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis Management Consulting Service, 2010) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อ ประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนดพร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ ฮอลแลนด์และเดวิส ยังกล่าวถึงหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าผลลัพธ์จากการบริหาร การเปลี่ยนแปลง คือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน จากการใช้อ้องค์ความรู้ของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน ในการประยุกต์และรับเอาเทคนิค วิธีการต่าง ๆ เพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงาน

Wilson (2024) การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการปรับปรุงหรือทบทวน การออกแบบ การปฏิบัติงาน เทคนิค หรือระบบ ซึ่งหมายรวมทั้งส่วนที่เป็น โครงสร้างและไม่ใช่ โครงสร้าง เช่น กระบวนการทำงาน องค์กร การทบทวนเอกสาร พร้อมทั้งการวางแผนสำหรับการ เปลี่ยนแปลง

Nioklos (2011) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้ เป็นไปอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ 3 ประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 คือ งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และส่วนที่ 2 เป็นการบริหารปฏิริยาโต้ตอบการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ 2 คือ ขอบเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ 3 คือ องค์ความรู้ ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บ็ณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหาและการท้าทาย จากสภาพแวดล้อมได้ ความสำเร็จขององค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการ และแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์การมองเห็น โอกาสและภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวกับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส และจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่นต่อเนื่อง ไม่ต้องติดขัดชะงักงัน โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์การไม่สับสนวุ่นวาย รำส่ำระสายเมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์การได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์การมาใช้อย่างคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ว่ากิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การ มิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์การพึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง และไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์การที่มีเป้าหมายภารกิจเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์การปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ ก็มักจะประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้านในระหว่างการดำเนินการกิจ การเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเพิ่มเติมภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์การให้สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่น ในองค์การ องค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นสำเร็จ ล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์การ มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

กล่าวโดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการ การปรับตัวขององค์การให้สามารถตอบสนองเป้าหมายที่องค์การวางไว้ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนก่อนหลัง เพื่อลดแรงต้านเพิ่มแรงสนับสนุนจากบุคลากรในองค์การ อาทิ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงองค์การ บุคลากรในองค์การจะมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

#### กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552) กล่าวถึง การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์การของเราเริ่มด้อยกว่า องค์การประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการ

ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงาน หรือเกิดจากการที่ได้มีความคิดหรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไป ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการศึกษาสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สภาพปัญหา และสาเหตุที่เป็นประเด็นที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีส่วนสนับสนุน หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร อาจใช้การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันในวงกว้าง การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร คือการศึกษาสภาพและแนวโน้มทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพของตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น การศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้เห็นถึงโอกาส ภัยคุกคาม และสถานะขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความจำเป็นและสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยน และ

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพและแนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อระบุปัญหา สาเหตุที่เป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวิเคราะห์ถึงแรงต้าน และแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย โดยทั่วไปในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรนั้น ควรอาศัยแนวคิดทางการบริหารในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์องค์กร เช่น McKinsey 7s Model จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์องค์กร โดยการพิจารณาปัจจัยด้านต่าง ๆ 7 ด้าน ประกอบกัน คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร ทักษะ ความชำนาญ แบบแผนวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม เป็นหลักในการวิเคราะห์นั้น จะช่วยให้สามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ

ได้อย่างครบถ้วน และเป็นระบบ ได้ดีกว่าการวิเคราะห์โดยอาศัยเพียงข้อเท็จจริงตามที่ได้พบเห็น เพราะในภาพรวมขององค์การที่มองเห็น อาจมีอะไรซ่อนอยู่ภายในที่ต้องได้รับการปรับเปลี่ยน

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนโครงการในการปรับเปลี่ยนองค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน และต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การวางแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางร่วมกันในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่จำเป็น โดยทั่วไปการวางแผนการเปลี่ยนแปลง มีข้อพิจารณาและขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำการวิเคราะห์สถานการณ์มาวางแผน มีข้อในการพิจารณา คือ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ตรงกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง พิจารณาถึงแรงต้าน ส่งเสริมของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นไปได้สูง โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงสามารถกำหนดได้หลายระยะ ทั้งระยะยาวกว่า 5-10 ปี ระยะปานกลาง 3-5 ปี และระยะสั้น คือภายในเวลาไม่เกิน 1-2 ปี และสามารถกำหนดได้หลายระดับ เช่น ระดับกิจกรรม ระดับโครงการ ระดับแผนงาน ระดับองค์การโดยรวม ระดับที่กว้างกว่าองค์การ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ไม่ควรกำหนดให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ เรื่องพร้อมกัน เพราะจะทำให้เกิดความยุ่งเหยิง สับสนได้ จึงควรกำหนดวัตถุประสงค์โดยจัดลำดับความสำคัญให้ดี และกำหนดให้มีขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่พอเหมาะพอดีกับขีดความสามารถขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ก็ควรมีการทบทวนจุดมุ่งหมายและภารกิจหลักที่เป็นมูลเหตุในการจัดตั้งองค์การให้ดี เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ไปมากจนหลงทางไปจากภารกิจหลักขององค์การ อีกทั้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดให้ชัดเจนวัดผลได้ หรืออาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้เป็นหลักนำทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้ในการเทียบเคียงกับองค์การอื่น ๆ ด้วย

2) การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเล็ก ๆ หรือเป็น โครงการที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมที่ร้อยเรียงกัน และอาจอยู่ในรูปของแผนงาน ซึ่งประกอบด้วย โครงการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สอดคล้องกัน โดยในการกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรม มีข้อพิจารณาที่สำคัญ กล่าวคือ การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรม ควรพิจารณากำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะช่วยยกระดับแรงเสริมหรือลดแรงต้านต่อการ

เปลี่ยนแปลงเพิ่มเข้าไปด้วย เช่น โครงการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจโดยทั่วกัน ถึงแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จ มีแผนงานโครงการ และกิจกรรม กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจนสามารถวัดผลความสำเร็จได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น บางครั้งอาจสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ชัดเจน หากไม่กำหนดตัวชี้วัด เพื่อบ่งชี้ความสำเร็จให้ดี ก็จะหลงทางได้ ในการกำหนดแผนงาน โครงการควรมีการกำหนดว่า ใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และควรมีส่วนร่วมในส่วนใด เช่น ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงกับส่วนที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลง ผู้มีความรู้ความชำนาญ หรือเป็นผู้ที่คนในองค์กรเคารพเชื่อฟัง เพื่อให้สามารถระดมความคิดเห็น ความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ควรกำหนดให้พอเหมาะ พอดี ไม่ทำหลาย ๆ อย่างพร้อมกันมากเกินไป เพื่อป้องกันการเกิดภาระหน้าที่ ที่หนักเกินไป และเพื่อป้องกันความสับสนด้วย โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงองค์กร มักต้องพิจารณาที่จะเปลี่ยนแปลงส่วนต่าง ๆ อย่างมีลำดับขั้นตอน เช่น ก่อนที่จะมีการแบ่งงานกันทำ ควรทบทวนยุทธศาสตร์ที่เป็นตัวกำหนดบทบาท ภารกิจขององค์กรก่อน หรือก่อนคิดที่จะวางแผนฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในองค์กร ควรจัดระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจนก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าควรอบรมอะไร

การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ขั้นตอนและข้อพิจารณา ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เป็นการพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์แบบบัญชาการแบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์กรสำหรับแต่ละองค์กร ตลอดจนการเลือกส่วนผสมของการดำเนินโครงการที่ให้ผลลัพธ์รวดเร็ว กับโครงการระยะปานกลางและโครงการระยะยาว เป็นต้น

2) การสื่อสารความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกันกับสภาพปัญหาและความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ควรรับดำเนินการเพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างว่า ไม่รู้ ไม่ทราบ โดยผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ที่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ควรให้วิธีการสื่อสาร โดยการพูดคุยปรึกษาหารือกัน มากกว่าการสื่อสารกันทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กร ได้มีความเข้าใจร่วมกัน เรียกว่า เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกร่วมกันได้ดี

3) การแบ่งงาน โดยทั่วไปงานในแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่ จึงควรแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นการเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติงานมากเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วน ก็ควรพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเต็มเวลา โดยปกติโครงสร้างของหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ แต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวรมากขึ้น

4) การจัดกำลังคน ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการ ทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5) การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้ว การกำหนดระเบียบ วิธีที่จะใช้ในการดำเนินการในแต่ละโครงการ และวิธีการที่จะประสานงานระหว่างโครงการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้ว ระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารโครงการด้วยกันเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจทำให้แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงต้องสูญเสียไป

6) การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่จะต้องทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อความยั่งยืน ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผล ความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

7) การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดผลที่ยั่งยืน จะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร ดังนั้น ในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ ควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่

จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นโดยทั่วกัน เช่น การกำหนดความสามารถ หรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลง เป็นเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำไปสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผน โครงการปรับเปลี่ยนองค์การ

8) การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยทั่วไปจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมาบนงานประจำตามปกติ แต่แท้จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการลงทุน ซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำองค์การ ดังนั้น จึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนสูง เพราะเป็นเรื่องใหม่ ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติ อาจไม่ยืดหยุ่นเพียงพอ

#### การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง

การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง เป็นการติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันถ่วงที การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูง ให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจัง ใ้คนในองค์การได้เห็น โดยทั่วกัน สร้างกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง และเป็นการบ่งชี้ให้คนอื่น ๆ ในองค์การตระหนักถึงความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทำได้ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน พร้อมทั้งติดตามตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ จัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างนิสัย แบบแผน วัฒนธรรมในการทำงาน ช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ในด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การให้รางวัล แก่ผู้ปฏิบัติงาน และการลงโทษผู้ที่ต่อต้านการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่า เป็นการเตรียมก่อนการนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้น ดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

- 1) การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับ และความไว้วางใจจากบุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กร เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างดี
- 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอนและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้คณะกรรมการมีแนวทางมาตรฐานในการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดการสูญเสียประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากข้อขัดแย้ง ความเข้าใจผิด
- 3) กำหนดแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง พร้อมระยะเวลาดำเนินกิจกรรมและติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร
- 4) สำรวจความพร้อมของคนในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเรื่องนั้น
- 5) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรและกลุ่มบุคคลที่ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน

โดยสรุปแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลงควรมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสาร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังของหน่วยงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาขีดความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง การปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้เหมาะสมด้วย โดยสิ่งเหล่านี้ ควรดำเนินงานให้สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคนิควิธีการ เทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานและติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมักให้น้ำหนักที่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ ทั้งที่กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นใหม่ หรือการปรับโครงสร้างไม่ได้เป็นเครื่องมือแก้ปัญหาด้านอัตโนมัติ เพราะการจะแก้ปัญหาก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม ต้องเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ประกอบกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กลยุทธ์ บุคลากร วิธีการปฏิบัติงาน ฯลฯ และปัจจัยทั้งหลายต้องมีความสัมพันธ์กัน องค์การจึงจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2546) แต่จะรู้ได้อย่างไรว่าต้องมีกรอบปัจจัยใดบ้างที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยใดบ้างที่ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง ก็มีนักวิชาการ นักคิดและนักเขียนหลายท่านได้ศึกษารวบรวมไว้ มีการนำเสนอกระบวนการบริหารจัดการ หลักการ วิธีคิด รวมถึงวิธีการในการบริหารจัดการองค์การที่ทรงประสิทธิภาพและทรงประสิทธิผลอย่างมากมาหลายแบบ เพื่อเป็นกรอบในการช่วยตรวจสอบ ทบทวน และเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการอ้างอิง เพื่อชี้วัดถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการขององค์การนั้น ๆ หากมีใครสนใจสามารถหาอ่านได้ อาทิ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การ ของ Gulick's POSDCORB และของ McKinsey

แนวคิดของ POSDCORB เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กองทัพสหรัฐได้รวบรวมนักวิชาการ เพื่อประเมินข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการภายในกองทัพที่ผ่านมา เพื่อนำข้อผิดพลาดนั้นมาวิเคราะห์เพื่อใช้ปรับปรุงการบริหารจัดการกองทัพให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในปี ค.ศ. 1937 กุลิก (Gulick) และ เออร์วิค (Urwick) เสนอแนวคิดภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยสรุปเป็นแนวคิด บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร 7 ประการ หรือที่เรียกชื่อ POSDCORB ที่ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญของคนที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร แนวคิด POSDCORB นี้ ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างกลไกในการบริหารและการจัดโครงสร้างให้กับองค์การ ตั้งแต่การจัดเตรียมบุคลากรในองค์การที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในหน่วยงานที่เหมาะสมกับองค์การ บุคลากรในองค์การจะรู้หน้าที่ของตนเอง และผู้บริหารสามารถบริหาร สั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดแผนการทำงาน วางกรอบการทำงานให้องค์การได้ชัดเจน องค์การสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการจัดการองค์การ ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์การ ประกอบด้วย (Gulick & Urwick, 1937 อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564)

1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์การว่า องค์การจะต้องทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการให้องค์การประสบความสำเร็จได้อย่างไร

2) การจัดองค์การ (Organization) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการภายในองค์การ เพื่อการประสานงานในหน่วยงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การจัดกำลังคน (Staffing) เป็นการที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาว่าจะดูแลควบคุม จัดสรรบุคลากรในองค์การอย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และสามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4) การอำนวยการ (Directing) เป็นการตัดสินใจ สั่งการ ควบคุมการทำงาน การติดตามและประเมินผลการทำงาน และศิลปะในการบริหารจัดการงาน

5) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการร่วมมือ ประสานงานกัน เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อย

6) การรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์การให้ทุกหน่วยงานภายในองค์การทราบ รวมถึงงานด้านประชาสัมพันธ์หรือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนด้วย

7) การจัดงบประมาณ (Budgeting) เป็นการกำหนดงบประมาณในรูปของการวางแผนและการบริหารจัดการ ควบคุมการทำงานด้านการเงินและการบัญชี

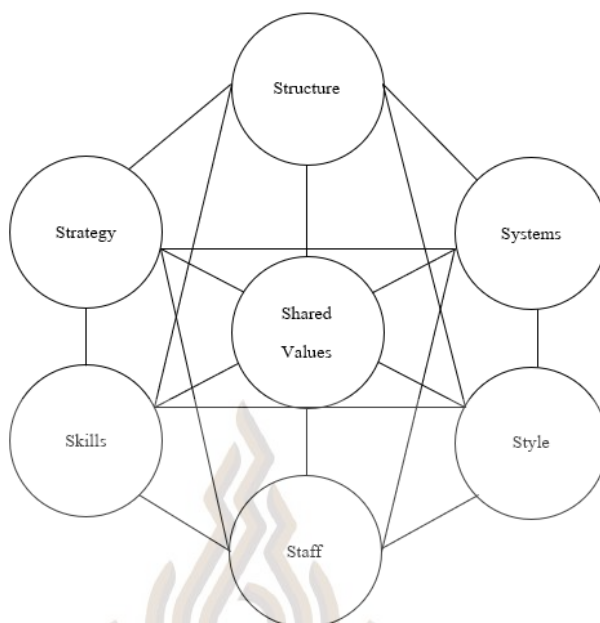
ในที่นี้ผู้ศึกษาขอเลือกอธิบายปัจจัยที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ของ McKinsey เนื่องจากเป็นแนวคิด เป็นเครื่องมือประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

แนวคิดของ McKinsey หรือที่รู้จักกันในชื่อ “7S Model” ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 มีที่มาจากแนวคิดความเป็นเลิศของ Peters & Waterman, Jr. (1980) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของบริษัท McKinsey & Company Consulting ประกอบด้วย Peters & Waterman, Jr. พร้อมด้วยความช่วยเหลือ ที่เข้ามาให้ความช่วยเหลือจาก Pascale & Athos ที่ร่วมกันคิดค้นแบบจำลองสำหรับใช้วิเคราะห์องค์การ แบบจำลองนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในวงการการศึกษา วงการการ

นำไปปฏิบัติจริงในองค์กร นับเป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับความนิยมสูงสุดเครื่องมือหนึ่งต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน เพราะเป็นแบบจำลองที่ชี้ให้เห็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสภาพภายในองค์กรว่าควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จึงจะสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรได้ตามเป้าหมาย มีการวิเคราะห์ว่าองค์กรควรมีกลยุทธ์อย่างไร ควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบไหน เป็นแบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือแบบผสม เริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กร ที่เป็นตัวแปรกลุ่มนโยบาย พบว่า องค์กรมักให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ทั้งที่ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากกลยุทธ์และโครงสร้าง ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน รวมแล้ว 7 ประการด้วยกัน คือ (1) โครงสร้าง (Structure) (2) กลยุทธ์ (Strategy) (3) ระบบ (Systems) (4) ทักษะ (Skills) (5) รูปแบบ (Styles) (6) บุคลากร (Staffs) และ (7) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Value) ซึ่งองค์ประกอบภายในที่สำคัญทั้ง 7 ประการนี้ จะต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง (Interconnected) และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง จะกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งและความสำเร็จขององค์กร โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม (Peters & Waterman, Jr., 1980 อ้างถึงใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564)

1) กลุ่มนโยบาย : Hard Elements เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้ มองเห็นเป็นรูปธรรมได้ค่อนข้างชัดเจน ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นอย่างที่ต้องการในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ

2) กลุ่มปฏิบัติ : Soft Elements เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่สามารถจับต้อง มองเห็นเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าองค์ประกอบในกลุ่มนโยบาย เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มปฏิบัตินี้ เป็นปัจจัยที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย ทักษะ รูปแบบ บุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน



รูปที่ 1.1 รูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของ Mckinsey (Mckinsey 7S Framework)

ที่มา : วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2531 ; ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2546

ปัจจัยทั้ง 7 จะต้องทำงานสอดคล้องกัน เพราะตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ SWOT Analysis ในส่วนปัจจัยภายใน จุดแข็ง และจุดอ่อน ว่าปัจจัยทั้ง 7 แต่ละปัจจัยมีจุดแข็ง จุดอ่อน หรือไม่ อย่างไร มีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าไม่มีจะแก้ที่จุดใด และปัจจัยใดที่ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกัน ต้องปรับปรุง แก้ไขอย่างไร เพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ดังนี้

ด้านที่เป็น “Hard Elements” ประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ คือองค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้ มองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งองค์ประกอบนี้ จะง่ายต่อการกำหนดหรือวิธีการจัดการโดยตรงและมีอิทธิพลต่อพวกเขา ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องใช้แผนภูมิองค์กรและสายบังคับบัญชา กระบวนการที่เป็นทางการและใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงาน

#### 1) โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดรูปองค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร โครงสร้างองค์การมัก

แสดงในรูปแบบผังแบ่งส่วนงาน (Organization Chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้ด้วยตาและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร ซึ่งการจัดแบ่งส่วนงานขององค์กร เป็นกระบวนการที่องค์กรแต่ละแห่ง ต้องกำหนดโครงสร้างมาจากบทบาทหน้าที่ ๆ องค์กรนั้นได้รับมอบหมาย ประกอบด้วยหน่วยงานใดบ้าง เพื่อเป็นวิธีการ แนวทางขององค์กร ที่จะบอกว่าใครเป็นผู้บริหารระดับบน ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง ผู้ปฏิบัติงาน ตามผังโครงสร้าง ผังโครงสร้างมีทั้งรูปแบบที่ไม่ซับซ้อน และซับซ้อน สายบังคับบัญชาที่ดีโดยส่วนใหญ่หัวหน้าสายงานก็ต้องกระดิกด้วย ส่วนนี้เราต้องพิจารณาว่าโครงสร้างองค์กรมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด หากโครงสร้างไม่มีความชัดเจน ก็จะมีข้อดี ทุกคนทำงานแทนกันได้ ข้อเสียทุกคนขาดความชำนาญในแต่ละด้าน ในองค์กรมีการรวมตัวกันอย่างไร มีการปรับตัวเข้าหากัน สายการบังคับบัญชามีความชัดเจนหรือไม่ รูปแบบการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจเป็นแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ และโครงสร้างมีการปรับเปลี่ยนไปตามกลยุทธ์หรือไม่ และมีการทำงานสอดคล้องกับปัจจัยอื่นหรือไม่ ความสัมพันธ์และการเกื้อหนุน ซึ่งทำให้เกิดการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ มีการนำกลยุทธ์ใด ๆ เข้ามาใช้บ้าง มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ออกแบบหน้าที่การทำงาน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้และเป็นจุดแข็งขององค์กรในการดำเนินงาน

โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระเบียบให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือความขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย (ประชา ดันเสนีย์, 2550)

- 1) หน่วยงานในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร
- 2) ควรจะรวมหน่วยงานใดเข้าด้วยกันหรือควรจะแยกหน่วยงานใด
- 3) หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาดและรูปร่างอย่างไร
- 4) มีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและการกำหนดความสัมพันธ์อย่างไร

ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

- 1) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
- 2) เพื่อความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ
- 3) เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและการสั่งการในการทำงาน
- 4) เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาด หรือรูปแบบขององค์การให้เหมาะสม

หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

- 1) ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม ของผู้จัดการและหัวหน้างาน
- 2) การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์การ
- 3) การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

โครงสร้างองค์การสามารถดูได้จากแผนภูมิองค์การ ประโยชน์ของแผนภูมิองค์การ ทำให้เข้าใจว่า องค์การดำเนินการอย่างไร เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร แต่ละตำแหน่งและแผนกสอดคล้องกับองค์การในภาพรวมอย่างไร โดยลักษณะโครงสร้างโดยพื้นฐานประกอบด้วย 6 แบบ ได้แก่

- 1) โครงสร้างแบบหลัก
- 2) โครงสร้างแบบหลักและที่ปรึกษา
- 3) โครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะ
- 4) โครงสร้างแบบเมทริกซ์
- 5) โครงสร้างแบบทีมงาน และ
- 6) โครงสร้างแบบเครือข่าย

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ คือ แผนภูมิลักษณะขององค์การ กรอบโครงสร้างงานที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

- 2) กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงแผนงานที่องค์การจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยให้องค์การสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าขององค์การ เป็นเรื่องยากที่จะบอกว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่หากมองแต่กลยุทธ์เพียงอย่างเดียว 7s Model จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พิจารณาว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่มีอยู่ภายในองค์การนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ โดยทั่วไปผู้บริหารจะไม่นิยมเลือกใช้กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ แต่ถ้ากลยุทธ์นั้นทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะต้องทำทุกแห่งจะต้องมี โดยแผนงานที่องค์การทำขึ้น เป็นกิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การที่ได้ถูกวางแผนขึ้น ใช้ในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์การเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การในรูปแบบของการบริหารจัดการแบบภาครัฐ หรือในรูปแบบของการบริหารจัดการแบบภาคเอกชน องค์การมีความจำเป็นต้องปรับบทบาทและกลยุทธ์ของตนให้ตอบรับกับการผันผวนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี แต่การปรับเปลี่ยนนั้น ๆ จะส่งผลดีต่อองค์การก็ต่อเมื่อผู้นำ หรือผู้บริหารขององค์การรู้ว่าควรจะเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร และเมื่อใด จึงจะสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องของบุคลากรในองค์การทั้งในระดับผู้บริหารและในระดับปฏิบัติการอย่างทั่วถึง กลยุทธ์ที่ดี ต้องมีความชัดเจน การที่จะประเมินกลยุทธ์องค์การ ต้องพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ นั่นคือวัตถุประสงค์ มีตัวชี้วัดอะไรบ้าง ความสามารถที่จะผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อการศึกษาและกำหนดออกมาเป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ ตลอดจนแผนการทำงานประจำปี หรือแผนงานระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารแผนงานตามแผนที่องค์การได้กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหน ในขณะที่องค์การมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจคืออะไร พันธกิจควรเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการจากเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ (ประชา ตันเสนีย์, 2550) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและ

การประเมินผลกลยุทธ์ และองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (ประชา ตันเสนีย์, 2550) ดังนี้

1) การกำหนดทิศทาง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย และภารกิจในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรก องค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง โดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกระทำ แสดงถึงพันธะขององค์กรที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร เป้าหมาย คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามให้บรรลุผลให้ได้ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยทั่วไปจะเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ จุดแข็ง หมายถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า จุดอ่อน หมายถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าคู่แข่ง โอกาส หมายถึง การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง และอุปสรรค หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้และถ้าเกิดขึ้นก็จะมาความเสียหายให้แก่องค์กร

3) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร หมายถึง กลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กร ว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่นการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มกิจกรรมที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจมุ่งเน้นการเพิ่มกำไร ขยายการเติบโต

บางครั้งกลยุทธ์ในระดับนี้จะถูกเรียกว่า กลยุทธ์การแข่งขัน โดยทั่วไปประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ, การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ และการสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นให้หน่วยงานพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาบุคลากร การกระจายกลยุทธ์

5) การประเมินผลและการควบคุม ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการต้องสอดคล้องเหมาะสมพอดีกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก กับปัจจัยหลักที่มีอยู่ขององค์กร โอกาสที่เอื้ออำนวย เปิดทางให้คุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีวิธีป้องกัน แก้ไขเตรียมไว้ ความสามารถหลักขององค์กรต้องสอดคล้องกับธรรมเนียม ค่านิยม ทักษะที่ดี สามารถดึงจุดเด่นของปัจจัยที่มีอยู่ ออกมาได้ทั้งจากบุคลากร เทคนิค วัตถุดิบ การสร้างความเข้าใจให้กับทุกระดับในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้เพื่อความเหมาะสมกับความสามารถหลัก แต่ต้องสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจและมีรางวัลของผลงานตามสมควรไว้ด้วยเพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรดำเนินการตามแผนไปพร้อม ๆ กันได้

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการตัดสินใจ กำหนดและพัฒนาการบริหาร การดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร เป็นการประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อส่งเสริม กระตุ้น ให้เกิดแรงผลักดันความคิดที่เป็นระบบในการคิดค้นแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานผู้บริหารทุกระดับ มีความเข้าใจแผนกลยุทธ์มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของและมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

### 3) ระบบ (Systems)

ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ รวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร เวลาที่ผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะให้ความสำคัญไปที่การปรับเปลี่ยนระบบ

การทำงานและผลกระทบที่มีต่อระบบการทำงานที่เป็นอยู่เป็นลำดับแรก การวิเคราะห์ห้วงการดำเนินงานและวิธีการบริหารงาน เป็นการดูว่ากิจกรรม ขั้นตอนการบริหาร มีระบบระเบียบอย่างไร หากอยู่ฝ่ายจัดซื้อ ดูว่ามีระบบการจัดซื้อจัดจ้างอย่างไรบ้าง อยู่ฝ่ายขายมีระบบระเบียบการขายอย่างไรบ้าง มีระบบพื้นฐานที่ต้องทำในกิจวัตรประจำวัน และระบบสากล เช่น ระบบ ISO และมีความสามารถในการสร้างสรรค์ความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือไม่ เช่น ฝ่ายขาย มีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนวางจำหน่ายหรือไม่ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการตรวจสอบ ระบบการฝึกอบรม ระบบที่นำมาปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด แล้วองค์กรมีการนำระบบ Competency มาใช้หรือไม่ เพื่อให้ทางเลือกในการเปลี่ยนแปลงไม่กระทบต่อการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การวางโครงสร้างองค์กรให้เกิดระบบสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีความเกี่ยวข้องกัน สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพแห่งเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน กำหนดวิธีการบริหารจัดการ การติดตาม การประเมินผล โดยมองทั้งภาพรวม และมองมิติการเชื่อมแต่ละหน่วยงาน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องคำนึงความเสี่ยง คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรตลอดเวลา (อัญชติ ธรรมะวิสิฎ, 2552)

แนวคิดทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า, กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ, ผลผลิต และการป้อนกลับ (บัณฑิตารีย์ ฟองแพร์, 2559)



รูปที่ 1.2 ทฤษฎีระบบ

ที่มา : บัณฑิตารีย์ ฟองแพร์, 2559

จากภาพปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คน, เครื่องมือ, เงิน, ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี โดยระบบวิธีการบริหาร ประกอบด้วย

1) การวางแผน คือกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายแผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จการบริหารจัดการองค์การ

2) การจัดโครงสร้างองค์การ คือ กระบวนการในการจัดตั้ง จัดวางทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

3) การนำและการสั่งการ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) การควบคุม คือ กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์การคาดหวังหรือกำหนดไว้

ผลลัพธ์และผลกระทบ ในปัจจุบันการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การจะต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับผลผลิตที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่ากับงบประมาณที่จ่ายไป มีความเสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน ประชาชน มีความพึงพอใจ ไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบาย ต้องคำนึงบริบททางสังคมขององค์การ ได้แก่ ความต้องการที่แท้จริง วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรม ประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์การนั้น ๆ

การคิดเชิงระบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ องค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลา ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายนอก เพื่อให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ มีความยั่งยืน มีศักยภาพในการแข่งขัน หรือเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง แบ่งเป็น

1) SIPOC Model เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงาน องค์การ ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ อัน ได้แก่ ผู้ส่งมอบ นำส่งปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อดำเนินตามกระบวนการ เพื่อผลิตในสินค้า บริการ แล้วส่งมอบให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการต่อไป

2) PCCA Cycle เป็นวงจรการจัดการที่ดี มีมุ่งการจัดการที่เป็นระบบ คือ การวางแผนโดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้น ก็ลงมือ

ปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมตรวจสอบติดตามผลทุกระยะ แล้วนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่ประสบมาไปสู่การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3) TQA Framework เป็นกรอบแนวคิด ตามแนวทาง TQA ที่มีการระบุงค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีไว้

4) Human Being Factors เป็นปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล คือ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้น ทำให้คนในองค์กรมีความรัก ความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม หรือกล่าวได้ว่า เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนนี้มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่วไปมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควร จึงมักเป็นเหตุของความล้มเหลวขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กร ด้านที่เป็น “Hard Elements” กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบวิธีการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ก็จะททำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง

ด้านที่เป็น “Soft Elements” ประกอบด้วย ทักษะ รูปแบบ บุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน คือ องค์กรประกอบที่สัมผัสไม่ได้ จับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่จะอธิบายเพราะมีความเป็นตัวตนน้อย มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ซึ่งองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญมากต่อองค์กรที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ มีความเป็นเลิศ

#### 4) ทักษะ (Skills)

ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะและสรณะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์กร คำถามที่องค์กรต้องการทราบ คือ ควรใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้นให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ด้านการเงิน

การให้บริการ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งที่ตนเองทำงานอยู่ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแห่งความสำเร็จตรงตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งที่เป็นทักษะดั้งเดิม และทักษะที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ ทักษะไม่ได้อยู่ที่องค์กรแต่อยู่ที่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (McClelland, 1999) คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่าเกณฑ์? อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Spencer, L.M. & Spencer, S.M., 1993) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเพียงใด มีการกำหนดอายุงานอย่างไร ในการทำงานตรงส่วนนี้ สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ ตั้งแต่ระดับบริหาร ระดับต้น ระดับกลาง จนถึงระดับบน เช่น ผู้บริหารระดับต้นอาจต้องมีทักษะสูงกว่าผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง มีทักษะ 50% มีแนวคิด 50% ส่วนผู้บริหารระดับสูง ต้องมีแนวคิดค่อนข้างเยอะและต้องรับข้อมูลจากภายนอกมาค่อนข้างเยอะ เพื่อมาปรับใช้ ส่วนปฏิบัติการมีทักษะในการทำงานหรือไม่ เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือ มีความรู้ความชำนาญไหม ยิ่งยุคปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะด้านดิจิทัลหรือไม่ มีช่องว่างระหว่างทักษะมากแค่ไหน มีการเฝ้าติดตามควบคุมทักษะที่จำเป็นไหม

ทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้าน คือ ทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชำนาญ ฉลาดพิเศษนั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กัน (ประชา ดันเสณีย์, 2550)

1) ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น ศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง และสามารถทำให้องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร องค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ มีการเรียนรู้ ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นต้น ทั้งนี้ การมีศักยภาพใน

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นมาได้ยาก เรขนี้เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานในองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

2) ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถหลักนี้จะต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กรหมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

#### 5) รูปแบบ (Styles)

รูปแบบ (Style) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (Symbolic Value) ของผู้นำที่มีอยู่ในความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำบางคนเป็นทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติในเวลาเดียวกัน หรือผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้เป็นหัวหน้า แต่สามารถนำทีมได้ มีการสร้างบุคลากรตลอดเวลา สร้างความเป็นผู้นำ เพื่อคูรูปแบบการทำงานขององค์กรเป็นอย่างไร คนในองค์กรมีจิตสำนึกที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่นหรือไม่ อาจจะต้องวิวิ รูปแบบการบริหารของผู้นำระดับสูง ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและความมีส่วนร่วม ความผูกพัน ความภักดี ช่วยกันทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีการทำงานเป็นทีมหรือไม่ พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถของผู้นำที่มุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง ร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหา มีการทำงานเชิงรุก กล้าตัดสินใจ มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร รูปแบบการบริหารถือเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญอีกหนึ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และรูปแบบการบริหารยังมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จ ความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น สร้างภาคีเครือข่าย เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐกับประชาชน และสามารถประสานกับหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความยอมรับในตัวผู้นำ เป็นผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิด

นวัตกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความเชื่อถือของบุคลากร และมีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร รูปแบบการบริหารหรือวิธีการบริหารของผู้นำองค์กร มีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จ ความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมให้เกิดขึ้น โดยอาศัยคุณลักษณะหรือความเป็นผู้นำความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำ สามารถแบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546)

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบสั่งการในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำ และคาดหวังจะต้องมีการเชื่อฟัง โดยไม่มีข้อสงสัย
- 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบนี้อาจารย์ท่านหนึ่งของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้
- 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารงานแบบพยายามจะทำในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ และจะสนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรจนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริหารใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 4) ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

การปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีจากลักษณะและในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่นับวันจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำหรือภาวะผู้นำแห่งโลกในอนาคตควรจะต้องเป็นผู้นำที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม ๆ ที่เป็นอยู่เพื่อบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้า การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักพูดสั่งงาน หรือ โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือและเต็มใจในการทำงาน การบริหารควรยึดความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน อีกทั้งผู้นำจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การ

เปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยต้องเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1) ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลกและประเทศ
- 2) ต้องเป็นผู้รอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
- 3) สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
- 4) สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
- 6) มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
- 7) มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน และ
- 8) มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

การบริหารจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่ของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี รูปแบบเหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

#### 6) บุคลากร (Staffs)

บุคลากร (Staffs) หมายถึง พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยทั่วไปของพนักงาน ในมุมมองด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะเลือกรับ พัฒนา จูงใจ และให้ผลตอบแทนอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ปริมาณคนที่ต้องการรับเข้ามาทำงาน การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจน การพัฒนาคน การให้ค่าตอบแทน และบทลงโทษหากมีการทำผิดกรอบกลยุทธ์ที่วางไว้ และบุคลากร ยังหมายรวมถึง ความรู้ความสามารถ สมรรถนะด้วย เปรียบเสมือนคล้ายกับทักษะ บุคลากรมีทัศนคติอย่างไรบ้าง ถ้าเป็นฝ่ายบริการ มี

ทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายบริการใหม่ บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือไม่ มีทัศนคติที่ดีต่อลูกค้าหรือไม่ บุคลากรมีสมรรถนะหลัก (Competency) อย่างไรบ้าง วัฒนธรรมความเป็นอยู่ ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง ขวัญกำลังใจอาจจะไม่ใช่เรื่องโบนัสเพียงอย่างเดียว อาจรวมถึงบรรยากาศในการทำงาน เพราะว่าคุณภาพก็เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรเช่นกัน เพราะบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ โดยเริ่มจากการมีความรู้สึกรู้ความเป็นเจ้าของ การเป็นหุ้นส่วน การมีอิสระในการทำงาน รวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ เคยใช้พนักงานทำงาน 4 คน ใน 4 ขั้นตอน ตามกระบวนการทำงานในอนาคต จำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอน หรือบางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คน เหลือ 1 คน โดยใช้ระบบการบริหารเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) (กฤตินิ กุลเพ็ง, 2552)

การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น โดยเรียงลำดับความต้องการ ดังนี้ (Maslow, 1998)

ชั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ คือ ความต้องการปัจจัยการดำรงชีวิต

ชั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความปลอดภัยในอาชีพ และความมั่นคงของครอบครัว

ชั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน ต้องการมีคนรักไว้วางใจ และยึดมั่นเป็นที่พึ่งด้านจิตใจได้

ชั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ เป็นการใฝ่หาความดี ความมีเกียรติ ชื่อเสียงเพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของตนเองและภาคภูมิใจในตนเอง

ชั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเอง เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่ Maslow ให้ความหมายว่า มนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ การค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง และสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มีมนุษย์พอใจ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร การบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยความกระตือรือร้น และด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ และสภาพการทำงาน ผลตอบแทนยังหมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษ นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัสผลงาน โบนัสปลายปี ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนพิเศษ ในกรณีต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน

2) การจัดสวัสดิการ ได้แก่ รถรับ-ส่ง การรักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น สวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ยินดีทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ

3) การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบสนองความต้องการ ความก้าวหน้าในงานอาชีพ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า องค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยต้องมีเกณฑ์การพิจารณา การเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุมลักษณะการทำงาน และผลงาน มีหลักการและวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลข่าวสาร หลักฐาน ยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

4) การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่า บุคลากรยังมีความสามารถแฝงอยู่ จึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มเติม ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือ ทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจ และรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้องค์กรได้ขยายงาน เพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ บริการขององค์กร

5) การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากร เพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิม ทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำงานกับเพื่อนใหม่ มีสิ่งแวดล้อมใหม่ และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่างานใหม่อาจจะเหมาะสมกับตนเอง ระบบการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรเกิดขึ้น เมื่อมีการศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากรทำงานซ้ำซากจำเจ บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น การทำงานจนเกิดความชำนาญ ทำให้บุคลากรขาดการปรับปรุงงาน เพราะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่คืออยู่แล้ว ดังนั้นการหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่ที่จะเกิดจากการปรับปรุงระบบการทำงานด้วย และยังเกิดการเปรียบเทียบระหว่างผลงานของบุคลากรเดิมกับบุคลากรใหม่ การเปรียบเทียบนี้เองจะเป็นแรงผลักดันที่รับงานใหม่ และจำเป็นต้องปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

การมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการเพิ่มผลผลิตที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นอันดับแรก ซึ่งข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปิดความรับผิดชอบได้ในการบริหารงาน คือ

1) การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ องค์การต้องบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหลัก

2) การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ ประกอบด้วย

1) มีการควบคุมงานโดยระบบงาน ไม่ใช่ควบคุมโดยบุคคล การควบคุมโดยระบบของงาน คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน ผู้ควบคุมงานก็ตรวจสอบจากผลงาน และวิธีการทำงานว่าตรงตามระบบงานที่จัดไว้หรือไม่ การควบคุมงานโดยระบบจะให้บุคลากรสามารถประเมินตนเองได้

2) มีการให้อิสระแก่บุคลากรในการวางแผนการทำงานและปรับปรุงงานของตนเอง การควบคุมงานโดยระบบของงาน ก็มีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอิสระด้วยเช่นกัน

3) มีการมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรประจักษ์ในผลงานของตนเองและของหน่วยงาน เช่น ให้ทำงานแลลดครบวงจร สร้างผลิตภัณฑ์ให้สำเร็จได้ โดยหน่วยงานเพียงหน่วยเดียว การทำงานแล้วประจักษ์ในผลงานจะทำให้บุคลากรมองเห็นจุดอ่อนและจุดแข็งในกระบวนการทำงานของตนเองและของหน่วยงาน ประกอบกับการประเมินผลที่เป็นธรรม บุคลากรก็จะเกิดความพยายามสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและองค์การ ก่อให้เกิดความร่วมมือมากกว่าการขัดแย้ง

4) ระบบความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและภายในองค์การ จะเป็นแบบพี่น้อง เจ้าหน้าที่ ลูกน้อง หรือมีการแบ่งชั้นบริหารแยกส่วนชัดเจน เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ

การสื่อสารให้ทั่วถึงและสร้างความเข้าใจที่ดี ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสร้างความสำเร็จ และความล้มเหลวให้กับองค์กร เพราะระบบการสื่อสารเป็นเครื่องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการ เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความเข้าใจ การยอมรับและการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายขององค์กร ระเบียบปฏิบัติขององค์กร แผนการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร แบ่งได้หลายลักษณะ ได้แก่ การใช้เอกสารเพื่อการสื่อสาร การใช้ป้ายประกาศ ซึ่งมีหลายขนาดตามประโยชน์การใช้งาน การใช้ระบบเสียงตามสาย เป็นประกาศครั้งเดียว ทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ข่าวสารข้อมูล แต่การใช้ระบบเสียงตามสายต้องมีการควบคุมอย่างเหมาะสม เพราะการประกาศเรื่องบางเรื่องอาจส่งผลกระทบต่ออื่น ๆ นอกจากนี้ระบบเสียงยังมีปัญหาถ้าใช้ระบบลำโพงและการติดตั้งลำโพงไม่ดี การกระจายเสียงก็ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีปัญหาเสียงจากเครื่องจักร เสียงรบกวนสมาธิการทำงาน จึงมีการใช้ระบบนี้น้อยกว่าในองค์กร การประชุมให้ได้หลายระดับ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นวิธีการที่องค์กรขนาดใหญ่นำมาใช้มากในปัจจุบัน เพราะทำให้ประหยัดกระดาษ สื่อสารได้รวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้อง เพราะตรวจสอบกลับได้ทันที และยังสามารถเก็บข้อมูลการสื่อสารได้ 2 ทาง

หลักการสื่อสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ มีการจัดตั้งหน่วยงานรักษาความปลอดภัย เพื่อทำหน้าที่วางแผนงาน มอบหมายงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัย และจัดหาอุปกรณ์และวิธีการรักษาความปลอดภัย ให้อุบัติเหตุในองค์กรเป็นศูนย์ สร้างและรักษาระเบียบการทำงานที่ช่วยให้เกิดความปลอดภัย มีการอบรมพนักงานเรื่องความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ จัดอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุให้พนักงานใช้ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันรักษาความปลอดภัย ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรักษาความปลอดภัย จัดทำคู่มือความปลอดภัยในการทำงานและในองค์กร เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นในองค์กร ต้องดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุเพื่อวางแนวทางป้องกันต่อไป

การพัฒนานุเคราะห์ คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของบุคลากร เพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม หรือการสัมมนา การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนานุเคราะห์ แนวทางการจัดการประชุมเพื่อเพิ่มผลผลิตและการศึกษาคูงาน ทรัพยากรมนุษย์จึงนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์

## 7) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Value)

คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Value) เรียกอีกอย่างว่า Superordinated Goal ไม่ได้อยู่ทั้งในกลุ่ม Hard Element และ Soft Element แต่เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้นมา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (Norm and Standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงาน โดยทั่วไป 7s Model วางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลาง เป็นการสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรที่ก่อรูปขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้น เมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจนี้เปลี่ยนจึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน เมื่อองค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยนก็จะส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่มีร่วมกันและต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารองค์กรและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมองค์กร (เกศรา รักชาติ, 2549) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ค่านิยมร่วมเป็นตัวยึดโยง S ทุกตัวเข้าด้วยกัน ค่านิยมร่วม เป็นสิ่งที่บ่งบอกความเป็นตัวตน ความเป็นอัตลักษณ์ เป็นวัฒนธรรมที่จะเชื่อมโยงไปยังส่วนต่าง ๆ สิ่งที่จะเป็น Hard side ค่อนข้างแข็งเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ในส่วนของกลยุทธ์ โครงสร้าง และส่วนของระบบ ซึ่ง 3 ส่วนนี้ ถ้าเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้รูปร่างขององค์กรเปลี่ยนรูปลักษณะไป แต่ส่วนที่เป็น Soft Side เกิดจากกระบวนการทำงานของทักษะ รูปแบบ บุคลากร ก็จะเปลี่ยนไปตามคนที่เข้ามาในองค์กร ค่านิยมร่วมถือเป็นจุดกึ่งกลางของการเชื่อมโยงที่เรียกว่า Alignment เชื่อมทุก ๆ ตัว เชื่อมไปหากกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ทักษะ รูปแบบการทำงาน บุคลากร ค่านิยมร่วม เป็น Soft Side ที่จะยึดเหนี่ยวทุก ๆ ตัวไว้ ก็คือวัฒนธรรมองค์กรหรือทัศนคติ ความคิด ที่คนในองค์กรมีทัศนคติคิดไปในทางเดียวกันใหม่ เราต้องบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เรามีอะไรที่ต้องทำร่วมกัน เช่น บางองค์กรทำเรื่อง Social Media ก็มีความรู้สึกร่วมกัน มีทัศนคติร่วมกันที่จะทำ Social Media เชื่อมกับคนทั้งโลกเข้าหากันได้ บุคลากรมีความคิดที่จะทำ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น องค์กรเกี่ยวกับอาหารแปรรูป ทุกคนในองค์กรมีทัศนคติที่จะ

ทำอาหารให้สะอาด ดีต่อสุขภาพ มีประโยชน์ มีมาตรฐานส่งออก ลูกค้ามีความพึงพอใจ ทุกคนมีค่านิยมร่วมกันใหม่ มีเป้าหมายร่วมกันใหม่ ค่านิยมร่วมเป็นไปในทางส่งเสริมกันใหม่ หรือค่านิยมร่วมบางอย่างไม่ได้มาจากวัตถุประสงค์แต่มาจากผู้ปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วมบางอย่างก็เป็นอุปสรรคในการทำงานทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายยากก็มี แต่ค่านิยมร่วมบางอย่างช่วยทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย และองค์การที่มีค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง ก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ค่อนข้างง่าย ค่านิยมร่วมเหล่านี้มีความเกี่ยวพันในการบริการใหม่ เกี่ยวพันในการทำงานใหม่ หรือเกี่ยวพันในการให้บริการลูกค้า ให้ความพึงพอใจลูกค้า เช่นองค์การด้านบริการ ก็จะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ถ้าเป็นภาครัฐจะทำให้ประชาชนพึงพอใจอย่างไร เช่น ค่านิยมร่วมบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่ประชาชน การสร้างค่านิยมร่วม สามารถกระทำได้ (เกศรา รักษาติ, 2549) ดังนี้

- 1) ศึกษาศักดิ์ขององค์การกำหนดไว้ว่าอย่างไร
- 2) ให้ผู้บริหาร พนักงาน มามีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาสามารถให้คุณค่าและมีความเชื่อว่าอะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นจริงขึ้นมาได้
- 3) เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว ให้กำหนดคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนในองค์การได้เข้าใจในเรื่องเดียวกันไปในทิศทางเดียวกัน
- 4) เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ให้ค่านิยมแต่ละตัว องค์การจะต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่า องค์การต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัวมีพฤติกรรมอย่างไร ที่จะสื่อได้ว่าพวกเขา กำลังปฏิบัติตัวได้ตามค่านิยมในองค์การ
- 5) เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์การได้แล้ว องค์การจะต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติตาม โดยองค์การจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 6) อย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ตอกย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้องและพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติตาม องค์การก็ต้องมีการพูดคุยด้วยเหตุและผล และอาจนำไปสู่ผลตอบกลับที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตาม

ในการพิจารณาองค์ประกอบแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework ของ Peters & Waterman, Jr. (1980) ตามองค์ประกอบทั้ง 2 ด้าน อธิบายได้ว่า ด้านที่เป็น “Soft Elements” คือ จุดแข็งขององค์กร ที่ควรขับเคลื่อนในลักษณะที่เป็นทางคู่ขนานเชื่อมโยงไปกับการขับเคลื่อนด้านที่เป็น “Hard Elements” ขณะเดียวกัน Pascale & Athos (1981) ได้เน้นความสำคัญของด้านที่เป็น “Soft Elements” ว่าเป็นองค์ประกอบหลักที่แตกต่างกัน ระหว่างลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่น กับลักษณะการบริหารแบบอเมริกัน เพราะการบริหารแบบญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านที่เป็น “Soft Elements” มากกว่าการบริหารแบบอเมริกัน ทำให้การบริหารแบบญี่ปุ่นสามารถสร้างความเข้มแข็ง และความสำเร็จขององค์กรได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ในการนำกรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework มาปรับใช้ ปีเตอร์และวอเตอร์แมน ยังได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การศึกษาวิจัยขององค์กร ควรพิจารณาในองค์ประกอบหลักทั้ง 2 ด้าน เพื่อวิเคราะห์ถึงคุณลักษณะในแต่ละปัจจัยว่าเป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างไร โดยปีเตอร์และวอเตอร์แมน ได้ใช้ 7s เป็นกรอบในการที่จะศึกษาว่า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในทศวรรษที่ 80 มีคุณลักษณะตามประเด็นปัจจัยหลักเหล่านี้อย่างไร และสังเคราะห์คุณลักษณะเด่นขององค์กรที่มีความเป็นเลิศหลาย ๆ องค์กร สรุปได้ 8 ประการ ดังนี้

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ คือ การลงมือทำให้เห็นผลจริง ถึงแม้้องค์การที่มีความเป็นเลิศอาจมีลักษณะวิเคราะห์แยกแยะ ในวิธีการตัดสินใจของพวกเขาก็ตาม แต่จะไม่ยอมให้ตัวเองต้องชะงักติดอยู่กับผลการวิเคราะห์เหมือน้องค์การอื่น ๆ ขั้นตอนมาตรฐานของการปฏิบัติงาน คือ การลงมือปฏิบัติการแก้ไข และทดลองปฏิบัติใหม่

2) ใกล้ชิดกับลูกค้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีการเรียนรู้ลูกค้าและเสนอคุณภาพบริการ และความเชื่อถือได้ที่เหนือกว่า้องค์การอื่น ๆ องค์กรที่มีความเป็นเลิศประสบความสำเร็จในแง่ของการให้ความสำคัญไม่เหมือนใคร

3) อิสระในการทำงานและความกล้าคิดทำสิ่งใหม่ ๆ องค์กรที่ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จะสนับสนุนผู้นำ และนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นจำนวนมากทั่วทั้ง้องค์การ ซึ่ง้องค์การที่มีความเป็นเลิศจะไม่พยายามควบคุม กำชับ กำหนด กฎเกณฑ์กับพนักงานมากจนไม่สามารถมีความคิดสร้างสรรค์ได้ ้องค์การเหล่านี้จะสนับสนุน การเสี่ยงในเชิงปฏิบัติ และสนับสนุนการทดลองที่ดีของกลุ่มนักสร้างสรรค์ของ้องค์การ

4) เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน องค์กรที่มีความเป็นเลิศ จะปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับ เสมือนเป็นทรัพยากรรากฐานหลักแห่งคุณภาพและผลผลิตเพิ่ม พวกเขาบ่มเลี้ยงทัศนคติมองคนงาน เป็นแค่ผู้ใช้แรงงาน และตนเองมีฐานะสูงกว่าหรือมองการลงทุนทางด้านตัวเงินว่าเป็นหัวใจหลัก แห่งการปรับปรุงประสิทธิภาพ

5) คู่มืออย่างใกล้ชิด ให้ปรัชญาขององค์กรผลักดันการทำงาน โดยองค์กรที่มีความ เป็นเลิศผู้บริหารมักจะไปเยี่ยมเยียนร้านค้าสาขาเป็นประจำ และจะประเมินสมรรถนะในการทำงาน ของสาขาเหล่านี้โดยเทียบกับหลักปรัชญาที่บริษัทยึดถือ

6) อย่าละทิ้งความชำนาญพื้นฐาน หรือการประกอบกิจการที่มีความชำนาญ หรืออย่างน้อย ต้องใกล้เคียงกับกิจการหลัก

7) รูปแบบง่าย ๆ พนักงานอำนวยความสะดวกมีไม่มาก รูปแบบโครงสร้างและระบบที่รองรับการ บริหารขององค์กรที่มีความเป็นเลิศจะมีลักษณะง่าย และภูมิฐานนั้นคือพนักงานอำนวยความสะดวก ระดับสูงจะมีน้อย

8) มีคุณสมบัติเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน องค์กรที่มีความเป็นเลิศทั้งหลาย ล้วนแล้วแต่มีคุณสมบัติรวมอำนาจและกระจายอำนาจในเวลาเดียวกัน ส่วนมากแล้วพวกเขาผลักดัน ให้เกิดอิสระในการทำงาน กระจายลงมาถึงพนักงานในโรงงาน หรือทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ กล่าว อีกนัยหนึ่ง คือ องค์กรที่มีความเป็นเลิศล้วนแล้วแต่มีความกระตือรือร้นจจ่ออยู่กับคุณค่าเพียง ไม่ก็อย่างที่เป็นแก่นขององค์กร

#### การนำแนวคิด 7s Model ไปปฏิบัติ

เนื่องจากแบบจำลองตามแนวคิด 7s Model มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางทฤษฎีที่ว่า องค์กรจะมีผลการปฏิบัติที่ดี หากองค์ประกอบภายในทั้ง 7 ประการ มีความประสานสอดคล้องไป ในทิศทางเดียวกัน และเสริมแรงซึ่งกันและกัน จากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำแบบจำลองนี้มาใช้ เพื่อ คั่นหาว่ายังมีองค์ประกอบใดที่ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น และจะต้อง ปรับปรุงอย่างไรจึงจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น, เพื่อเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างกัน ขององค์ประกอบทั้งหลาย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์การ เช่น การปรับโครงสร้าง

องค์การ การปรับปรุงหรือเพิ่มกระบวนการทำงานใหม่ การรวบรวมกิจการ การเพิ่มหรือปรับปรุงระบบ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ ฯลฯ, และเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน สถานการณ์ในอนาคตที่คาดว่าจะจะเป็น ตลอดจนช่องว่างและความไม่สอดคล้องของสถานการณ์ทั้ง 2 เพื่อให้สามารถปรับองค์ประกอบเพื่อความมั่นใจว่าองค์การนั้นจะสามารถทำงานในสถานการณ์ใหม่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การนำแนวคิด 7s Model ไปปฏิบัติ จึงมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564)

ขั้นที่ 1 ค้นหาเรื่องที่ยังไม่ประสานสอดคล้อง ซึ่งการนำกรอบแนวคิดของ 7s Model ไปใช้จำเป็นต้องมีการตั้งคำถามที่ถูกต้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีพอจะใช้พิจารณาความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องขององค์ประกอบ ผู้บริหารควรใช้ตัวอย่างคำถามต่อไปนี้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสถานะขององค์การ โดยใช้คำถาม ถ้ามกับองค์การในสถานะปัจจุบันและกับองค์การในสถานะที่คาดว่าจะเปลี่ยน เพื่อให้ทราบช่องว่างในแต่ละองค์ประกอบ

#### โครงสร้าง (Structure)

- 1) โครงสร้างการทำงานขององค์การและทีมงานเป็นอย่างไร
- 2) สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร
- 3) หน่วยงานต่าง ๆ ประสานการทำงานกันอย่างไร
- 4) สมาชิกทีมงานตั้งขึ้นมาอย่างไร สร้างความร่วมมืออย่างไร
- 5) การแบ่งปันข้อมูลใช้การบอกเนื้อหาที่ชัดเจนหรือบอกแบบอ้อม

#### กลยุทธ์ (Strategy)

- 1) มีกลยุทธ์อะไรบ้าง
- 2) จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร
- 3) จัดการกับแรงกดดันของกลุ่มคู่แข่งอย่างไร
- 4) จัดการความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร
- 5) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้รับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

#### ระบบ (Systems)

- 1) ระบบหลักที่องค์การใช้ในการดำเนินงาน เช่น ระบบการเงิน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบสื่อสาร ระบบเอกสาร

- 2) การควบคุมเป็นอย่างไร จะติดตามและประเมินผลได้อย่างไร
- 3) ทีมงานใช้กฎระเบียบ และกระบวนการอะไรประสานการทำงาน

#### ทักษะ (Skills)

- 1) ทักษะใดที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการผลิตสินค้าและบริการ
- 2) มีช่องว่างระหว่างทักษะที่มีอยู่กับที่จำเป็นต้องมีหรือไม่
- 3) ทักษะที่แข็งแกร่งที่สุดขององค์กรคืออะไร
- 4) จะสามารถ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาทักษะได้อย่างไร

#### รูปแบบ (Styles)

- 1) รูปแบบภาวะผู้นำและการบริหารขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากน้อยเพียงใด
- 2) ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่
- 3) พนักงานมีการตอบสนองต่อการบริหารงานของผู้นำอย่างไร
- 4) พนักงานและทีมงานมีความสามารถในการทำงานสู้คู่แข่งได้หรือไม่ มีความสามัคคีและให้ความร่วมมือกันหรือไม่ อย่างไร
- 5) มีทีมงานที่ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างแท้จริงหรือไม่ หรือเป็นแต่เพียงกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นมาตามทฤษฎีด้านการบริหาร

#### บุคลากร (Staffs)

- 1) มีผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่เป็นความรับผิดชอบของทีมงานร่วมอยู่ในทีมงานหรือไม่
- 2) มีพนักงานที่เพียงพอต่อภารกิจที่เป็นเป้าหมายหรือไม่
- 3) มีความไม่สมดุลระหว่างความรู้ความสามารถที่มีกับที่จำเป็นต้องมีหรือไม่

#### คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Value)

- 1) คุณค่าหลัก (Core Value) ขององค์กรคืออะไร
- 2) วัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไร
- 3) คุณค่าขององค์กรมีอิทธิพลต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด
- 4) คุณค่าพื้นฐานที่สร้างองค์กรและทีมงานขึ้นมาคืออะไร

หลังจากที่ได้คำตอบเหล่านี้แล้ว ผู้บริหารจะมีข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์โดย

- 1) คุณค่าที่มีร่วมกัน มีความประสานสอดคล้องกับโครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบหรือไม่ หากไม่มีหรือยังไม่ดีพอ จะต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด
- 2) โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ มีการเสริมแรงซึ่งกันและกันหรือไม่ หากไม่มีหรือยังไม่ดีพอ จะต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด
- 3) ทักษะ รูปแบบ บุคลากร มีการเสริมแรงซึ่งกันและกันหรือไม่ หากไม่มีหรือยังไม่ดีพอ จะต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด

ขั้นที่ 2 กำหนดรูปแบบที่เหมาะสมขององค์กร เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการตอบคำถามข้างต้นมาพิจารณาว่าองค์กรของตนควรมีรูปแบบการทำงาน (Design) อย่างไร จึงจะทำให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในขั้นที่ 2 นี้ ผู้บริหารควรกำหนดรูปแบบที่ช่วยแก้ไขความไม่ประสานสอดคล้องที่มีอยู่ในขั้นตอนที่ 1 ให้ดีขึ้นหรือหมดไป

ขั้นที่ 3 กำหนดเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และที่ 2 มาจัดทำแผนการปฏิบัติ (Action Plan) ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด และมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำให้้องค์ประกอบทั้ง 7 ทำงานประสานสอดคล้องกัน แผนการปฏิบัติส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการรายงาน ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ตัดสินใจ ชอบแต่ส่งเรื่องต่อ ๆ กันไป ผู้บริหารก็อาจจัดทำแผนปฏิบัติในการลดช่วงชั้นการบังคับบัญชาให้สั้นลง หรือเปลี่ยนเส้นทางการรายงาน หรืออาจจะนัดประชุมผู้บริหารเหล่านั้น เพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงและนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผนการแก้ไข ซึ่งเพื่อความชัดเจนในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารควรใช้แผนภูมิ (Flow Chart) ที่แสดงกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการแก้ไขที่ต้องการจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นเครื่องมือในการติดตามและสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งนอกจากจะเป็นการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญไว้ในที่เดียวกันแล้ว ยังสะดวกในการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในขั้นตอนการปฏิบัติ

ขั้นที่ 4 ทำการเปลี่ยนแปลง คือ หลังจากที่ได้กำหนดเรื่องที่จะปรับปรุงแก้ไขและเปิดโอกาสผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการลงมือปฏิบัติ ในกรณีที่เรื่องซึ่งจะปรับปรุงแก้ไขมีหลายเรื่อง ควรแบ่งการทำงานออกเป็นระยะ (Phase) ไม่ควรทำพร้อมกันทั้งหมดใน

คราวเดียว ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความวุ่นวายสับสนในการทำงาน นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงแก้ไข ปัญหาที่มีอยู่ในองค์ประกอบหนึ่งมักส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจ ที่ชัดเจนว่าควรแก้ไขเปลี่ยนแปลงเรื่องใดก่อนหรือหลัง หากภายในองค์การ ไม่มีผู้มีความรู้ความ ชำนาญในเรื่องนี้ ควรยอมลงทุนจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้คำปรึกษา

ขั้นที่ 5 หมั่นทบทวนความประสานสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 โดยผู้บริหารควร หมั่นทบทวนองค์ประกอบทั้ง 7 ทุกครั้งที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เพื่อให้ทราบว่ายัง ทำงานประสานสอดคล้องกันอยู่หรือไม่ หรือในกรณีที่องค์การไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ ต่อเนื่องมา นานพอสมควร ก็ควรทบทวนให้มั่นใจว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ยังมีความประสานสอดคล้องกันเพียง พอที่จะบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์การและสามารถรับแรงกดดันหรือสภาพความผันแปร (Dynamic) ของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม

## 2.3 แนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

สภาพแวดล้อม ในความหมายของคนโดยทั่ว ๆ ไป มักหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัว เรา ซึ่งมีทั้งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์ได้สร้างขึ้น จากลักษณะบางประการที่กำหนดให้ องค์การเป็นสถาบันทางสังคม องค์การจึงถูกแวดล้อมด้วยสิ่งต่าง ๆ มากมาย มีทั้งที่ส่งผลกระทบต่อ องค์การและไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ผู้บริหารองค์การคงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าทุกองค์การต่าง แสวงหากำไร ความมั่นคงและความเจริญเติบโตในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเกือบทุก องค์การต่างเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงและการเจริญเติบโตในอนาคตมากกว่าการ ทำกำไรในระยะสั้น เมื่อองค์การเจริญเติบโตมากขึ้น องค์การก็จะสามารถใช้ศักยภาพของตนได้ เต็มที่มากขึ้น ในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่เดียวกันองค์การก็ต้อง ยอมรับความจริงว่าการจะทำให้องค์การมั่นคงและเจริญเติบโตไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะท่ามกลางการ เปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่มีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีเท่านั้น ที่จะ สามารถนำพาองค์การให้อยู่รอดได้ ดังนั้นองค์การจะต้องแยกแยะได้ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมใดมี ผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ โดยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลาอันจะส่งกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องติดตามและ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมตลอดเวลา โดยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อ การประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพิ่มเติมจากการประเมินสถานการณ์ภายในองค์การที่กล่าว มาแล้วใน 5.1 นั้น โดยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ คือ ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

หรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการควบคุม ดูแล แก้ไข ปรับเปลี่ยนได้ สำหรับแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอก ได้มีผู้กำหนดไว้หลากหลายแนวคิด ในที่นี้จะนำเสนอเพียงบางแนวคิดเท่านั้น ได้แก่

Wheelen & Hunger (2000) สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นเหตุการณ์ หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยวิลเลนและฮังเกอร์ ได้จัดแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมทางสังคม จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่าง ๆ อาทิ อิทธิพลด้านสังคมและวัฒนธรรม, อิทธิพลด้านเทคโนโลยี, อิทธิพลด้านเศรษฐกิจ และอิทธิพลด้านการเมืองและกฎหมาย

2) สภาพแวดล้อมในงาน จัดแบ่งออกเป็นปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ผู้ถือหุ้น, รัฐบาล, ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต, ลูกค้า, พนักงาน, คู่แข่งขัน, เจ้าหนี้, สมาคมการค้า, กลุ่มผลประโยชน์ และชุมชน

ศุภชัย ขาวประภาส (2530) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นนอกขอบเขตที่ผู้บริหารไม่สามารถที่จะควบคุมได้ แต่สภาพแวดล้อมนี้ กลับมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ปัจจัยภายนอกที่อยู่ใกล้องค์กรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่ ปัจจัย (1) กฎระเบียบ (2) ผู้สนับสนุน ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (3) ผู้รับบริการ (4) พันธมิตร และ (5) คู่แข่งขัน แต่ทั้งนี้ แต่ละปัจจัยขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น ๆ ดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับอะไร

PESTEL (Aguilar, 1967) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกองค์กร จริงอยู่ที่การบริหารจัดการองค์กรจะมีปัจจัยหลายอย่างที่เราสามารถควบคุมเองได้ แต่สำหรับปัจจัยภายนอกที่เราควบคุมไม่ได้ก็ยังคงสำคัญอยู่เสมอ PESTEL Analysis คือเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดย PESTEL นั้นย่อมาจาก การเมือง (Political), เศรษฐกิจ (Economic), สังคม (Social), เทคโนโลยี (Technology), สิ่งแวดล้อม (Environment) และกฎหมาย (Legal) การวิเคราะห์ PESTEL ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นถึงภาพรวมของปัจจัยภายนอกได้อย่างชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว หรือช่วงชิงโอกาสทางธุรกิจ ให้องค์กรยังคงสามารถสร้างความได้เปรียบหรือบริหารจัดการองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ

1) การเมือง (Political) เป็นนโยบาย วิธีการบริหารหรือความเคลื่อนไหวของรัฐบาล เช่น การออกนโยบายต่าง ๆ ทั้งนโยบายระยะสั้น และนโยบายระยะยาว ซึ่งนโยบายเหล่านี้ จะไปมีผลต่อการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเมือง

2) เศรษฐกิจ (Economic) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของธนาคารกลาง ในการออกนโยบายทางการเงินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มหรือลดอัตราดอกเบี้ย รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน หรือ นโยบายการดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการดำเนินธุรกิจค่อนข้างมาก

3) สังคม (Social) เป็นสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ของสังคม เช่น กระแสสังคม วัฒนธรรมของประเทศ การกระจายรายได้ รวมไปถึงปัจจัยด้านตัวเลขประชากร

4) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการคำนึงถึงความเป็นไปได้ ก่อนที่จะนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ หรือการนำเสนอกลยุทธ์ต่าง ๆ องค์กรต้องคำนึงด้วยว่าในเวลานั้นมีเทคโนโลยี หรือ นวัตกรรมอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง มีนวัตกรรมอะไรที่มีโอกาสเข้ามาเปลี่ยนแปลงหรือลบล้างเทคโนโลยีเดิมได้บ้างในเวลานั้น

5) สิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นการมองสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น ท่าเลที่ตั้ง สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางธรรมชาติ ภาวะโลกร้อน ในปัจจุบันคนกำลังให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น แม้แต่ทางภาครัฐในหลาย ๆ ประเทศก็เริ่มมีมาตรการสำหรับธุรกิจที่สร้างมลพิษหรือทำลายสิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันธุรกิจที่ช่วยลดมลพิษหรือช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมก็จะได้รับสิ่งตอบแทนจากสังคมและจากภาครัฐด้วยเช่นกัน

6) กฎหมาย (Legal) ในการดำเนินธุรกิจมักจะมีกฎหมายที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารขององค์กรนิยมใช้วิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและทำการติดตามสภาพแวดล้อมนั้นจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อการพยากรณ์สภาพแวดล้อมนั้นว่า มีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในอนาคตข้างหน้า แล้วจึงนำผลการพยากรณ์นั้น มาวิเคราะห์ว่าส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางบวกที่ถือเป็นโอกาสขององค์กร หรืออาจส่งผลกระทบในทางลบที่ถือเป็นอุปสรรคปัญหาสำหรับองค์กร โดยแต่ละขั้นตอนของการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้ (จินตนา บุญบงการ, 2544)

1) การตรวจสอบ (Scanning) นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารองค์กรจะต้องทำการศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ จากนั้นจึงทำการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมเหล่านั้นว่าปัจจุบันเป็นอยู่ในสภาพใด โดยอาจใช้วิธีการตรวจสอบจากรายงาน สถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน วารสาร หนังสือ และจากบุคคลที่เชื่อถือได้ รวมทั้งอาจใช้การตรวจสอบสถานการณ์จากประสบการณ์ของผู้บริหารมาร่วมด้วยก็เป็นได้

2) การติดตาม (Monitoring) ภายหลังจากนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารได้ทำการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้ว นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจะต้องทำการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้น ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อเรียนรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นได้

3) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยนำข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ได้จากการค้นคว้าไว้แล้วในขั้นต้น มาใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดในอนาคต โดยทั่วไปแล้ววิธีการที่ใช้ในการพยากรณ์มีอยู่หลากหลายวิธี เช่น การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Opinion) การอนุมานแนวโน้ม (Trend Extrapolation) ความสัมพันธ์ของแนวโน้ม (Trend Correlation) แบบจำลองพลวัต (Dynamic Modeling) และการพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) เป็นต้น

4) การประเมินผล (Assessing) เป็นการนำเอาผลการพยากรณ์ที่คาดการณ์ไว้ในข้างต้น มาประเมินว่า หากปัจจัยต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นนั้น จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับองค์กร โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (จินตนา บุญบงการ, 2544)

- 4.1) ไม่กระทบต่อองค์การ
- 4.2) กระทบ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เรียกว่า โอกาส (Opportunities)
- 4.3) กระทบเป็นปัญหาต่อองค์การ เรียกว่า อุปสรรค (Threats)

ในการประเมินผล ควรระบุเหตุผลด้วยว่า การที่จัดเป็น โอกาสหรืออุปสรรค เพราะเหตุใด เพื่อจะได้นำเหตุผลดังกล่าวไปใช้ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

## 2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า เอกสารทางวิชาการ เช่น บทความ วิทยานิพนธ์ หนังสือ บทความย่อ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านอย่างครอบคลุมทั้งในและต่างประเทศ จาก Google Scholar พบบงานที่เกี่ยวข้องกับ “กองทุนหมู่บ้าน” จำนวน 12,300 รายการ จาก ThaiJO จำนวน 286 รายการ และจาก ThaiLIS จำนวน 814 รายการ แต่เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านในภาพรวมยังมีไม่มาก ส่วนใหญ่จะเน้นศึกษาเฉพาะกองทุนใดกองทุนหนึ่งในระดับตำบล เพียงกองทุนใดกองทุนหนึ่ง ขณะที่งานวิจัยในต่างประเทศเรื่องกองทุนหมู่บ้าน ก็มีผู้ศึกษาไว้เป็นการศึกษา เรื่องสินเชื่อย่อยและการออมของครัวเรือนในชนบท กรณีศึกษาหมู่บ้านที่ได้รับคัดเลือกเป็นกองทุนเพื่อการพัฒนาและกลุ่มออมทรัพย์ในเกาะกงและมณฑลคีรี ประเทศกัมพูชา

แต่งานวิจัยดังกล่าวไม่ได้ตอบคำถามเรื่องการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ และการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านไม่ประสบความสำเร็จ ผู้ศึกษาจึงพิจารณาเลือกนำเสนอเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านหลากหลายพื้นที่ จำนวน 8 เรื่อง ดังนี้

ศุทธภา อมรวิวัฒน์ และเกียรติพงศ์ อริยปรัชญา (2549) ศึกษาปัจจัยทุนทางสังคมต่อความยั่งยืน ของกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อประเมินความสามารถในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทุกด้าน แต่เน้นศึกษาว่า ความยั่งยืนของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาตินั้นขึ้นอยู่กับทุนทางสังคมหรือไม่ แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ คือแนวคิดทุนทางสังคม เพื่ออภิปรายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินชีวิตของพหุ

สังคมกับประชาธิปไตย วัดผลการดำเนินงานของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ข้อมูลภาคตัดขวาง เก็บข้อมูลจากครัวเรือน สสำรวจภาวะ เศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประกอบด้วยความล่าช้าในการชำระ หนี้และการกู้จากแหล่งอื่นเพื่อมาชำระหนี้กองทุน ผลการศึกษาพบว่า ทนสังคมมีบทบาทในการ ส่งเสริมความยั่งยืนของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ แต่ในบางกรณีอาจเอื้อให้บางกลุ่มมี การชำระหนี้กองทุนล่าช้า โดยการปล่อยเงินกู้ให้หมู่บ้าน บริหารกองทุนด้วยตนเองโดยปราศจาก ความช่วยเหลือจากภายนอกอาจไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนของกองทุนหมู่บ้านได้ ตัวบ่งชี้ ทนทางสังคม เช่น ความเป็นเจ้าของที่อยู่อาศัย ระดับการศึกษา รายจ่ายของบุคคลภายนอกครัวเรือน การให้เงินบริจาค การทำบุญ และรายจ่ายในการประกอบพิธีกรรมต่าง ๆ รวมถึงความเชื่อมโยงทาง ประชากรศาสตร์ ทั้งในระดับครัวเรือนและระดับหมู่บ้าน มีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนของกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ โดยควบคุมปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภัยแล้ง อัตราดอกเบี้ย วัตถุประสงค์ ของการกู้ยืม นอกจากนี้ยังพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างทนทางสังคมในระดับครัวเรือนและระดับ หมู่บ้าน

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2555) ศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี วัดวัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อ ศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัด นนทบุรี (2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ใน อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี (3) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมือง ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีวิธีการบริหารจัดการร่วมกัน ตามที่นโยบายรัฐบาลได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการร่วมคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันรับผลประโยชน์ และแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร โครงการและการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำถามที่สำคัญ ได้แก่ จะทำอย่างไรในฐานะผู้บริหาร จึง จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ เหตุใดผู้บริหารบางคนจึงประสบความสำเร็จ ในขณะที่คน จำนวนมากที่พบความล้มเหลว ไม่สามารถบริหารงานให้สำเร็จสมตามที่ได้วางแผน สิ่งเหล่านี้ล้วน ทำให้ผู้บริหารในปัจจุบันต้องย้อนกลับมาเรียนการบริหารเพิ่มเติม ทั้ง ๆ ที่ผ่านงานบริหารมานาน และสามารถบริหารงานได้อย่างต่อเนื่องเรื่อย ๆ ในขณะที่ผู้บริหารยุคปัจจุบันที่บริหารธุรกิจไม่กี่ปี สามารถทำให้ธุรกิจของตนเจริญรุดหน้ากิจการอื่นไปอย่างรวดเร็วมาก การวิจัยเป็นการวิจัยเชิง คุณภาพ เก็บข้อมูลจากกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ในกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 73 กองทุน

รวมจำนวน 354 ราย โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan บนตัวแปรของคำถาม สภาพปัญหาการบริหารกองทุนหมู่บ้านและแนวทางแก้ไข 6 ด้าน คือ ด้านบุคลากรบริหารกองทุนหมู่บ้าน ด้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ด้านการบัญชี ด้านการวางแผนกองทุนหมู่บ้าน ด้านข้อมูลกองทุนหมู่บ้าน ด้านการจัดเก็บเงินกองทุนหมู่บ้าน ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่สำคัญที่สุดคือ ปัญหาด้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน รองลงมาคือด้านบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารกองทุนหมู่บ้าน ด้านการวางแผนกองทุนหมู่บ้าน ด้านข้อมูลกองทุนหมู่บ้าน ด้านการจัดเก็บเงินกองทุนหมู่บ้าน และด้านการบัญชี สำหรับผลการเปรียบเทียบสภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองนั้น สถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งกรรมการ/สมาชิก) มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่แตกต่างกัน ไปด้วย แนวทางแก้ไขการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หากเป็นด้านของบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ควรจัดให้มีการเลือกตั้งกรรมการให้ขึ้นไปตามหลักกฎหมายที่กำหนด และการคัดเลือกคณะกรรมการหมู่บ้านให้เลือกตามความรู้ความสามารถโดยมีการตั้งเวทีประชาคมใหม่เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่แทนชุดเก่าที่หมดความน่าเชื่อถือ ส่วนด้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ควรปลูกจิตสำนึกให้กับสมาชิกให้เกิดความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของกองทุนหมู่บ้าน และให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อบริการของสมาชิก ส่งเสริมการออมให้กับสมาชิกและนำเงินออมมาค้าเงินกู้

อนันต์ เพียรวัฒนะกุลชัย (2559) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมู่ที่ 9 ตำบลคำโตนด อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 9 ตำบลคำโตนด อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหาร จัดการกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 9 ตำบลคำโตนด อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน (ผู้บริหารหรือผู้แทน ผู้รับผิดชอบ ทั้งผู้ปฏิบัติกร และผู้กำหนดนโยบายของฝ่ายปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในการจัดการกองทุนหมู่บ้าน คณะกรรมการกองทุนเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินของกองทุน สมาชิกเงินฝากและสมาชิกกู้ยืมเงินของกองทุน ผู้แทนประชาชนหรือชุมชนภายในเขตพื้นที่กลุ่มตัวอย่าง) ใช้ประเด็นคำถามจากเวทีสาธตธรรมร่วมออกแบบคำถาม ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ไม่ประสบความสำเร็จ

(1) การบริหารเงินกองทุนของคณะกรรมการกองทุนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2547 การนำเงินสมทบของรัฐบาลและเงินฝากของสมาชิกปล่อยกู้โดยปราศจากการพิจารณาถึงความสามารถของลูกหนี้ในการชำระหนี้และยังนำเงินดังกล่าวไปจัดสรรให้กับสมาชิกในรูปของเงินปันผล ก่อเกิดปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียน และยังพบว่า บุคลากรภายในกองทุนขาดความรู้ความชำนาญในการบริหารกองทุนให้เกิดประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์และพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2547 ได้ (2) สมาชิกและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในหมู่บ้านไม่มีอำนาจ ไม่มีส่วนร่วมในการเข้าไปบริหารงานกองทุนที่จะดำเนินการรับฝาก ปล่อยกู้ การไถ่ถอนจำนอง การจัดเก็บดอกเบี้ยจากผู้กู้ การให้ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่สมาชิก (3) บุคลากรภายในหมู่บ้านยังขาดความรู้และความชำนาญในการบริหารเงินกองทุนให้เกิดประสิทธิภาพ

ภัทราจิตร แสงสว่าง สุขชัย พานูมัน โตะ และ ชวพจน์ สุภसार (2561) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กรณีศึกษา กองทุนหมู่บ้านในเขตตำบลเมืองศรีไค อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อต้องการสะท้อนผลการประเมินกระบวนการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านตามหลักวงจรการบริหารจัดการ PDCA ที่มีขั้นตอนการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากขั้นตอนการวางแผน : Plan ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : Do ขั้นตอนการตรวจสอบ : Check และขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข : Act ของหมู่บ้านศรีไคออกหมู่ 4 และหมู่บ้านสนามชัย ในเขตตำบลเมืองศรีไค อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านจำนวน 67 ราย จากกองทุนหมู่บ้านจำนวน 2 กองทุน (กองทุนหมู่บ้านศรีไคออก และกองทุนหมู่บ้านสนามชัย) สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษา พบว่า การบริหารกองทุนหมู่บ้านที่แตกต่างกัน มีผลมาจากขั้นตอนที่ 1 คือขั้นตอนการวางแผนกระบวนการดำเนินงาน ทำให้กระทบถึง 3 ขั้นตอนที่เหลือ เพราะหากคณะกรรมการ สมาชิกกองทุนหมู่บ้านกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม นำปัญหาอุปสรรคก่อนหน้ามาประยุกต์ ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สร้างความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร ปัญญาพงษ์ (2562) ศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านช่อระกา ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามหลักธรรมาภิบาล กองทุนหมู่บ้านช่อระกา ตำบล

นาฟาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ (2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านช่อระกา ตำบลนาฟาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้คือ หลักธรรมาภิบาล การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 83 ราย สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน บ้านช่อระกา มีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเป็นหลักในการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (1) หลักนิติธรรม กรรมการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามประกาศระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่ง และมีการตีตราประกาศและแจ้งข้อมูล ขั้นตอน ระยะเวลาเกี่ยวกับการให้บริการ (2) หลักคุณธรรม คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม พิจารณาเงินกู้ยืมให้แก่สมาชิกตามหลักเกณฑ์ มีการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (3) หลักความโปร่งใส มีการเผยแพร่ข้อมูลให้สมาชิกกองทุนหมู่บ้านทราบ เปิดโอกาสให้สมาชิกติดตาม ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการ (4) หลักการมีส่วนร่วม มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากสมาชิก (5) หลักความรับผิดชอบต่อตนเอง และ (6) หลักความคุ้มค่า คณะกรรมการกองทุน มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการให้บริการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน พบว่า การกู้ยืมเงินจากกองทุนหมู่บ้าน การพิจารณาอนุมัติการกู้ยืมเงินของคณะกรรมการ การรับเงินและส่งคืนเงินยืม การประชาสัมพันธ์ เป็นปัญหาสำคัญของการบริหารจัดการกองทุน ตามลำดับ แนวทางแก้ไขควรศึกษาการประเมินผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน การมีส่วนร่วมของสมาชิกและการสร้างเสริมความเป็นผู้นำของสมาชิกกองทุนด้วยเน้นหลักธรรมาภิบาลต่อกองทุน

สุวรงค์ วงศ์สุรวัฒน์ ศิริรัตน์ ชุณหาลัย และ วุฒิสพร ฌัฐรุจิโรจน์ (2562) ศึกษาการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อศึกษากระบวนการ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารกองทุนหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการที่ดีมาก (2) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านสำหรับพัฒนากองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากประธานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รองประธาน เற்றுญิก กรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 36 ราย จากกองทุนหมู่บ้านจำนวน 6 กองทุน สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผลการสำรวจพบว่า กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ประสบความสำเร็จมีกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพ 4 ด้านคือ (1) ด้านผู้นำ ผู้นำกองทุนหมู่บ้าน เป็นบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเสียสละ เป็นผู้มีความ

รับผิดชอบในหน้าที่และบทบาทของตนเองในการดำเนินงาน ผู้นำกองทุนจะมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ นำเสนอแก่สมาชิกและชุมชนให้นำไปใช้ และการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการกองทุนของบุคลากรของกองทุน ผู้นำของกองทุนต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนและเสียสละ มีความโปร่งใส การดำเนินงานของผู้นำกองทุนจะยึดถือคุณธรรมในความเท่าเทียมกันของสิทธิเสรีภาพของสมาชิกกองทุน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกองทุนจะใช้เสียงส่วนมากซึ่งเป็นฉันทามติ รวมไปถึงการนำหลักนิติธรรมมาใช้ในการบริหารกองทุนร่วมกับความเมตตาและเอื้ออาทร ซึ่งในการดำเนินงานนั้นจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานของกองทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผ่านขั้นตอนการประชุมที่จัดขึ้นเป็นประจำ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพของการบริหารงาน ด้วยการประเมินผลการดำเนินงานอยู่เสมอ (2) ด้านการมีส่วนร่วม ประธานผู้บริหารจัดการกองทุน มีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของกองทุน ในทุกระดับ มีการเปิดโอกาสให้กลุ่มได้มีสิทธิและส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนตามหลักประชาธิปไตย และมีการเปิดโอกาสให้ชุมชนสามารถแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการต่าง ๆ รวมไปถึงการใช้หลักกัลยาณมิตรในการบริหารจัดการกองทุน มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานที่ทำให้หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนมีความชัดเจน ส่งผลให้กระบวนการบริหารและการทำงานมีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกัน และการจัดให้มีการประชุมสมาชิก โดยในทุกการประชุมจะมีการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดเป็นความรู้ที่ทำให้เกิดการพัฒนาต่อไป (3) ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ กองทุนมีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงการจัดสรรประโยชน์ ตามหลักของความคุ้มค่า ความเป็นธรรมเพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ รวมไปถึงการมีความเอื้ออาทรแก่ผู้ด้อยโอกาสในสังคม โดยยึดตามหลักวัตถุประสงค์ของกองทุน หลักประชาธิปไตย รวมไปถึงการให้ชุมชนและสมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของการจัดสรรผลประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกับการเรียบเรียงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรผ่านการประชุม เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน และเพื่อการส่งเสริมการรวมเงินกองทุนให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้สมาชิกและชุมชนได้ผลประโยชน์ร่วมกันด้วยวิธียุติธรรมที่ชุมชนสามารถทำร่วมกันได้ และ (4) ด้านการเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลกองทุน กองทุนได้มีการจัดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายของกองทุน สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการ รวมไปถึงการรับทราบผลการดำเนินงาน สถานภาพ เป้าหมาย ทิศทางการบริหารและวัตถุประสงค์ของกองทุน ผ่านการประชุมตามวาระต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความชัดเจนตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานจัดการที่ว่าด้วยเรื่องความโปร่งใส ทำให้มีการตอบสนองความต้องการในการทำงานได้เป็นอย่างดี กองทุนมีการดำเนินงานโดยให้ชุมชนเป็นฐานในการปฏิบัติงาน ด้วยการจัดตั้ง

สำนักงานขึ้นในพื้นที่ชุมชน รวมไปถึงการดำเนินงานในด้านระบบเอกสารที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูล การเป็นปัจจุบัน ระบบการจัดเก็บเอกสารที่มีความชัดเจน ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีความเป็นปัจจุบัน ส่วนปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คือ (1) ด้านผู้นำ กองทุนขาดผู้สืบทอดการทำงานด้านการบริหารจัดการกองทุน โดยเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในทุกตำแหน่งที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ สาเหตุหนึ่งเกิดขึ้นจากการขาดความสนใจของคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทำหน้าที่สืบทอดตำแหน่ง (2) ด้านการมีส่วนร่วม การขาดความสนใจและไม่ให้ความสำคัญที่มากพอของสมาชิกในการทำความเข้าใจถึงเจตนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่ส่งผลให้คณะกรรมการจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น และ (3) ด้านการเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลกองทุน เนื่องจากความพร้อมของคณะผู้บริหารจัดการกองทุนยังไม่เพียงพอที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกทั้งหมดได้

กึ่งกาญจน์ นาเอี่ยม วันเพ็ญ อ่ำเอี่ยม สุนีย์ สมานทรัพย์ และ พิมพันนารา พิบูลจิระกานต์. (2562) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ตำบลลำพญา อ.บางเลน จ.นครปฐม วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อค้นหาวิธีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตำบลลำพญา อ.บางเลน จังหวัดนครปฐม ที่มีประสิทธิภาพ (2) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกของกองทุนหมู่บ้านตำบลลำพญา อ.บางเลน จังหวัดนครปฐม (3) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อด้านการบริหารจัดการและความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (4) เพื่อแสวงหาแนวทางที่จะพัฒนาการดำเนินงานของกองทุน และ (5) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยผสมผสานกับกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 11 หมู่บ้าน แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ แนวคิดการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ตามระเบียบข้อบังคับการเป็นสมาชิก การรับจ่ายเงิน การกู้ยืม การชำระเงินกู้ การจัดทำบัญชี การตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ การพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ผลการศึกษาพบว่ากองทุนหมู่บ้านในตำบลลำพญามีคณะกรรมการบริหารจัดการและสมาชิกที่ดี ไม่มีปัญหาด้านการบริหารจัดการ สามารถเก็บเงินเงินกู้ได้ตามกำหนด และมีการทำประกันความเสี่ยง และทุกกองทุนทำรายงานส่งทุกเดือนกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจึงทำให้กองทุนหมู่บ้านตำบลลำพญาประสบความสำเร็จ สมาชิกในหมู่บ้านมีความรัก เสียสละ ความซื่อสัตย์จริงใจ และความพร้อมจะทำให้การบริหารกองทุนสำเร็จได้ด้วยดีสมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม โปร่งใส ผู้นำของหมู่บ้าน ควรจะเป็นผู้ที่มีความเสียสละ

ซื้อตรง อุทิศเวลาทำงานเพื่อส่วนรวมผู้นำจะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือไว้ใจ มีความรับผิดชอบ ประสานแก่ง

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2559) การตรวจสอบการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ จากที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นหนึ่งในหน่วยงานตรวจสอบสำคัญของไทย มีหน้าที่ในการป้องกันดูแลการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งเป็นเงินภาษีของประชาชน ที่ถูกใช้จ่ายไปอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด ได้ตรวจสอบการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ในปี 2559 หลังจากที่มีการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และมีผลการดำเนินงานผ่านไปแล้วประมาณ 14 ปี โดยสุ่มตรวจสอบกองทุนหมู่บ้านที่ไม่เป็นนิติบุคคล เป็นนิติบุคคล และเป็นสถาบันการเงินชุมชน จำนวน 450 กองทุน จาก 15 จังหวัด ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขา จำนวน 9 สาขา ซึ่งจากที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทพ) มีการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านทั่วประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544–2558 จำนวนทั้งสิ้น 79,255 กองทุน โดยแหล่งเงินทุนหลักมาจากเงินที่รัฐบาล จัดสรรงบประมาณ สนับสนุนการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านกองทุนละ 1 ล้านบาท รวมเป็นเงิน 79,255 ล้านบาท เงินเพิ่มทุนให้กับกองทุนหมู่บ้านที่มีผลการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับดี (AAA) ปี พ.ศ. 2546–2547 (เงินเพิ่มทุนระยะที่ 1) รวมเป็นเงิน 2,324.70 ล้านบาท เพิ่มทุนระยะที่ 2 ให้กับกองทุนหมู่บ้าน ในปี พ.ศ. 2552–2555 จำนวนเงินเป้าหมายเพิ่มทุน 19,559.20 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2555 รัฐบาลได้สนับสนุนเงินเพิ่มทุนภายใต้โครงการเพิ่มทุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระยะที่ 3 มีเป้าหมายเพิ่มทุนให้กับกองทุนหมู่บ้านเป็นเงิน 79,255 ล้านบาท จากที่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติเป็นนโยบายที่ดีและสำคัญ โดยรัฐบาลได้มีการจัดสรร งบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่จากการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พบว่า การดำเนินงานของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ยังไม่สามารถจัดการแก้ไขปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาหนี้ค้างชำระและหรือเงินขาดบัญชี ซึ่งปัญหามีแนวโน้มที่จะเพิ่มหรือแผ่ขยายมากขึ้น รวมถึงมีปัญหากับระบบการควบคุมทางการเงินและบัญชี กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองหยุดดำเนินกิจกรรมหรือหยุดปล่อยกู้ หรือคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไม่สามารถบริหารจัดการแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งมีความเสี่ยงสูงมากที่จะล้มเหลว และอาจมีปัญหานี้สูญ จำนวน 154 กองทุน ในจำนวนนี้ หยุดดำเนินกิจกรรม จำนวน 145 กองทุน หรือคิดเป็นร้อยละ 94.16 กองทุน และหยุดการปล่อยกู้ จำนวน 9 กองทุน หรือคิดเป็นร้อยละ 5.84 โดยกองทุนหมู่บ้านส่วนใหญ่ล้วนประสบปัญหานี้ค้างชำระ และหรือเงินขาดบัญชี ซึ่งยังไม่สามารถ

ติดตามทวงถาม หรือแก้ไขปัญหาได้ จำนวน 127.52 ล้านบาท มีความเสี่ยงสูงมากที่จะเป็นหนี้สูญ และยังมีจุดอ่อนเกี่ยวกับระบบควบคุมการดำเนินงาน รวมถึงการจัดทำหลักฐานทางด้านการเงินและบัญชี โดยผลการตรวจสอบ กองทุนหมู่บ้านที่สุ่มตรวจสอบประสบปัญหาหนี้ค้างชำระและหรือเงินขาดบัญชี ในบัญชีที่ 1 บางกองทุนหมู่บ้านหยุดดำเนินกิจกรรม

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในปีงบประมาณ

ปีงบประมาณ	สุ่มตัวอย่าง	มีปัญหานี้ค้างชำระและหรือเงินขาดบัญชี
2549	450 กองทุน	225 กองทุน
2553	444 กองทุน	258 กองทุน
2559	450 กองทุน	154 กองทุน

ที่มา สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2559

จิรวัดน์ เมฆาสุทธิรัตน์ และ วิศว์ เศรษฐกร (2564) ศึกษาวัฒนธรรม Zero Burn ทุงสวyclong ไส ไร่ฝุ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลรางจรเข้ อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลรางจรเข้ อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการหลัก ได้แก่ (1) การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การใช้งานข้อมูล และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการทำงาน ทั้งจากผู้นำในที่นี้คือนายกองการบริหารส่วนตำบลรางจรเข้ ที่ได้ทำการสื่อสารมายังผู้ได้บังคับบัญชา และระหว่างบุคลากรในท้องถิ่นด้วยกัน รวมถึงการสื่อสารกับประชาชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีการใช้งานข้อมูลทางสถิติ ที่สำคัญต่อการบริหารงานของท้องถิ่นเข้ามาวิเคราะห์เพื่อหาจุดที่จะใช้ในการทำงานการบริหารจัดการท้องถิ่นให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ (2) ภาวะผู้นำในที่นี้คือ ผู้บริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการทำงาน ได้รับการยอมรับจากทั้งผู้ได้บังคับบัญชา หน่วยงานทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปในท้องถิ่น ทำให้การทำงานมีเครือข่ายเข้ามาสนับสนุนการทำงาน อาทิ สนับสนุนด้านสาธารณูปโภค ด้านการคมนาคม ด้านที่อยู่อาศัย ด้านการพัฒนาอาชีพ ในด้านการบริหารจัดการ นายกองการบริหารส่วนตำบลรางจรเข้ เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน มีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน มีการประชุมเพื่อวางแผนการทำงานในทุกเช้า และมีการลงพื้นที่เยี่ยมเยียนพบปะประชาชน เอาใจใส่ประชาชนในพื้นที่อย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน (3) การทำงานแบบยึดหยุ่น หลังจากที่นายกองการบริหารส่วนตำบลรางจรเข้ ได้รับนโยบายจากฝ่ายบริหารเพื่อแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เน้นการสร้างรับรู้ การ

ทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน การทำงานมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ความชำนาญเฉพาะด้าน สามารถทำงานทดแทนร่วมกันได้ และในขณะเดียวกัน ก็มีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ เอาเป้าหมายของงานมาเป็นจุดกึ่งกลาง บนที่ดึงความต้องการของประชาชนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามนโยบายที่ได้รับมา และ (4) การมีส่วนร่วม ผู้นำเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันตัดสินใจในการทำงาน มีการนำข้อมูลที่พบจากการทำงาน และสภาพปัญหาที่มีอยู่มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อค้นหาแนวทางร่วมกันว่าควรมีแนวทางแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

สรุปได้ว่า ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเฉพาะกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกองทุนใดกองทุนหนึ่งในระดับตำบล ประเด็นที่ศึกษา คือการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ, หลักธรรมาภิบาล, การบริหารความเสี่ยง, ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ, ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา, แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารพัฒนา, แนวคิดเกี่ยวกับความยากจน, แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายกระจายรายได้, ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนและแนวคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยเพื่อการพัฒนา เก็บข้อมูลแบบเชิงปริมาณ กับกลุ่มเป้าหมายคือ คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน เกิดจากกรรมการและสมาชิกขาดความมีส่วนร่วม ความไม่มีธรรมาภิบาลของผู้นำกลุ่ม แนวทางแก้ไข เช่น การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อสมาชิกจะได้ช่วยกันพัฒนากองทุนให้ดียิ่งขึ้น สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรม โดยการใช้เงินรางวัล เพิ่มวงเงินกู้ และเพิ่มระยะเวลาการชำระคืนเพิ่มขึ้น กรณีสมาชิกเดือดร้อน มีการจัดสรรผลประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก แต่ในงานวิจัยไม่ได้นำเสนอผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนระดับท้องถิ่นของประเทศไทย ทั้งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และด้านสังคม

## 2.5 กรอบแนวความคิด

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิด รูปแบบการบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน จากนักทฤษฎีและนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศ ร่วมกับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษายึดตามกรอบการศึกษาของ McKinsey มีที่มาจากแนวคิดความเป็นเลิศของ Peters & Waterman, Jr. (1980) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาของบริษัท McKinsey & Company Consulting ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ (1) โครงสร้าง (Structure) (2) กลยุทธ์ (Strategy) (3) ระบบ

(Systems) (4) ทักษะ (Skills) (5) รูปแบบ (Styles) (6) บุคลากร (Staffs) และ (7) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) ร่วมกับแนวคิดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ของของ ศุภชัย ขาวะประภาส (2530) และ Francis J. Aguilar (1967) ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ (1) การเมือง (Political) (2) เศรษฐกิจ (Economic) (3) สังคม (Social) (4) เทคโนโลยี (Technology) (5) สิ่งแวดล้อม (Environment) และ (6) กฎหมาย (Legal)

แต่จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ไม่พบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เฉพาะปัจจัยเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการศึกษารุ่นนี้

โดยสรุป การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน จะมุ่งเน้นรูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้าน ผ่านมุมมองของสำนักงานกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขา เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เภรณุกองทุนหมู่บ้าน และเลขานุการกองทุนหมู่บ้าน เพราะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านอย่างใกล้ชิด เพื่อประกอบการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ และในบทที่ 3 จะเป็นการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะอธิบายถึงรูปแบบการวิจัย การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

เมื่อทราบถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี รวมทั้งกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้แล้ว ในบทที่ 3 นี้ จะนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลหลัก วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการรวบรวมเอกสาร จากการศึกษาสัมภาษณ์ การสังเกต การเทียบเคียงเอกสารตามข้อมูลที่ได้อมา แล้วนำผลการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแปลความ โดยพิจารณาความสอดคล้องข้อมูลกับเอกสาร และการสังเกต เพื่อยืนยันความถูกต้องเติมเต็มข้อมูลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นและทำข้อสรุป

#### 3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลจากผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ครอบคลุมและหลากหลาย ในการหาคำตอบของงานวิจัยที่กำลังศึกษาอยู่ให้มากที่สุดเท่าที่มากได้ โดยต้องเป็นผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ที่ชี้ให้เห็นความซ้ำซ้อนผลกระทบในการกำกับดูแลกองทุนหมู่บ้าน ตั้งแต่ปี 2555 หรือก่อนนั้น จนถึงปัจจุบันเพื่อจะได้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคการเปลี่ยนแปลงชัดเจน มีประสบการณ์การกำหนดนโยบาย เช่น เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง มีประสบการณ์เข้าใจความซ้ำซ้อน เพราะบางครั้งรายชื่อที่เชิญประชุมกับคนที่ไปประชุมจริงไม่ใช่บุคคลคนเดียวกัน จึงเลือกสัมภาษณ์บุคคลที่เข้าร่วมประชุมแทน ยกตัวอย่างเช่น หนังสือเชิญประชุมระบุให้ประธานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเข้าร่วมประชุม แต่ประธานกองทุนหมู่บ้านฯ ดิถฎการกิจ จึงมอบหมายให้รองประธานกองทุนฯ เข้าร่วมประชุมแทน ก็จะเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักคือ รองประธานกองทุนฯ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและองค์กรส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี จำนวนทั้งสิ้น 37

คน ประกอบด้วย ตัวแทนจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขา เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการ เภรัญญิก และเลขานุการ

ตารางที่ 3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก และ อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ตัวแทน)	อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี	จำนวน (คน)
สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองแห่งชาติ	ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายและนายทะเบียน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ มีหน้าที่ : สนับสนุนและติดตามและประเมินผล การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน แก้ไขปัญหา ข้อเท็จจริง ข้อร้องเรียน ข้อพิพาท ที่เกี่ยวข้องกับ กองทุนหมู่บ้าน	1
สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองแห่งชาติสาขา	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชน เมืองแห่งชาติสาขา มีหน้าที่ : ดูแลกองทุนหมู่บ้านทั้งหมดในจังหวัด กาญจนบุรี	1
เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับ จังหวัด	หัวหน้าศูนย์กลางเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับ จังหวัด มีหน้าที่ : ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน ดูแล ติดตาม ประเมิน กองทุนหมู่บ้านทั้งหมดใน จังหวัดกาญจนบุรี	1
เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับ อำเภอ	หัวหน้าศูนย์กลางเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับ อำเภอ มีหน้าที่ : ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน ดูแล ติดตาม ประเมิน กองทุนหมู่บ้านทั้งหมดใน อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี	1
เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับ ตำบล (4 ตำบล)	หัวหน้าศูนย์กลางเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับ ตำบล	4

ตารางที่ 3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก และ อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ตัวแทน)	อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน จังหวัดกาญจนบุรี	จำนวน (คน)
กำนัน (4 ตำบล)	มีหน้าที่ : ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน ดูแลติดตาม ประเมิน กองทุนหมู่บ้านทั้งหมดในตำบลสะลงเรือ ดอนแสลบ วังไผ่ ห้วยกระเจา อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี	4
ผู้ใหญ่บ้าน (21 หมู่บ้าน)	มีหน้าที่ : ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ตำบลสะลงเรือ ดอนแสลบ วังไผ่ ห้วยกระเจา อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี	5
ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน	มีหน้าที่ : รับมอบนโยบาย นำมาปฏิบัติ บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด	5
รองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน	มีหน้าที่ : ช่วยประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด	5
เหรียญกอกทุนหมู่บ้าน	มีหน้าที่ : บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านด้านการเงิน ระบบบัญชีของกองทุนหมู่บ้าน สถานะเงินเข้า-ออก ในกองทุน	5
เลขานุการกองทุนหมู่บ้าน	มีหน้าที่ : ประสานงาน กับหน่วยงานภายนอก และภายในกองทุนหมู่บ้าน ในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน	5
	รวม	37

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อเป็นแนวทางในการวางกรอบการศึกษา ออกแบบ สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง มีประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อตอบคำถามการวิจัย การสัมภาษณ์แต่ละคนจะใช้คำถามชุดเดียวกัน หรือแตกต่างกัน (กรณีพบประเด็นเพิ่มเติม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนหน้า) สอบทานความถูกต้องของข้อมูล ประเด็นสัมภาษณ์ ตามร่างแบบสัมภาษณ์ ในภาคผนวก ก. ผู้วิจัยใช้เวลาประมาณหนึ่งปี (8 ตุลาคม 2565 – 28 ตุลาคม 2566) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลที่กองทุนหมู่บ้านต่าง ๆ ในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัด กาญจนบุรี รวมทั้งสิ้น 6 ครั้ง การเดินทางไปยังสำนักงานของกองทุนหมู่บ้านต่าง ๆ ก่อนข้างสะดวก มีถนนหลักสำหรับเดินทางจากอำเภอห้วยกระเจาเข้าไปในเมือง ระยะทางประมาณ 50 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทางโดยรถยนต์ ประมาณ 40 นาที และมีถนนทางลัด แม้อินนทางลัดจะแหวดล้อมไปด้วยไร่อ้อย ไร่มันสำปะหลัง นาข้าว ขนานทั้ง 2 ข้างทาง แต่ถนนก็อยู่ในสภาพดี ไม่เป็นหลุมเป็นบ่อ มีไฟฟ้าส่องทาง มีป้ายบอกทาง ป้ายบอกระวังสัตว์ข้ามถนน ป้ายบอกข้างหน้าเป็นโรงเรียน เป็นระยะ ๆ มีบริการสาธารณสุขไปโลกพื้นฐาน ไฟฟ้า ประปา คู้น้ำดื่มประจำหมู่บ้าน สัญญาณโทรศัพท์ ครบทุกครัวเรือน คนในชุมชนมีอาชีพเกษตรกร ปลูกข้าว ปลูกมันสำปะหลัง ปลูกอ้อย ตามแต่ฤดูกาล มีตลาดนัดในชุมชนกระจายตามแต่ละวันแต่ละพื้นที่ เช่น วันจันทร์มีตลาดนัดที่ชุมชนเอ วันอังคารมีตลาดนัดที่ชุมชนบี มีแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ ๆ ได้แก่ วัดสระลงเรือ เป็นวัดที่มีเรือสุพรรณหงษ์จำลองขนาดใหญ่ที่สุดในโลก อยู่ที่กลางสระน้ำของวัด และวัดทิพย์สุคนธาราม ที่มีสิ่งทีโดดเด่นคือ พระพุทธเมตตาประชาไทยไตรโลกนาถ คันธาราฐอนุสรณ์ จัดสร้างขึ้นในโอกาสสมหมายมงคลพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชเฉลิมพระชนมพรรษา ครบ 84 พรรษา และในโอกาสที่สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ ทรงเจริญพระชนมพรรษา 80 พรรษา ปี พ.ศ. 2555 คนในชุมชนมาช่วยกันดูแลรักษา ตัดกิ่งไม้ กวาดใบไม้ ถอนหญ้า ล้างห้องน้ำ เก็บขยะ ซ่อมแซมส่วนที่ชำรุด เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาทำบุญ ซึ่งโดยภาพรวมแล้ว จะเห็นได้ว่าชุมชนอันเป็นที่ตั้งของกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา มีชีวิตความเป็นอยู่ค่อนข้างสะดวกสบาย สถานที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูล สถานที่ทำการกองทุนมีความสะอาด มีโต๊ะ เก้าอี้ วัสดุ อุปกรณ์ไว้พร้อมสำหรับการให้บริการแก่สมาชิกที่มาใช้บริการ ภายในที่ทำการมีการติดรูปภาพ ประกาศ คำสั่งต่าง ๆ ได้สังเกตการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้อ่านเอกสารสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ บัญชีรายชื่อสมาชิก รายงานการประชุม งบการเงิน รายงานฝาก-ถอน-ขอสินเชื่อกของสมาชิก รวมทั้งได้สังเกตการณ์ประชุมจริง ได้เห็นภาพตั้งแต่การลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุม การดำเนินการการประชุม การนำเสนอ การออกความเห็น การอภิปราย ซักถาม การลงมติ ซึ่งในระหว่างลงพื้นที่ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักในชุมชน ได้แก่ ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานกรรมการกองทุน

หมู่บ้าน รองประธานกรรมการ กรรมการ เภรัญญิก เลขานุการ เภรัญญิก และสมาชิก รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกองทุนหมู่บ้านแต่ในชุมชนอำเภอห้วยกระเจา เช่น พ่อค้า แม่ค้า ในตลาดสด พ่อค้า แม่ค้า ในตลาดนัด ช่างเสริมสวย คนที่มาทำบุญในวัด จิตอาสาที่มาช่วยทำความสะอาดวัด ชาวนา ชาวไร่อ้อย คนเลี้ยงวัว คนเลี้ยงแพะ เจ้าหน้าที่อสม. เจ้าของร้านขายของชำ ร้านอาหารตามสั่ง ร้านส้มตำ ร้านชา กาแฟ คนขับรถบดขยี้ถนน คนขับรถวางท่อระบายน้ำ ในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนจะใช้คำถามหลักที่ถอดมาจากทฤษฎีชุดเดียวกัน แต่หากพบประเด็นเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนหน้าหรือจากการสังเกต ก็จะสอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ผู้วิจัยสอบถามความถูกต้องของข้อมูล กับผู้ที่มีประสบการณ์การกำหนดนโยบาย เช่น เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง มีประสบการณ์เข้าใจความสลับซับซ้อนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริง บางครั้งรายชื่อที่เชิญประชุมกับคนที่ไปประชุมจริงไม่ใช่บุคคลคนเดียวกัน จึงเลือกสัมภาษณ์บุคคลที่เข้าร่วมประชุมแทน ยกตัวอย่างเช่น หนังสือเชิญประชุมระบุให้ประธานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเข้าร่วมประชุม แต่ประธานกองทุนหมู่บ้าน ติดภารกิจ จึงมอบหมายให้รองประธานกองทุนฯ เข้าร่วมประชุม ก็จะเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักคือ รองประธานกองทุนฯ เป็นต้น ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและองค์กรส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี จำนวนทั้งสิ้น 37 คน (ไม่นับรวมคนในชุมชนที่ไม่ได้อยู่ในกองทุนหมู่บ้าน แต่อยู่ในชุมชนที่กองทุนหมู่บ้านตั้งอยู่) ประกอบด้วย ตัวแทนจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (1 คน) สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขา (1 คน) เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด (1 คน) ระดับอำเภอ (1 คน) ระดับตำบล (4 คน) กำนัน (4 คน) ผู้ใหญ่บ้าน (5 คน) ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน (5 คน) รองประธานกรรมการ (5 คน) เภรัญญิก (5 คน) และเลขานุการ (5 คน) โดยตัวแทนจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ และตัวแทนจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขา ผู้วิจัยได้นัดสัมภาษณ์ ณ สถานที่ทำงาน คือตัวแทนจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ผู้วิจัยได้นัดสัมภาษณ์ที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อผู้วิจัยจะได้สังเกตการทำงาน และเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ด้วย

ยกตัวอย่าง ณ วันที่ 26 เมษายน 2566 เวลา 8.00 – 14.00 น. ผู้วิจัยลงพื้นที่จริงไปสังเกตการณ์การประชุมเครือข่ายระดับอำเภอ ณ ที่ว่าการอำเภอห้วยกระเจา ผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน 55 คนประกอบด้วย นายอำเภอ ประธานกองทุนหมู่บ้าน กรรมการ สมาชิกกองทุนหมู่บ้าน เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสาขา ผู้วิจัยได้สังเกตตั้งแต่กระบวนการเริ่มลงทะเบียน รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม เอกสารลงทะเบียน การพูดคุยกับผู้เข้าร่วมประชุมก่อนที่จะเริ่ม

ประชุม ระหว่างทานอาหารว่างสอบถามข้อมูลเพื่อเทียบกับเอกสารที่มี และอ้างอิงกับข้อมูลที่ ได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนหน้าที่จะมีประชุมวันนี้ เช่น เคยสอบถามผู้ให้ข้อมูลหลัก ว่า “มีการ จัดประชุมบ่อยแค่ไหน เรื่องในที่ประชุมมีเรื่องอะไรบ้าง สมาชิกเข้าร่วมประชุมถึง 50% จากจำนวน สมาชิกทั้งหมดไหม สมาชิกมาประชุมด้วยความสนใจหรือไม่” และสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม ทุกคน สีหน้า การพูดคุยกับคนที่นั่งใกล้ ๆ การยกมือแสดงความคิดเห็น การพูดคุยเมื่อจบการประชุม การอยู่ร่วมรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้กระบวนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลไปด้วยในเวลา เดียวกัน เพื่อสร้างข้อสรุปให้ตรงกับความเป็นจริง และให้เกิดความมั่นใจ ว่าข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อ ค้นพบที่จะใช้เป็นข้อสรุปได้ โดยเริ่มจากการนำข้อมูลที่ได้ออกจากการสัมภาษณ์มาสรุป และจัดกลุ่ม ความสัมพันธ์เป็นกรอบแนวคิดในเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษาของกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ยกตัวอย่าง ตามที่ผู้วิจัยลงพื้นที่จริงไปสังเกตการณ์การประชุมเครือข่ายระดับอำเภอ ณ ที่ว่าการ อำเภอห้วยกระเจา เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การเทียบเคียงเอกสารตามข้อมูลที่ได้มา แยกแยะข้อมูลแต่ละส่วนให้ครบถ้วนตามกรอบ แนวคิดการวิจัย ได้ข้อมูลที่เพียงพอแล้ว ก็นำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ ตรวจสอบความถูกต้องตรง ประเด็นภายใน ความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มาของข้อมูล ด้วยการตรวจทานแบบสามเส้า โดยการนำ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับเอกสารที่ขอระหว่างการศึกษาสัมภาษณ์มาสอบทานความถูกต้อง เช่น สอบถามเรื่องการประชุม การจัดทำรายงานการประชุม การขอรายงานการประชุม เพื่อสอบทานความ ถูกต้อง จากการสังเกตของผู้วิจัยแบบ ไม่มีส่วนร่วม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่ต่างเวลา ต่างบุคคล ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ หรือสัมภาษณ์ซ้ำจากคนเดิมจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว แล้วนำข้อมูลมา วิเคราะห์เนื้อหา ตีความ อธิบายปรากฏการณ์ ทั้งในเชิงบริบท สภาพการดำเนินการตามกรอบ ระเบียบ คำสั่งที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนดไว้ พร้อมสรุปใจความเรียบเรียง เพื่อให้เข้าใจประเด็นที่ศึกษาและสรุปข้อค้นพบที่ได้ อธิบายย้อนกลับตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อ ตอบข้อคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ รวมทั้งนำเสนอข้อค้นพบในเชิงทฤษฎีวิชาการ ที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษาครั้งนี้

โดยสรุป วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เน้นศึกษาผู้ที่บริหาร จัดการกองทุนหมู่บ้าน คือ ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการ เภรณูญิก และ

เลขานุการ ในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาพร้อมสรุปใจความเรียบเรียงเพื่อให้เข้าใจประเด็นที่ศึกษาและสรุปข้อค้นพบที่ได้ในบทที่ 4 ต่อไป โดยเป็นการนำเสนอผลการศึกษาเรียงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยเริ่มจากรูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และศึกษารูปแบบกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ ต่อด้วยผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนา ที่จะนำไปปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้างชำระ



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะหา จังหวัดกาญจนบุรี จากบทที่ 1 ซึ่งได้นำเสนอถึงวัตถุประสงค์การศึกษา แบ่งเป็น 2 ประเด็น (1) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ โดยพัฒนากรอบแนวคิดจากบทที่ 2 ซึ่งได้นำเสนอถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา การบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework ของ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. และแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร PESTEL ของ Francis J. Aguilar ในส่วนของบทที่ 3 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์ตัวแทนจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขาเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการ เจริญฤทธิ และเลขานุการ ในพื้นที่อำเภอยะหา จังหวัดกาญจนบุรี พร้อมกับการรวบรวมเอกสาร จากการศึกษา การสังเกต การเทียบเคียงเอกสารตามข้อมูลที่ได้มา เพื่อเก็บข้อมูลในประเด็น ข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้าน การจัดตั้งและการจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน การบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะหา จังหวัดกาญจนบุรี ที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ แยกแยะข้อมูลแต่ละส่วนเปรียบเทียบความเหมือนความแตกต่างของกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จให้ครบถ้วนตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้าน และข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้านในอำเภอยะหา จังหวัดกาญจนบุรี

2) ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ

3) ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้าน และข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

ผู้วิจัยขอนำเสนอหัวข้อนี้ เพื่อปูพื้นฐานให้เห็นภาพรวมของกองทุนหมู่บ้าน ตั้งแต่ภาพรวมระดับประเทศไปจนถึงกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ทั้งหมดเป็นผลมาจากการศึกษาทั้งจากเอกสารทางการต่าง ๆ การลงพื้นที่ไปสังเกต การสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารเบื้องต้นของกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

##### 4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้าน

ณ ปี 2544 พรรคการเมืองไทยรักไทย นำโดยนายกรัฐมนตรีนพคุณ พันดาร์วาท ทักษิณ ชินวัตร มีการออกนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีวัตถุประสงค์หลัก ต้องการเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน ทำให้คนจนเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยการกู้ยืมเงินไปพัฒนาอาชีพ สร้างงานสร้างรายได้ ทั้งยังต้องการส่งเสริมหมู่บ้านให้สามารถจัดการเงินทุนและพึ่งพาตนเอง เสริมสร้างเศรษฐกิจและสังคมประเทศ ทำให้ประชาชนพ้นจากความยากจน โดยรัฐบาลจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท กระจายอำนาจให้ชาวบ้านบริหารเงินกองทุนด้วยตนเอง แหล่งที่มาของเงินทุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นเงินที่รัฐบาลกู้จากธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และมีกรออก พ.ร.บ. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2547 มีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของรัฐบาล ในการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดตามที่กล่าวมาแล้ว ในบทที่ 1 โดยการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

##### 4.1.1.1 การจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน

การจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน ตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 เป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระเบียบ

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้จัดทำคู่มือการจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้านตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 เพื่อให้คณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด/อำเภอ เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทุกระดับหมู่บ้านและชุมชนเมือง ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสำหรับการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน ให้บรรลุตามนโยบายรัฐบาล โดยเนื้อหาจะประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2551)

ส่วนที่ 1 แนวทางการจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน ตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย นโยบาย และคุณสมบัติหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่จะจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547

นโยบาย : คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เห็นชอบในหลักการที่จะขยายโอกาสให้แก่หมู่บ้านที่มีการจัดตั้งใหม่ ให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนตามนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

คุณสมบัติหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่จัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน ตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 พิจารณาจากหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีคุณสมบัติ (1) เป็นหมู่บ้านจัดตั้งใหม่ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย (2) เป็นหมู่บ้านเดิมตามประกาศกระทรวงมหาดไทยและชุมชนเมืองเดิมตามประกาศคณะกรรมการ ก่อน 1 กันยายน 2547 ทั้งหมด ที่ยังไม่สามารถจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านได้

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนในการจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน ประกอบด้วย ขั้นตอนในการจัดตั้งและจดทะเบียน, วิธีการดำเนินการจัดตั้งและจดทะเบียน และหลักเกณฑ์เงื่อนไขการประเมินความพร้อม เริ่มจาก (1) การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจให้กับหมู่บ้านและชุมชนเมือง (2) การเตรียมความพร้อมในการจัดตั้ง (3) การสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน (4) การจัดตั้งและจดทะเบียน และ (5) การจัดสรรและโอนเงิน

ตารางที่ 4.1 วิธีการดำเนินการจัดตั้งและจดทะเบียน

ขั้นตอน	วิธีการ	บทบาท
1) การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจและสร้างการเรียนรู้ในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้กับหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง แห่งชาติ พ.ศ. 2551	1) การประชาสัมพันธ์เชิงนโยบายและหลักการ 2) ประชาสัมพันธ์เชิงพื้นที่เป้าหมาย นโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์ ขั้นตอนในการเตรียมความพร้อม 3) สนับสนุนสร้างความเข้าใจและสร้างการเรียนรู้ในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้กับหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 4) เรียกประชุมหัวหน้าครัวเรือนในหมู่บ้านครัวเรือนละ 1 คน เพื่อเปิดเวทีชาวบ้านในการชี้แจงทำความเข้าใจเตรียมความพร้อมและดำเนินการเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ผู้เข้าประชุมจะต้องมีหัวหน้าครัวเรือน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของครัวเรือนทั้งหมดในหมู่บ้าน ทั้งนี้ หัวหน้าครัวเรือนอาจมอบอำนาจให้ผู้แทนครัวเรือนเข้าประชุมแทนได้	- สทพ. - อนุกรรมการและเครือข่าย - อนุกรรมการและเครือข่าย - ผู้ใหญ่บ้าน
	5) ให้คำแนะนำ สนับสนุน ให้การเลือกสรรดำเนินการไปด้วยความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม 6) สนับสนุนให้การเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเป็นไปตามมติของเวทีชาวบ้าน	อำเภอ - ผู้ใหญ่บ้าน และอนุกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ

ตารางที่ 4.1 วิธีการดำเนินการจัดตั้งและจดทะเบียน (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการ	บทบาท
2) การจัดการความรู้และการพิจารณาความพร้อม	<p>1) สนับสนุนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ในการเรียนรู้ด้านปรัชญา วัตถุประสงค์ และการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะอันเป็นพื้นฐานความพร้อมของการบริหารจัดการกองทุนและการจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้านต่อนายทะเบียน</p> <p>2) พิจารณาความพร้อมของกองทุนหมู่บ้าน ให้คำนึงถึงหลักการ (1) ความพร้อม ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในหมู่บ้าน รวมทั้งการแสดงออกอย่างชัดเจน ซึ่งความพร้อมในการเข้าร่วมบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและการควบคุมดูแลตนเอง ในการใช้ประโยชน์จากกองทุนหมู่บ้านของประชาชนในกองทุนหมู่บ้าน (2) ความพร้อมของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ที่ เป็นความพร้อมของบุคคลด้านความรู้และประสบการณ์ในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ และความพร้อมในการเข้าบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน (3) การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่สอดคล้องและเกื้อกูลกันในส่วนเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (4) มีระบบการตรวจสอบระบบบัญชีและการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน</p>	<p>- คณะอนุกรรมการ การและคณะกรรมการ เครือข่าย</p> <p>- คณะอนุกรรมการ</p>

ตารางที่ 4.1 วิธีการดำเนินการจัดตั้งและจดทะเบียน (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการ	บทบาท
	3) จัดทำระเบียบ/ข้อบังคับ และขอความเห็นชอบจากประชาคม	- คณะอนุกรรมการ กองทุนหมู่บ้าน
	4) รับสมัครสมาชิก	- คณะกรรมการ กองทุนหมู่บ้าน
	5) เปิดบัญชีที่ 2 บัญชีเงินสะสมกองทุนหมู่บ้าน	- คณะกรรมการ กองทุนหมู่บ้าน
3) ยื่นขอจัดตั้งและจดทะเบียน กองทุนหมู่บ้าน	จัดเตรียมเอกสารประกอบ เพื่อยื่นจัดตั้งและจดทะเบียน กองทุนหมู่บ้านที่ผ่านการเตรียมความพร้อม ตามมาตรฐานหลักเกณฑ์และวิธีการของนายทะเบียนที่กำหนด ยื่นขอจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้านต่อนายทะเบียน ณ สถานที่ที่นายทะเบียนกำหนด พร้อมแนบเอกสารหลักฐาน ประกอบคำขอขึ้นจดทะเบียน ดังนี้ ชื่อกองทุนหมู่บ้านและรหัสกองทุนหมู่บ้าน, สำเนาสมุดบัญชีกองทุนหมู่บ้าน (บัญชี 1) และบัญชีเงินสะสม (บัญชี 2) , สำเนาระเบียบหรือข้อบังคับของกองทุนหมู่บ้าน, บัญชีรายชื่อคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน, บัญชีรายชื่อสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน, สำเนารายงานการประชุมเวทีประชาคม, แผนการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมของกองทุนหมู่บ้าน และแผนที่ตั้งของที่ทำกรกองทุนหมู่บ้าน	- คณะกรรมการ กองทุนหมู่บ้าน หรือผู้ที่ได้รับ มอบหมาย
4) การจัดตั้งและจดทะเบียน	1) ออกหนังสือสำคัญแสดงการเป็นนิติบุคคล 2) ประเมินความพร้อม แจ้งผลการประเมินความพร้อมให้กองทุนหมู่บ้านทราบ	- นายทะเบียน - อนุกรรมการและ เครือข่าย

ตารางที่ 4.1 วิธีการดำเนินการจัดตั้งและจดทะเบียน (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีการ	บทบาท
	3) รายงานข้อมูลกองทุนหมู่บ้านที่ผ่านการประเมิน	- ธนาคาร
	4) แจ้ง สทบ. ในฐานะสำนักงานนายทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ	- นายทะเบียนประจำจังหวัด
	5) แจ้งธนาคารเพื่อบันทึกข้อมูลและออนไลน์ให้สำนักงานใหญ่	- นายทะเบียนประจำจังหวัด
5) การจัดสรรกองทุนหมู่บ้าน	จัดสรรเงินจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ไปยังบัญชีกองทุนหมู่บ้านบัญชีละ 1 ล้านบาท ภายในระยะเวลา 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งเป็นหนังสือจากคณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด	- คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ - สทบ. - ธนาคาร

ที่มา : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2551

ส่วนที่ 3 เอกสารแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แบบติดตามสังเกตการณ์ คัดเลือกคณะผู้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน, แบบคำขอจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน, แบบรายงานกองทุนหมู่บ้าน, แบบประเมินความพร้อมและอนุมัติจัดตั้งจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน และแบบสรุปผลการประเมินความพร้อมของกองทุนหมู่บ้าน



รูปที่ 4.1 กลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน  
ที่มา : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2563

ณ ปี 2565 มีจำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทั่วประเทศ 79,610 กองทุน สำหรับ จังหวัดกาญจนบุรี มีจำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทั้งหมด 1,007 กองทุน แบ่งเป็น 13 อำเภอ (อำเภอเมือง อำเภอท่าม่วง อำเภอพนมทวน อำเภอท่ามะกา อำเภอด่านมะขามเตี้ย อำเภอบ่อพลอย อำเภอไทยโยค อำเภอห้วยกระเจา อำเภอหนองปรือ อำเภอเลาขวัญ อำเภอศรีสวัสดิ์ อำเภอทองผาภูมิ และอำเภอสังขละบุรี) โดยอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี แบ่งออกเป็น 4 ตำบล คือ ตำบลห้วยกระเจา ตำบลวังไผ่ ตำบลดอนแสลบ และตำบลสระลงเรือ รวมทั้ง 4 ตำบล มีจำนวนกองทุนหมู่บ้านทั้งหมด 73 กองทุน เป็นกองทุนหมู่บ้านที่ไม่มีกองทุนชุมชนเมืองผสมอยู่ ได้รับงบประมาณปีแรก เมื่อปี พ.ศ. 2544 กองทุนหมู่บ้านละ 1,000,000 บาท ในสมัยนายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร แต่ต่อมาในรัฐบาลชุดอื่นเป็นเงินสนับสนุนต่อยอด แบ่งเป็น กองทุนหมู่บ้านละ 200,000 บาท 400,000 บาท และ 600,000 บาท ตามคุณสมบัติแต่ละกองทุนหมู่บ้าน และจากการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เมื่อปี พ.ศ. 2555 อำเภอห้วยกระเจา มีกองทุนหมู่บ้านที่ได้เกรด A จำนวน 65 กองทุน และกองทุนหมู่บ้านเกรด B จำนวน 7 กองทุน ซึ่งยังคงใช้หลักการประเมินเมื่อปี พ.ศ. 2555 นี้อยู่จนถึงปัจจุบัน เกณฑ์การประเมินพิจารณาจากการบริหารจัดการด้านเงินกู้ ด้านเงินออม ด้านผลประกอบการ ด้านสังคม และด้านการใช้เงินตามวัตถุประสงค์

โดยสรุป นโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นนโยบายสาธารณะที่เกิดขึ้นหลังนโยบายลดความยากจนในอดีต เริ่มจากนโยบายพรรคการเมืองที่สร้างปรากฏการณ์จดจำ คือนโยบายพรรคกิจสังคม ภายใต้ชื่อ “นโยบายเงินผัน” ที่ออกมาเพื่อวัตถุประสงค์ ต้องการสร้างงานในชนบทช่วงฤดูแล้ง ระวังปัญหาการแย่งกันหางานทำในเมืองทุกช่วงฤดูแล้ง โดยรัฐบาลให้งบประมาณแล้วให้คนในชุมชนบริหารจัดการกันเอง จ้างงานกันเอง เป็นการเพิ่มรายได้ให้ชาวบ้าน และนโยบายเงินผันนี้เองคือ “ต้นตำรับ” ของการใช้แนวคิดประชานิยมเพื่อสร้างความนิยมทางการเมือง ที่นายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นำมาใช้ออกนโยบายกองทุนหมู่บ้านในปี 2544 มีวัตถุประสงค์คือ ต้องการเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน ทำให้คนจนเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยการกู้ยืมเงินไปพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ทั้งยังต้องการส่งเสริมหมู่บ้านให้สามารถจัดการเงินทุนและพึ่งพาตนเอง เสริมสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทำให้ประชาชนพ้นจากความยากจน โดยรัฐบาลจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท กระจายอำนาจให้ชาวบ้านบริหารเงินกองทุนด้วยตนเอง และมีหน่วยงานของรัฐบาลคอยให้คำแนะนำ ภายใต้พ.ร.บ. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2547 กำหนดให้แต่ละหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองจัดตั้ง

กองทุนหนึ่ง ชื่อเรียกตามแต่กรณี ได้แก่ กองทุนชุมชนเมือง กองทุนหมู่บ้าน กองทุนชุมชนทหาร แต่โดยภาพรวมมักจะเรียกชื่อกันว่า “กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง”

การบริหารงานได้จัดตั้งสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติขึ้นเป็นตัวแทนของรัฐบาล ในการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม จากปี 2544 ที่เริ่มมีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จนปีปัจจุบัน นับเป็นเวลา 21 ปีแล้ว การให้เงินสนับสนุนทำให้ชาวบ้านคิดว่าเงิน 1 ล้านบาท ที่รัฐบาลให้เป็นเงินให้เปล่า ทำให้ชาวบ้านเกิดปัญหาหนี้สินพอกพูนขึ้นเรื่อย ๆ มีการกู้เงินจากสถาบันการเงินเพิ่ม ณ สิ้นปี 2565 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เฉพาะกลุ่มกองทุนหมู่บ้าน (ไม่นับรวมกองทุนชุมชนเมือง) ที่กู้ยืมเงินประเภทกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจากธนาคารออมสิน ทั้งหมด จำนวน 9,474 กองทุน มีจำนวน 1,496 กองทุน คิดเป็น ร้อยละ 15.79 ที่ไม่มีหนี้ค้างชำระ และร้อยละ 84.21 ที่มีหนี้ค้างชำระ ทั้งที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ก็ได้มีการสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง การสังเกต และการศึกษาเอกสาร พบว่า สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ มีการจัดทำ เว็บไซต์เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลข่าวสาร เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน ที่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสามารถเข้าไปติดตามความเคลื่อนไหว หรือนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการกองทุนได้ ข้อมูลในเว็บไซต์จะประกอบไปด้วย ข่าวประชาสัมพันธ์การประชุมคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, ข่าวการจัดกิจกรรม เช่น การลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ โดยรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รองเลขาธิการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง ที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรี เพื่อมอบนโยบายแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน เน้นย้ำให้เงินที่ลงไปยังกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ถูกนำไปใช้ตรงตามวัตถุประสงค์ รวมถึงนโยบาย Soft Power ของรัฐบาลที่อาจจะให้งบประมาณผ่านกองทุนหมู่บ้านเพื่อดำเนินการ ซึ่งจะต้องทำการสำรวจข้อมูลจากประชาชนว่ามีความสามารถในด้านใด โดยจัดทำ Application ให้ประชาชนกรอกข้อมูลได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว เพื่อนำมาประมวลผล และส่งเสริมสนับสนุนความสามารถของประชาชน และก่อนเริ่มโครงการใหม่ทุกครั้ง ต้องเอาผลการประเมินการทำงานของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และกองทุนหมู่บ้านมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง เพื่อทราบสถานะล่าสุดของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และนโยบายว่าด้วยลูกค้ำกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองต้องมีกำลังใจ มีโอกาส และไม่เป็นหนี้ ซึ่งจาก

การฟังรายงานของผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ พบว่า ยังขาดข้อมูล โดยเฉพาะตัวเลขของผู้กู้เงินเชื่อกองทุนว่ามีเท่าไร สามารถประกอบอาชีพรอดเท่าไร ไม่รอดเท่าไร ทำให้กองทุนหมู่บ้านไม่สามารถเข้าไปช่วยเหลือได้ ซึ่งเริ่มต้นกองทุนหมู่บ้านให้เงินกู้ 160,000 ล้านบาท กับ 79,610 กองทุน แต่ปัจจุบันพบว่า มีจำนวน 66,000 กองทุน ที่ยังมีการส่งงบการเงิน ดังนั้นหายไป 13,000 กองทุน ซึ่งจากนี้กองทุนหมู่บ้านต้องลงไปดูว่ากองทุนที่ไม่รอดด้วยสาเหตุอะไร และเขาทำอาชีพด้านไหน ซึ่งต่อจากนี้สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติต้องบูรณาการในการทำข้อมูลทั้งหมดว่ากองทุนที่ไม่เป็นหนี้ มีจำนวนกี่กองทุน และเป็นหนี้กี่กองทุน เพราะถ้ายังไม่ทราบตัวเลขก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้

จากวิธีการให้ผู้อำนวยการฝ่ายแต่ละด้านไปฝังตัวอยู่ในชุมชน หมู่บ้าน เพื่อรับรู้ปัญหาที่แท้จริง ทำการสำรวจสถานะกองทุนหมู่บ้านทั่วประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบกิจกรรมเสริมประสิทธิภาพกองทุนขั้นดี ยกระดับและพัฒนาางานของกองทุนหมู่บ้านในการสร้างรายได้ให้ชุมชนเพิ่มเติมจากที่แก้ปัญหาโดยใช้เงินเป็นหลักเป็นต้อง ใช้ความคิดและความร่วมมือกันด้วย การอบรมสัมมนา การจัด โครงการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระอันเกิดจากการกู้ยืมเงินของธนาคาร (บัญชี 3) มีการอภิปรายหัวข้อ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน ประสพการณ์การแก้ไขฟื้นฟูและพัฒนาศักยภาพกองทุนหมู่บ้านที่มีสภาพปัญหาหนี้ค้ำชำระและเงินขาดบัญชี การแก้ไขฟื้นฟูและพัฒนาศักยภาพกองทุนหมู่บ้านที่มีสภาพปัญหาหนี้ค้ำชำระ เงินขาดบัญชี ไม่มีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านบริหารจัดการ และตัวอย่างคำพิพากษาคดีแพ่ง คดีอาญา คดีปกครองที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยวิทยากรจากสำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน และสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (เว็บไซต์ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ และ Facebook สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ), คู่มือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุน, ระบบคลังความรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, คู่มือการทำงานในรูปแบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Book), ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, VDO การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รวมทั้งประวัติความเป็นมาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ภารกิจ, อำนาจหน้าที่, โครงสร้างหน่วยงาน ผู้บริหาร, โครงสร้างสำนักงาน, ยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนงานการดำเนินงานประจำปี แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง, รายงานผลการดำเนินงานประจำปีย้อนหลัง 3 ปี, รายงานผลการกำกับติดตามการดำเนินงานประจำปีรอบ 6 เดือน ย้อนหลัง 3

ปี, รายงานการกำกับติดตามการใช้งบประมาณประจำปีย้อนหลัง 3 ปี, รายงานของผู้สอบบัญชีและรายงานทางการเงิน, การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หลักฐานดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้ดำเนินการเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด นอกจากนี้ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติก็ได้มีการยกตัวอย่างกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ในที่นี้ได้ยกตัวอย่างกองทุนหมู่บ้านคอนแวงพัฒนา ตำบลหนองบ่อ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ข้อมูลโดยสังเขปของกองทุนนี้คือ เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2544 มีสมาชิกเริ่มแรกจำนวน 70 คน มีคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 12 คน การบริหารจัดการกล่าวคือ มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานที่ชัดเจน อาทิการจัดทำระบบทะเบียน/ระบบบัญชีกองทุน การตรวจสอบสมาชิกกองทุนทุกระยะ และการจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ทุกโอกาส ณ ปี 2547 กองทุนได้รับรางวัลชมเชยการประกวดกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองดีเด่นระดับจังหวัด และ ปี 2549 ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 การประกวดกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองดีเด่นสำหรับปัจจัยความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านคอนแวงพัฒนา เกิดจากการมีส่วนร่วมของกรรมการและสมาชิก ในการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมของกองทุน มีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและสาธารณประโยชน์ เช่น มอบเงินรับขวัญเด็กแรกเกิด มอบทุนการศึกษาแก่นักเรียนในหมู่บ้าน จัดสรรเงินสมทบกิจการกลุ่มสตรี/อสม./ชมรมผู้สูงอายุ มีการจัดทัศนศึกษาดูงานสถานที่ต่าง ๆ ให้กับกลุ่มผู้สูงอายุ เช่น วัด สถานที่ท่องเที่ยว ณ ปี 2561 มีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 181 คน (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2566)

นอกเหนือจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และตัวอย่างกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการแล้ว สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติก็ยังมี การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติด้วย จากเอกสาร พบผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 2 ปี ย้อนหลัง คือ ปี 2564 และปี 2565 (ฝ่ายจัดการความรู้และสารสนเทศ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ) โดยการสำรวจทั้ง 2 ปี มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของผู้บริการที่มีต่อสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รวมถึงนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลุ่มเป้าหมายในการสำรวจ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และ 2) กลุ่มหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง คือ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารกรุงไทย และสถาบันการศึกษา รวมจำนวน 23,591 คน สำหรับการเก็บข้อมูล ณ ปี 2564 และจำนวน 25,238 คน สำหรับการเก็บข้อมูล ณ ปี 2565 ผลการสำรวจความพึงพอใจของคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีต่อสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ในภาพรวม พบว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน (ด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่, ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ, ด้านการจัดการ, ด้านความสะดวกในการให้บริการและช่องทางการติดต่อสื่อสาร และด้านระยะเวลาการให้บริการ) อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.44 คิดเป็นร้อยละ 81.10 ของผู้บริการทั้งหมด สำหรับการเก็บข้อมูล ณ ปี 2564 และผู้บริการมีความพึงพอใจในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน สำหรับการเก็บข้อมูล ณ ปี 2565 อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.43 คิดเป็นร้อยละ 92.25 ของผู้บริการทั้งหมด ส่วนผลการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องที่มีต่อสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ในภาพรวม พบว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน (ด้านกระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ, ด้านนโยบายและการสนับสนุน, ด้านระยะเวลาการให้บริการและช่องทางการติดต่อสื่อสารและด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่ คือ พนักงานของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ) อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.37 คิดเป็นร้อยละ 81.67 ของผู้บริการทั้งหมด สำหรับการเก็บข้อมูล ณ ปี 2564 สำหรับการเก็บข้อมูล ณ ปี 2565 ผู้บริการมีความพึงพอใจในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.49 คิดเป็นร้อยละ 91.14 ของผู้บริการทั้งหมด (ฝ่ายจัดการความรู้และสารสนเทศ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ)

#### 4.1.2 ข้อมูลทั่วไปของกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

อำเภอห้วยกระเจาเป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี เดิมเรียกว่า “ห้วยกบเจ้า” จากการที่บริเวณทิศตะวันออกของหมู่บ้านมีห้วยน้ำอยู่แห่งหนึ่ง มีกบเป็นจำนวนมาก มานั่งจับเจ้าให้ชาวบ้านเห็นเป็นประจำ ชาวบ้านจึงเรียกห้วยน้ำแห่งนั้นว่า “ห้วยกบเจ้า” ต่อมาเพี้ยนเสียงเป็น ห้วยกระเจา ซึ่งแต่เดิมท้องที่อำเภอห้วยกระเจา เป็นส่วนหนึ่งของอำเภอพนมทวน ต่อมาเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2537 ด้รับการยกฐานะขึ้นเป็นกิ่งอำเภอห้วยกระเจา และเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2540 ด้มีพระราชกฤษฎีกาลงวันที่ 26 กันยายน 2540 ยกฐานะขึ้นเป็นอำเภอห้วยกระเจา มีอาณาเขตพื้นที่ 622.0 ตร.กม. (240.2 ตร.ไมล์) ณ ปี 2564 มีจำนวนประชากรทั้งหมด 33,852 คน มีความหนาแน่น 54.42 คน/ตร.กม.

(140.9 คน/ตร.ไมล์) พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบค่อนข้างสูง ดินส่วนใหญ่เป็นดินทราย และดินร่วนปนทราย มีธาตุอาหารน้อย ขาดความอุดมสมบูรณ์ ภูมิอากาศ มีฝนตกน้อย ขาดความชื้นในอากาศ บางปีประสบปัญหาภัยแล้ง พื้นที่แห้งแล้ง อุณหภูมิในภาพรวมค่อนข้างสูง พืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย โดยแต่ละอำเภอมีอาณาเขตติดต่อกับตำบลต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับอำเภอเลาขวัญ
ทิศใต้	ติดต่อกับอำเภอพนมทวน
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับอำเภออุ้มทอง (จังหวัดสุพรรณบุรี)
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอบ่อพลอย

มีห้องที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 แห่ง ประกอบด้วย

เทศบาลตำบลห้วยกระเจา	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลห้วยกระเจาทั้งตำบล
เทศบาลตำบลสระลงเรือ	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสระลงเรือทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลวังไผ่	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังไผ่ทั้งตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแสลบ	ครอบคลุมพื้นที่ตำบลดอนแสลบทั้งตำบล

การปกครองส่วนภูมิภาค

อำเภอห้วยกระเจาแบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 4 ตำบล 73 หมู่บ้าน ดังนี้

ตำบลห้วยกระเจา ประกอบด้วย 21 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านช่อง หมู่ที่ 2 บ้านห้วยกระเจา หมู่ที่ 3 บ้านห้วยกระเจา หมู่ที่ 4 บ้านคงดาอินทร์ หมู่ที่ 5 บ้านเขากรวด หมู่ที่ 6 บ้านหัวอ่าง หมู่ที่ 7 บ้านเขาสาลา หมู่ที่ 8 บ้านทัพพระยา หมู่ที่ 9 บ้านไผ่งาม หมู่ที่ 10 บ้านอุดมสุข หมู่ที่ 11 บ้านทุ่งมั่งกะหระ หมู่ที่ 12 บ้านพะยอมงาม หมู่ที่ 13 บ้านกรอกฟ้าสาธุการ หมู่ที่ 14 บ้านทุ่งใหญ่ หมู่ที่ 15 บ้านไพรงาม หมู่ที่ 16 บ้านดอน หมู่ที่ 17 บ้านโกรกสมอ หมู่ที่ 18 บ้านโกรกแสลบ หมู่ที่ 19 บ้านทุ่งคูณ หมู่ที่ 20 บ้านทุ่งประคู้ และหมู่ที่ 21 บ้านดอนสว่าง

ตำบลวังไผ่ ประกอบด้วย 11 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านหนองมะเจือ หมู่ที่ 2 บ้านวังมะค่า หมู่ที่ 3 บ้านนาต้ามิ่ง หมู่ที่ 4 บ้านวังไผ่ หมู่ที่ 5 บ้านนาใหม่ หมู่ที่ 6 บ้านหนองตาขอด หมู่ที่ 7 บ้าน

หนองมะสังข์ หมู่ที่ 8 บ้านอ่างหิน หมู่ที่ 9 บ้านบ่อทอง หมู่ที่ 10 บ้านหนองโก และหมู่ที่ 11 บ้านวังสมบูรณ์

ตำบลคอนแสลม ประกอบด้วย 24 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านคอนแสลม หมู่ที่ 2 บ้านพนมนาง หมู่ที่ 3 บ้านวังสำโรง หมู่ที่ 4 บ้านวังนาค หมู่ที่ 5 บ้านเขารักษ์ หมู่ที่ 6 บ้านตลุงใต้ หมู่ที่ 7 บ้านหนองปลิง หมู่ที่ 8 บ้านหนองนางเล็ง หมู่ที่ 9 บ้านกรับ หมู่ที่ 10 บ้านหนองปล้อง หมู่ที่ 11 บ้านใหม่ หมู่ที่ 12 บ้านเขาดินสอ หมู่ที่ 13 บ้านโป่งสวรรค์ หมู่ที่ 14 บ้านเขาใหญ่ หมู่ที่ 15 บ้านหนองเจริญทรัพย์ หมู่ที่ 16 บ้านวังข้าวใหม่ หมู่ที่ 17 บ้านวังแสนสุข หมู่ที่ 18 บ้านทุ่งเจริญ หมู่ที่ 19 บ้านคอนทวีทรัพย์ หมู่ที่ 20 บ้านดอนมะรุ้ม หมู่ที่ 21 บ้านกาญจนภิเษก หมู่ที่ 22 บ้านสันติสุข หมู่ที่ 23 บ้านดอนพัฒนา และหมู่ที่ 24 บ้านทุ่งรวงทอง

ตำบลสระลงเรือ ประกอบด้วย 17 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านสระลงเรือ หมู่ที่ 2 บ้านไผ่สี หมู่ที่ 3 บ้านห้วยยาง หมู่ที่ 4 บ้านหนองบัวหึ่ง หมู่ที่ 5 บ้านสระจันทร์ทอง หมู่ที่ 6 บ้านห้วยลึก หมู่ที่ 7 บ้านหนองเจริญสุข หมู่ที่ 8 บ้านพุดอน หมู่ที่ 9 บ้านดงรัง หมู่ที่ 10 บ้านยางทอง หมู่ที่ 11 บ้านบ่อเงิน หมู่ที่ 12 บ้านกรอกตาโพธิ์ หมู่ที่ 13 บ้านหนองปลอดภัย หมู่ที่ 14 บ้านดอนมะนาว หมู่ที่ 15 บ้านวังรักษ์ หมู่ที่ 16 บ้านหนองพยาง และ หมู่ที่ 17 บ้านไผ่สีทอง

#### กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีขอบเขตรับผิดชอบเครือข่ายทั้งหมด 4 ตำบล มีกองทุนที่รับผิดชอบทั้งหมด 73 กองทุน จากที่มีนโยบายกองทุนหมู่บ้านเมื่อปี พ.ศ. 2544 กองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุนมีการจัดประชาคมเพื่อคัดเลือกกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ด้วยพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา ในขณะนั้นยังไม่มีระบบเทคโนโลยีที่เพียงพอ คนในชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่มีโทรศัพท์มือถือ การเรียกคนในชุมชนมาประชาคม ใช้วิธีการขับรถมอเตอร์ไซด์ประกาศบอกตามแต่ละหมู่บ้าน และการบอกต่อ ๆ กัน ด้วยสภาพพื้นที่ชนบทบ้านเรือนไกลเคียงกัน การบอกกล่าวจึงเป็นเรื่องง่าย เมื่อคนในชุมชนมาพร้อมเพียง มีการลงชื่อผู้เข้าร่วมประชุมบนกระดาษ จัดทำเป็นตาราง ประกอบด้วย ลำดับที่ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง ลายเซ็น การประชาคมใช้วิธีการยกมือ บุคคลที่ได้รับคัดเลือกให้มาทำหน้าที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จะเป็นบุคคลที่คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือ มีจิตอาสา ช่วยงานในชุมชนอยู่เดิม เช่น เป็นกำนัน เป็นผู้ใหญ่บ้าน เป็นจิตอาสาผู้นำกิจกรรมในชุมชนอยู่แล้ว หลังจากแต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านแล้วเสร็จ ก็

เข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น เบื้องต้นยังไม่มีสถานที่ทำการชัดเจน จึงใช้ศาลาชุมชน บ้านผู้ใหญ่บ้านเป็นสถานที่ทำการ สมาชิกเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีวิธีการบริหารจัดการโดยให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในแต่ละตำบลเปิดรับสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและนำเงินที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกที่ต้องการเงินทุน อีกส่วนหนึ่งคนที่สมัครเป็นสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน แต่ไม่ได้กู้เงินก็สามารถเป็นสมาชิกกองทุนหมู่บ้านนี้ได้

สำหรับจุดเด่นของกองทุนหมู่บ้าน จัดตั้งขึ้นมาโดยไม่หวังผลกำไร ตั้งขึ้นมา คือต้องการช่วยสมาชิกกู้เงินจากกองทุนหมู่บ้าน ช่วยให้ชาวบ้านลืมตาอ้าปากได้ ถ้าไม่มีกองทุนหมู่บ้านสมาชิกก็จะไปกู้เงินนอกระบบ ไม่มีที่ในการประกอบอาชีพ ดังนั้น การนำเงินที่ได้รับสนับสนุนจากรัฐบาล 1 ล้านบาท แอามาใช้ส่งเสริมเศรษฐกิจของชุมชน ประกอบกับเป็นการกระตุ้นวินัยทางการเงินให้กับสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน เพราะเมื่อสมาชิกรายหนึ่งได้กู้มาจากกองทุนหมู่บ้านไปใช้ประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์ ทำให้สมาชิกมีเงินเก็บออม ในปีแรก ๆ จนถึงปัจจุบัน สมาชิกมีเงินเพียงพอที่จะนำไปใช้ประกอบกิจการ เงินออมที่ได้มาจากสมาชิก ก็จะกลับไปให้สมาชิกในเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ยึดตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 เป็นหลัก กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรีเป็นกองทุนหมู่บ้านในเขตชนบท สิ่งที่จะสนับสนุนสมาชิกกองทุนหมู่บ้านได้คือ สนับสนุนเรื่องเงินกู้ ให้สมาชิกเอาไปทำธุรกิจของตนเอง ระบบการทำงานเป็นระบบการทำงานแบบชาวบ้าน ใช้ระบบเขียนด้วยลายมือบนกระดาษ กระดานที่ติดอยู่บนฝาผนัง

จนปี พ.ศ. 2559 มีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปของธนาคารมาใช้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน โดยเฉพาะการให้บริการทางการเงินของกองทุนหมู่บ้าน มีหลักฐานที่เป็นมาตรฐาน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เนื้อหาในโปรแกรม ประกอบด้วย รายการเงินฝาก/หุ้น เงินกู้ ทะเบียนบุคคล รายงาน บัญชี/การเงิน ดอกเบี้ย/จัดสรรกำไร ตั้งค่าระบบ และอนุมัติรายการ รายได้ที่กองทุนหมู่บ้านได้รับ คือได้จากผลกำไรจากการดำเนินการของทั้งจากเงินภาครัฐและเงินออมของสมาชิกก็คือดอกเบี้ยที่ได้ สมาชิกของกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรีส่วนมากที่กู้เงินจากกองทุนหมู่บ้านไป ไม่ว่าจะเป็นเงินของกองทุนหมู่บ้านที่ได้รับจากรัฐบาล หรือเงินฝากออมทรัพย์จะ จะไปใช้ในกิจการในด้านการเกษตรของท้องถิ่น เช่น การทำไร่ยาสูบ ปลูกข้าว ปลูกมันสำปะหลัง และปลูกอ้อย ในส่วนผลกำไรที่ได้ กองทุนหมู่บ้านได้จัดสรรผลประโยชน์ของเงินส่วนกำไร คืนกลับท้องถิ่น ในด้านสาธารณะประโยชน์กับท้องถิ่น และคืนกลับในด้านสวัสดิการแก่สมาชิก ในด้านของ เกิด แก่ เจ็บ

ตาย ทุนการศึกษาให้กับนักเรียน ที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิก ตลอดจนผลกระทบจากภัยพิบัติ เช่น มอบถุงยังชีพช่วยเหลือแก่สมาชิก ที่ได้รับผลกระทบจากน้ำท่วม โดยมีสิ่งของการดำรงชีพพื้นฐาน อาทิ ข้าวสาร บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ปลากระป๋อง น้ำมันพืช น้ำปลา น้ำตาลทราย ยารักษาโรค เมื่อมีปัญหาในชุมชนไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้านหรือไม่คนในชุมชนก็จะมานั่งคุยกัน หากเป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องเงิน กองทุนหมู่บ้านก็จะเอาเงินกองทุนหมู่บ้านมาบริหารจัดการ โดยเอามาในรูปแบบของการกู้ยืม ซึ่งการทำงานถือเป็นความภาคภูมิใจของคณะกรรมการที่ได้ประสบความสำเร็จ สมาชิกก็มีความสุข บนพื้นฐานที่ทุกคนตั้งใจและมีความซื่อสัตย์ มีสติปัญญาซึ่งกัน มองสมาชิกเหมือนคนในครอบครัว เป็นสมาชิกเป็นทีมงานเดียวกัน รู้ได้คนนี่ประกอบอาชีพอะไร เพราะจะมีเขตการทำงานในกรณีที่สมาชิกกู้เงินจากกองทุนหมู่บ้านไป กู้เงินไปแล้วเสียชีวิต เจ้าหน้าที่จะทำการหักเงินหนี้ พร้อมดอกเบี้ยของสมาชิกรายนั้น แล้วส่วนที่เหลือก็จะมอบให้ทายาทเต็มจำนวน

#### 4.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ

ในเรื่องการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านเป็นความตั้งใจของรัฐบาลทุกสมัยที่จะแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมไทย อาทิ ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาหนี้ในระบบ เน้นการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน กระจายอำนาจให้คนในชุมชนบริหารจัดการกันเอง โดย “กองทุนหมู่บ้าน” เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2544 ในสมัยพรรคการเมืองไทยรักไทย นำโดย นายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร มีนโยบายมอบเงินให้กับหมู่บ้าน ๆ ละ 1 ล้านบาท แล้วให้คนในชุมชนบริหารจัดการเงินกองทุนนี้ด้วยตนเอง โดยมีหน่วยงานของรัฐ “สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ” คอยดูแล ออกกฎระเบียบ “พระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2547” เพื่อกำกับดูแลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สร้างการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ลดความเหลื่อมล้ำ

ในส่วนนี้ ผู้ศึกษาจะนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการอธิบายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยแบ่งผลการศึกษาเรียงลำดับ ดังนี้

#### 4.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงกองทุนหมู่บ้าน

#### 4.2.2 การบริหารจัดการภายในของกองทุนหมู่บ้าน ตามแนวคิดการบริหารจัดการ

McKinsey 7-S Framework

4.2.3 การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของ ศุภชัย ขาวะประภาส และ Thompson & Strickland ที่อยู่ใกล้องค์กรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

#### 4.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงกองทุนหมู่บ้าน

ปีณรส มาลากุล ณ อรุณยา (2552) กล่าวถึง การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนี้ (1) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (2) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ และ (3) การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง

เทียบได้กับการปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จะต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายใน ภายนอก ข้อจำกัด เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้ มาหารือในที่ประชุมร่วมกัน ระหว่างคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านกับสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน แล้วนำมติที่ได้จากการประชุม มาปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ สร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกกองทุนหมู่บ้านที่มาใช้บริการ และสร้างความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้วิจัยได้อธิบายไว้ในบทที่ 2 ดังนี้

การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ให้ประสบความสำเร็จ การบริหารการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ในประเด็นที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ มิใช่กิจกรรมที่กองทุนหมู่บ้านจะดำเนินการได้ตามลำพังจากคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฝั่งใดฝั่งหนึ่ง โดยไม่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เนื่องจากถ้ากองทุนหมู่บ้านไม่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนกองทุนหมู่บ้านที่มีเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน การมุ่งผลักดันให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน

ร่วมกันปรับเปลี่ยนจากการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิมไปเป็นการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ จากการเก็บข้อมูล พบความชัดเจนของกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ กองทุนหมู่บ้านมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงงานบริการสมาชิก กองทุนหมู่บ้าน ในส่วนของสถานที่ให้บริการ เพราะกองทุนหมู่บ้านเป็นแหล่งพึ่งพิงที่สมาชิกกองทุนหมู่บ้านสามารถมาขอความช่วยเหลือตลอดเวลา โดยเลือกสถานที่ทำการในพื้นที่ ที่ไม่อันตราย มีป้ายบอกทาง มีไฟส่องสว่างตลอดเส้นทาง กรณีที่สมาชิกกองทุนหมู่บ้านมาใช้บริการในช่วงเวลากลางวัน มีระบบเทคโนโลยีการสื่อสารกรณีการประชุมเพื่อขอมติจากที่ประชุมเร่งด่วน เช่น การลงมติผ่านช่องทางไลน์ การประชุมผ่านช่องทางออนไลน์ อาทิ ประชุมผ่านกลุ่ม Line ผ่าน ZOOM ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกิริติ ยศยิ่งยง (2549) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การจากสภาพหนึ่งไปอีกสภาพหนึ่ง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของศุภชัย ยาวะประภาส (2544) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน ในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน นั่นคือการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านจากสภาพเดิมที่เรียบง่าย การปฏิบัติงานแบบงานมือ ความต้องการความช่วยเหลือของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านมีระยะเวลาที่สมาชิกสามารถรอคอยได้ เช่น เมื่อสมาชิกกองทุนหมู่บ้านต้องการกู้เงินจากกองทุนหมู่บ้านแต่คณะกรรมการไม่ได้อยู่ ณ ที่ทำการกองทุนหมู่บ้านในเวลานั้น สมาชิกกองทุนหมู่บ้านก็สามารถที่จะรอจนกว่าคณะกรรมการจะกลับมา ณ ที่ทำการกองทุนหมู่บ้านได้ มาเป็นสภาพการบริหารจัดการที่เน้นความรวดเร็ว ทันต่อความต้องการ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น เมื่อสมาชิกกองทุนหมู่บ้านต้องการกู้เงินแต่คณะกรรมการไม่ได้อยู่ ณ ที่ทำการกองทุนหมู่บ้านในเวลานั้น สมาชิกก็สามารถแจ้งความประสงค์ต้องการขอสินเชื่อ คณะกรรมการก็สามารถพิจารณาเงินให้กู้ผ่านช่องทางออนไลน์ได้ทันที เช่น ช่องทาง Line เมื่อการพิจารณาเงินกู้ได้รับการอนุมัติ คณะกรรมการผู้ดำรงตำแหน่งเหรียญ ก็สามารถโอนเงินสินเชื่อผ่าน Mobile Banking ได้ทันที

“...การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของผม พ้นฝ่าอุปสรรคปัญหามากมายนับไม่ถ้วน ผ่านร้อนผ่านหนาว จากกองทุนที่ต้องทำงานโดยอาศัยได้ร่มาเงินต้น ไม่มีที่ทำการเป็นของ

ตนเอง แกรมเงินทุนก็ติดลบ กรรมการกอดคอกันกุมขมับเลยทีเดียว แต่รากฐานที่มั่นคง เป้าหมายข้างหน้าที่ทุกคนมองไปทางเดียวกัน แรก ๆ เวลาไปประชุมกองทุนหมู่บ้าน ที่หลาย ๆ กองทุน มารวมตัวกัน ผมก็มีแอบ ๆ ถามข้อมูลการบริหารจัดการของกองทุนเขาบ้าง แต่ถามด้วยความนิ่ง ไม่ให้เขารู้ว่ากองทุนเราต้องการการพัฒนา ครับ..เก็บข้อมูลไปเรื่อย ๆ เดินนิ่ง ๆ วนไปวนมาในหมู่บ้านไปเรื่อย ๆ เดินทักทายสมาชิก ไปนั่งเล่นบ้าน กรรมการช่วงค่ำ ๆ เพื่อดูปฏิริยาของแต่ละคนที่เราคุยด้วย เมื่อถึงจุดหนึ่งที่เราคิดว่าเราพร้อมแล้ว ผมก็เรียกกรรมการทุกคนมาประชุม แล้วถามว่าผมได้ข้อมูลมาแบบนี้ เราจะทำยังไงให้กองทุนหมู่บ้านเรา แดกยออดเป็นพุ่มไม้เขียวขจีที่สวยงามให้แก่สมาชิกที่ดีของเรากرกรรมการทุกคนร้องว้าว ต่างก็ทิ้งกับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ วันนั้นเราก็ไม่รอช้า เริ่มวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกันวันนั้นเลย ..ปัญหาของกองทุนหมู่บ้านเรา สมาชิกไม่ค่อยได้พูดคุยกัน ต่างคนต่างไปทำงาน มีข่าวสารอะไรก็ได้บอกต่อ คิดว่า เขาคงรู้จักกันแล้ว บางคนมีปัญหาเรื่องเงินที่กู้ยืมไปจากกองทุนหมู่บ้านก็เก็บเงียบ คณะกรรมการเลยจัดรูปแบบการทำงานใหม่ ไปปรึกษาคนที่ทำงานประจำให้เขาช่วยสอนการทำเอกสาร แล้วเอามาเป็นรูปแบบการเก็บข้อมูล ตั้งเป้า 1 ปี จะต้องทำให้สมาชิกมีหนี้ค้างชำระให้น้อยที่สุด ประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทั้งสมาชิก กรรมการ สามีน ภรรยา ลูกสาว ลูกชาย ลูกเขย ลูกสะใภ้ พ่อตา แม่ยาย บอกให้หมด ใครที่เกี่ยวข้องกับคนที่จะมากู้ยืมเงินจากกองทุนหมู่บ้าน บอกให้หมด หลังจากนั้นทุกคนก็ไม่กล้าที่ค้างชำระ เวลาประชุมผมจะให้กรรมการที่เสียงดัง ๆ เป็นคนพูด รับรองใครไม่ได้ยินแสดงว่าคุณหนูหนวก กองทุนหมู่บ้านเราต้องได้กำไร มีผลตอบแทนให้กับสมาชิกในทุกปี ทั้งสมาชิกและกรรมการจะต้องเป็นคนตรงไปตรงมา กล้าพูด กล้าเสนอแนะ กล้าทักท้วงในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ใครทำให้ขัดหูขัดตาต้องกันให้ออกไปนอกวง โจรจรจนวันนี้กองทุนหมู่บ้านพวกเราทุกคนเข้มแข็ง ไม่มีหนี้ค้างชำระ เดินไปประชุมด้วยความสง่างาม...” (ประธานกองทุนหมู่บ้านแห่งหนึ่ง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 ตุลาคม 2566)

สำหรับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่ไม่ประสบความสำเร็จ มาจากการประสบปัญหาหรือมีอุปสรรค มีแรงต้านในระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้จะมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงงานบริการสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ในส่วนของสถานที่ให้บริการ เพราะกองทุนหมู่บ้านเป็นแหล่งพึ่งพิงที่สมาชิกกองทุนหมู่บ้านสามารถขอความช่วยเหลือตลอดเวลา โดยเลือกสถานที่

ทำการในพื้นที่ที่ไม่อันตราย มีป้ายบอกทาง มีไฟส่องสว่างตลอดเส้นทาง กรณีที่สมาชิกกองทุนหมู่บ้านมาใช้บริการในช่วงเวลากลางวัน จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสาร สภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่หากมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เช่น คอมพิวเตอร์ชำรุด เครื่องปริ้นเตอร์ชำรุด ไม่สามารถใช้งานได้ คณะกรรมการมีอายุมากแล้ว ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 มีปัญหาด้านการใช้เครื่องมือสื่อสาร แม้เครื่องมือสื่อสารจะรองรับการทำงาน มี Application Line, ZOOM แต่เมื่อต้องใช้งาน ต้องรอให้ลูกหลานทำให้ เข้าระบบให้ การปฏิบัติงานจึงไม่แตกต่างจากการทำงานรูปแบบเดิมที่เคยทำมาก่อนที่จะนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ การทำงานทุกขั้นตอนยังคงจดบันทึกด้วยงานมือ เมื่อมีเอกสารจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ การค้นหาข้อมูลหรือเอกสารก็จะมีค่าช้าเนื่องจากต้องค้นหาทีละรายชื่อ การจัดเก็บเอกสารกระจัดกระจาย เพราะเอกสารถูกจัดเก็บในรูปกระดาษ สภาพเอกสารเสื่อมสภาพตามเวลา เช่น หมึกจางหาย มีปลวก น้ำท่วม เป็นต้น

การบริหารงานภายในที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน ที่มีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการภายในกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านที่เบื้องต้นเข้ามาทำงานด้วยจิตอาสา มีเป้าหมายร่วมกันคือ ต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด เน้นการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการ สมาชิก ไม่เว้นแม้กระทั่งเสียงจากคนในชุมชน กล่าวคือ ต้องรับผิดชอบบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีสอดคล้องกับนโยบายกองทุนหมู่บ้านที่ได้รับมา เช่น สมาชิกในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ต้องใช้ปุ๋ย ใช้ยาฆ่าแมลง เมื่อราคาปุ๋ย หรือราคายาฆ่าแมลงสูงขึ้น คณะกรรมการก็ต้องร่วมพิจารณาหารือ มีการเรียกสมาชิกมาประชุมขอความเห็น ลงมติว่าควรปรับจำนวนเงินให้กู้แก่สมาชิกหรือไม่ เป็นต้น นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสาร สภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในอดีตก่อนการนำเทคโนโลยีมาใช้ กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีข้อจำกัด เรื่องระบบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวเลข การจัดเก็บเอกสาร เนื่องจากกองทุนหมู่บ้านเป็นการบริหารเงินทุนทั้งที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล และเงินออมจากสมาชิก ดังนั้น ความโปร่งใสถือเป็นเรื่องสำคัญลำดับต้น ๆ เพราะสภาพการปฏิบัติงานก่อนเปลี่ยนแปลง ลักษณะการทำงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ข้อมูลถูกบันทึกในกระดาษ หลักฐานการฝาก ถอน จ่ายสินเชื่อ รับชำระดอกเบี้ย ไม่มีการทำสำเนาให้ผู้มาใช้บริการถือกลับ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ ที่ทำการยังเป็นศาลาประชาคม บ้านประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เมื่อบ้านประสบภัยน้ำท่วม ก็ทำ

ให้ออกสารเสียหาย วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัย เช่น เครื่องคิดเลข ปุ่มกดบางปุ่มชำรุด แป้นพิมพ์มีขนาดเล็ก มองไม่เห็น ต้องใช้วิธีการบวกลบเลขบนกระดาษทด แต่ปัจจุบันหลังการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านมีการปรับปรุง อาทิ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในกองทุนหมู่บ้านก็จะมีการประกาศให้กรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านทราบผ่านช่องทาง Line เช่น การเปลี่ยนแปลงเวลาให้บริการ กรณีคณะกรรมการติดภารกิจไม่สามารถมาให้บริการตามวัน เวลา ที่กำหนดไว้ได้ การมอบหมายผู้เข้าร่วมประชุมตามที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น เช่น การประชุมเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับภูมิภาค นอกจากประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านแล้ว จะต้องมีการผู้ดำรงตำแหน่งเหรียญุกเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง เพื่อความโปร่งใส หากมีการได้รับจัดสรรเงินจากรัฐบาลเพิ่มเติม หรือหากมีประเด็นซักถามเกี่ยวกับงบการเงิน การจัดทำเอกสารให้เป็นระบบ การเตรียมสถานที่ อุปกรณ์สื่อสาร เวทีการประชุม เครื่องเสียง โต๊ะ เก้าอี้ ห้องน้ำ รองรับการให้บริการสมาชิก หรือผู้มาขอศึกษาดูงาน การทบทวนการบริหารจัดการ เพื่อติดตามปัญหาพร้อมหาแนวทางป้องกัน เช่น จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ ไปสังเกต ที่ทำการเป็นบ้านของประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน พื้นบ้านต่ำกว่าพื้นถนน ช่วงฤดูฝนน้ำจะไหลลงมาบริเวณสถานที่ที่จัดไว้ให้บริการลูกค้า คณะกรรมการที่ร่วมมือกันขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ชูดวงทอระบายน้ำ เพื่อป้องกันน้ำไหลลงมาบริเวณสถานที่ที่จัดไว้ให้บริการลูกค้า ซึ่งผลการดำเนินการปรับปรุง การนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ทำให้สมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ได้รับการบริการที่เร็วขึ้น ข้อมูลข่าวสารที่ได้เป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบได้ทันทีหากเกิดปัญหา สมาชิกกองทุนหมู่บ้านมีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน

โดยสรุปแล้ว การปรับปรุงการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกองทุนหมู่บ้าน ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนึ่ง ที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี แห่งหนึ่ง นำรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จอีกแห่งหนึ่งมาประยุกต์ใช้กับกองทุนหมู่บ้านที่ตนบริหารจัดการอยู่ให้ประสบความสำเร็จได้ ตั้งแต่วิธีการสื่อสารให้ทันกับระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารจัดการภายในอย่างเป็นระบบ โดยกองทุนหมู่บ้านทั้งที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จและบริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ ต่างก็นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ปรับปรุงการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกองทุนหมู่บ้านตน หากแต่กองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จได้ เพราะสามารถนำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานทุกขั้นตอน มีความรวดเร็ว มีหลักฐานประกอบทุกกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ค้นหาได้ง่าย ขณะที่กองทุนหมู่บ้านที่บริหาร

จัดการไม่ประสบความสำเร็จ แม้จะนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ ก็ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งให้เห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ การบริหารจัดการจึงยังคงรูปแบบเดิมก่อนที่จะนำระบบเทคโนโลยีมาใช้

#### 4.2.2 การบริหารจัดการภายในของกองทุนหมู่บ้าน ตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework

การบริหารจัดการภายในของกองทุนหมู่บ้าน ในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์ จากการสังเกต เพื่อประเมินสถานการณ์ความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework พบว่า เมื่อมองปัจจัยภายในของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยภายในที่ไม่แตกต่างกัน คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัย จะกำหนดมาจากหน่วยงานสำนักงานกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล และมีปัจจัยที่แตกต่างกัน คือ ทักษะ รูปแบบบุคลากร คุณค่าที่มีร่วมกัน เพราะเป็นปัจจัยที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของกองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุน โดยพิจารณาแต่ละปัจจัยได้ ดังนี้

##### 4.2.2.1 โครงสร้าง (Structure)

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 คำว่าโครงสร้างตามตัวแบบของ McKinsey หมายถึง การจัดโครงสร้างหรือรูปแบบองค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร ในกรณีของกองทุนหมู่บ้าน ที่เป็นกรณีศึกษาจากการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีโครงสร้างไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี แต่ละกองทุนมีโครงสร้างการทำงานไม่ซับซ้อน ในด้าน “Hard Elements” เป็นจุดแข็งที่องค์การมีการแบ่งสายงานความรับผิดชอบชัดเจน ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน รูปแบบองค์การกองทุนหมู่บ้าน ประกอบด้วย ตำแหน่งประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เภรณุกองทุนหมู่บ้าน และเลขานุการกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งมีโครงสร้างตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 และระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้าน

และชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 หมวด 4 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ข้อ 19 ให้กองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุน มีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 15 คน กองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี จะมีจำนวนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านอยู่ระหว่าง 9 – 15 คน หากแต่กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ แต่ละตำแหน่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีสายรายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การตัดสินใจเป็นแบบกระจายอำนาจ จากที่ผู้ศึกษาได้ลงพื้นที่ไปร่วมสังเกตการณ์การประชุม และจากการสัมภาษณ์ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะเป็นบุคคลเดิมที่ทำหน้าที่นี้มาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2544 ตั้งแต่เริ่มมีการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับจากคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สร้างความร่วมมือในการนำเงินทุน 1 ล้านบาท ที่ได้มาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ในชุมชน ทำให้คนในชุมชนมีเป้าหมายเดียวกัน โดยการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน ก่อนเริ่มกิจกรรม ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะมีการเรียกประชุมคณะกรรมการและสมาชิกเพื่อขอมติในกิจกรรมนั้น ๆ ทุกครั้ง มีการจัดทำรายงานการประชุม ทุกคนในกองทุนหมู่บ้านจะรับทราบร่วมกัน แม้ในวันที่มีการจัดประชุม บุคคลนั้นติดภารกิจไม่ได้อยู่ในเวทีการประชุมก็ตาม และหากเมื่อใดที่ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านติดภารกิจ ไม่สามารถมาประชุม หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ เช่น ไม่สบาย ก็จะมอบหมายให้รองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมแทน แต่ถ้าหากประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือรองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่สามารถมาประชุม หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ก็จะมอบหมายให้กรรมการกองทุนทั้งหมดลงมติเลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งขึ้นมาเป็นประธานในที่ประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก เพื่อความโปร่งใส ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน หรือรองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จะไม่เป็นผู้มอบหมายให้กรรมการท่านใดท่านหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมด้วยตนเอง โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเงิน การบริหารการเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน รับสมาชิก จัดทำทะเบียนสมาชิก พิจารณานุมัติโครงการที่สมาชิกเสนออย่างโปร่งใส จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างหมู่บ้าน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งจะต้องจัดให้คณะกรรมการตรวจสอบ และจัดกระบวนการตรวจสอบร่วมกันระหว่างหมู่บ้าน รายงานผลการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ ประธานหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดหาทุนจากแหล่งทุนตามประกาศที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด พิจารณาเงินกู้ยืมให้แก่สมาชิก ทำนิติกรรม สัญญา เกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุนหมู่บ้าน จัดทำคำขอกู้เงินและสัญญากู้เงินของ

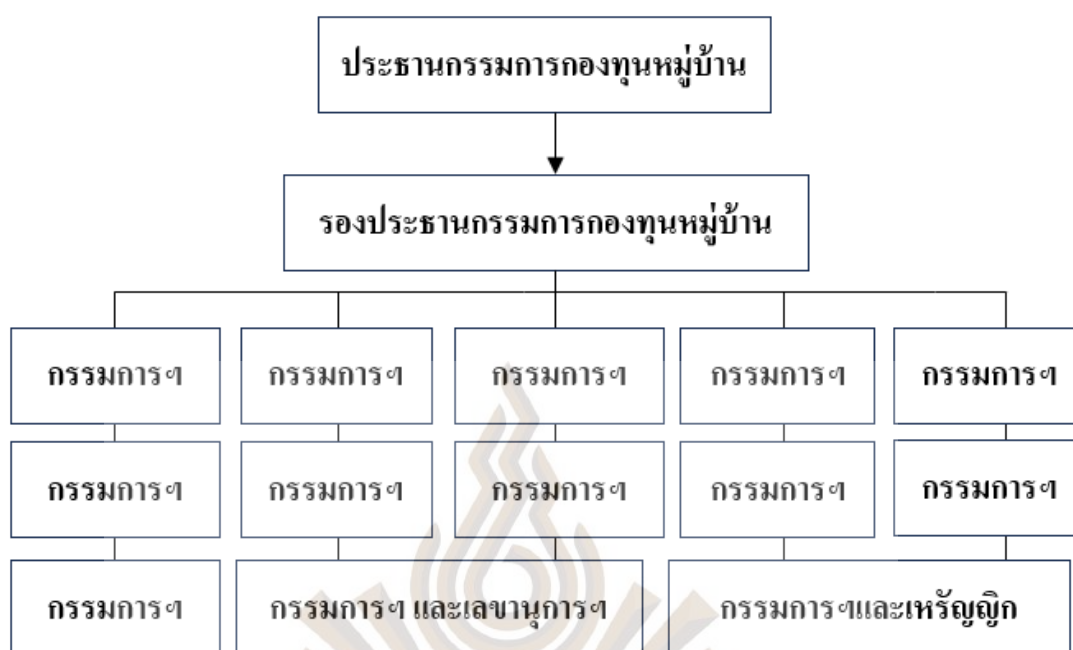
สมาชิก ตลอดจนทำทะเบียนคุณลูกหนี้รายตัว เก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับการเงินและเอกสารอื่น ๆ ที่สำคัญและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา เรียกประชุมใหญ่สามัญ ตามความจำเป็นของกองทุน หรือตามที่สมาชิกลงชื่อร้องขอให้เปิดประชุม ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานของสมาชิกที่ขอกู้ยืมเงินไปใช้ว่าถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ตลอดจนให้การช่วยเหลือและหาทางแก้ไขปัญหาให้แก่สมาชิกที่ประสบปัญหาความเดือดร้อนร่วมกัน โดยทุกอย่างจะต้องดำเนินการโดยอิสระ ไม่ถูกควบคุมโดยผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น กฎ กติกา ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก และสามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามความเหมาะสม ซึ่งจากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ ได้ตรวจสอบเอกสาร กองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีการจัดทำระเบียบข้อบังคับของกองทุนไว้ชัดเจน โดยระเบียบดังกล่าว จะมีความสอดคล้องตามหลักการและเหตุผล สาระสำคัญของระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 และระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552 และจัดพิมพ์แจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจ หรือหากมีประเด็นแก้ไข ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้รับทราบร่วมกัน และนี่คือการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ

“...ผมในฐานะประธานกองทุนหมู่บ้าน กองทุนหมู่บ้านแห่งนี้จัดตั้งขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2544 เริ่มแรกมีการรับสมัครสมาชิกได้จำนวน 90 คน จากจำนวนครัวเรือน 140 ครัวเรือน มีการรวมหุ้นตามระเบียบที่ตั้งไว้ โดยเก็บเงินจากสมาชิกเข้าบัญชีเงินออมรายละ 50 บาท โดยเก็บเป็นรายเดือน อย่งไรก็ดี ก่อนที่จะมีนโยบายให้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเข้ามา ทางหมู่บ้านได้มีการรวมกลุ่มกันออมเงินอยู่ก่อนแล้ว จึงทำให้ไม่ยุ่งยากต่อการบริหารจัดการตามนโยบายที่รัฐบาลได้มอบลงมา เช่น กฎระเบียบของการกู้เงินก็เป็นไปตามระเบียบที่ทางราชการกำหนดไว้ คือ บุคคลที่จะสามารถกู้เงินได้จะต้องเป็นคนในหมู่บ้าน มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน มีที่ทำกินอยู่ในหมู่บ้านนั้น ๆ ส่วนกฎระเบียบอื่นหลังมีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเข้ามา ก็มีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับคนในพื้นที่ เช่น การชำระหนี้เงินที่รัฐบาลมอบให้ มีการปรับปรุงจากการเรียกเก็บเป็นรายงวดหรือเป็นรายเดือน เปลี่ยนเป็นการจัดเก็บเป็นรายปี เพราะคนในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจาส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ ทำไร่ ทำนา พืชที่ปลูกใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานกว่าจะเก็บเกี่ยวได้ เช่น อ้อย มันสำปะหลัง การเก็บเป็นรายปีน่าจะเหมาะสมกว่า สำหรับระเบียบการกู้เงินจากเงิน 1 ล้านบาทที่รัฐบาลให้มา และอัตราดอกเบี้ย ส่วนใหญ่จะให้ตามที่สมาชิกขอมมา

เพราะหลังจากที่ให้ความรู้แล้ว ก็จะมีการคำนวณว่า สมาชิกที่ต้องการกู้เงินมีความจำเป็นต้องใช้เงินมากน้อยแค่ไหน และมีความสามารถในการชำระคืนหรือไม่ จากนั้นจะให้คณะกรรมการนำไปพิจารณาอีกทีว่า วงเงินที่สมาชิกขอมาสูงเกินกว่ารายได้หรือไม่ ถ้าวงเงินสูงกว่ารายได้ก็จะลดวงเงินกู้ลงมา แต่กู้สูงสุดจะให้ไม่เกินรายละ 50,000 บาท แต่โดยเฉลี่ย สมาชิกในกองทุนหมู่บ้านจะอยู่ที่รายละ 20,000 – 30,000 บาท วัตถุประสงค์ในการกู้เพื่อนำไปเงินหมุนเวียนการทำไร่ทำนา ซื้อปุ๋ย ยากำจัดวัชพืช...” (ประธานกองทุนหมู่บ้านแห่งหนึ่ง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 มกราคม 2567)

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งที่มีโครงสร้างตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 และระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 เช่นเดียวกัน เพราะในทางปฏิบัติจริง กองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ได้ทำตามลำดับการบังคับบัญชาที่ระบุในโครงสร้าง และตามอำนาจหน้าที่อย่างแท้จริง โครงสร้างของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเป็นแบบเครือข่าย เกิดช่องว่างในการทุจริต เช่น สามีเป็นประธานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และให้ภรรยาเป็นเหรัญญิก การตัดสินใจประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว ไม่มีการเรียกประชุมเพื่อขอมติในที่ประชุมแต่อย่างใด หากจะเรียกประชุมแต่ละครั้ง ก็จะเป็นไปเพราะมีหนังสือสั่งจากทางราชการ เช่น มีหนังสือว่าจะมีการลงพื้นที่มาเยี่ยมเยียนกองทุนหมู่บ้าน การจัดประชุมก็จะถูกจัดขึ้นตามหน้าที่ กรรมการมาเข้าร่วมประชุมเพียงเพื่อให้ครบตามจำนวนองค์ประชุมเท่านั้น ไม่มีการทำรายงานการประชุม เมื่อกิจกรรมสิ้นสุดลง ต่างคนต่างแยกย้าย ไม่มีปฏิกริยาร่วมหลังการจัดกิจกรรมใด ๆ

“...ป้าไม่รู้เลยคะ ว่ากรรมการที่บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านอยู่ตอนนี้เขาบริหารจัดการกันอย่างไร เวลาต้องเซนต์เอกสารอะไร ก็จะมีคนเอามาให้เซนต์ที่บ้าน ป้าไม่ค่อยได้ไปที่กองทุน จะไปก็ต่อเมื่อเอาเงินไปฝาก ตั้งใจจะเก็บไว้ให้ลูกหลาน ตอนที่ป้าไม่อยู่แล้วกรรมการเขาก็ทำงานกันปกติ ผิดพลาดเขาก็คงแก้ไขกันได้ ถ้าจะมีใครทุจริต ป้าว่าใครทำอะไรไว้ ผิดถูกอย่างไร ผลการกระทำของเขาก็คงปรากฏออกมาในซักวันคะ...” (สมาชิกกองทุนหมู่บ้านแห่งหนึ่งที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 เมษายน 2567)



รูปที่ 4.2 โครงสร้างกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี  
ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

ตารางที่ 4.3 จำนวนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

รายนามกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี (จำนวน 73 กองทุน)	จำนวนคณะกรรมการฯ (คน)
1. กองทุนหมู่บ้านช่อง	15
2. กองทุนหมู่บ้านห้วยกระเจา หมู่ 18	13
3. กองทุนหมู่บ้านห้วยกระเจา หมู่ 2	14
4. กองทุนหมู่บ้านดงตาอินทร์	12
5. กองทุนหมู่บ้านเขากรวด	11
6. กองทุนหมู่บ้านหัวอ่าง	10
7. กองทุนหมู่บ้านเขาศาลา	12
8. กองทุนหมู่บ้านทัพพะยา	13
9. กองทุนหมู่บ้านไผ่งาม	15
10. กองทุนหมู่บ้านอุดมสุข	15
11. กองทุนหมู่บ้านทุ่งมังกะหร่า	14
12. กองทุนหมู่บ้านพยามงาม	11

ตารางที่ 4.3 จำนวนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี (ต่อ)

รายนามกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี (จำนวน 73 กองทุน)	จำนวนคณะกรรมการฯ (คน)
13. กองทุนหมู่บ้านกรอกฟ้าสาธุการ	14
14. กองทุนหมู่บ้านทุ่งใหญ่	10
15. กองทุนหมู่บ้านไพรงาม	11
16. กองทุนหมู่บ้านดอน	11
17. กองทุนหมู่บ้านโกรกแสลบ	10
18. กองทุนหมู่บ้านโกรกสมอ	9
19. กองทุนหมู่บ้านทุ่งคูณ	15
20. กองทุนหมู่บ้านทุ่งประคู้	13
21. กองทุนหมู่บ้านดอนสว่าง	9
22. กองทุนหมู่บ้านหนองมะเขือ	15
23. กองทุนหมู่บ้านวังมะค่า	15
24. กองทุนหมู่บ้านนาตามิ่ง	10
25. กองทุนหมู่บ้านวังไผ่	15
26. กองทุนหมู่บ้านนาใหม่	15
27. กองทุนหมู่บ้านหนองตายอด	15
28. กองทุนหมู่บ้านหนองมะสังข์	10
29. กองทุนหมู่บ้านอ่างหิน	13
30. กองทุนหมู่บ้านบ่อทอง	9
31. กองทุนหมู่บ้านหนองโก	9
32. กองทุนหมู่บ้านวังสมบูรณ์	9
33. กองทุนหมู่บ้านดอนแสลบ	13
34. กองทุนหมู่บ้านพนมนาง	10
35. กองทุนหมู่บ้านวังสำโรง	15
36. กองทุนหมู่บ้านวังนาค	15
37. กองทุนหมู่บ้านเขารักษ์	10
38. กองทุนหมู่บ้านตลุกใต้	11
39. กองทุนหมู่บ้านหนองปลิง	15

ตารางที่ 4.3 จำนวนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี (ต่อ)

รายนามกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี (จำนวน 73 กองทุน)	จำนวนคณะกรรมการฯ (คน)
40. กองทุนหมู่บ้านหนองนางเล็ง	15
41. กองทุนหมู่บ้านกรับ	11
42. กองทุนหมู่บ้านหนองปล้อง	15
43. กองทุนหมู่บ้านใหม่	13
44. กองทุนหมู่บ้านเขาคินสอ	9
45. กองทุนหมู่บ้านโป่งสวรรค์	11
46. กองทุนหมู่บ้านเขาใหญ่	10
47. กองทุนหมู่บ้านหนองเจริญทรัพย์	9
48. กองทุนหมู่บ้านวังข้าวใหม่	10
49. กองทุนหมู่บ้านวังแสนสุข	15
50. กองทุนหมู่บ้านทุ่งเจริญ	13
51. กองทุนหมู่บ้านดอนทวีทรัพย์	15
52. กองทุนหมู่บ้านดอนมะรุม	11
53. กองทุนหมู่บ้านกาญจนานภิเษก	11
54. กองทุนหมู่บ้านสันติสุข	9
55. กองทุนหมู่บ้านดอนพัฒนา	9
56. กองทุนหมู่บ้านทุ่งรวงทอง	9
57. กองทุนหมู่บ้านสระลงเรือ	9
58. กองทุนหมู่บ้านไผ่สี	10
59. กองทุนหมู่บ้านห้วยยาง	9
60. กองทุนหมู่บ้านหนองบัวหึ่ง	11
61. กองทุนหมู่บ้านสระจันทอง	10
62. กองทุนหมู่บ้านห้วยลึก	10
63. กองทุนหมู่บ้านหนองเจริญสุข	10
64. กองทุนหมู่บ้านพุดอน	13
65. กองทุนหมู่บ้านดงรัง	9
66. กองทุนหมู่บ้านยางทอง	9

ตารางที่ 4.3 จำนวนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี (ต่อ)

รายนามกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี (จำนวน 73 กองทุน)	จำนวนคณะกรรมการฯ (คน)
67. กองทุนหมู่บ้านป่อเงิน	9
68. กองทุนหมู่บ้านกรอกตาโพธิ์	10
69. กองทุนหมู่บ้านหนองปลอดคัย	13
70. กองทุนหมู่บ้านดอนมะนาว	12
71. กองทุนหมู่บ้านวังรักษ์	15
72. กองทุนหมู่บ้านหนองพญาสูง	15
73. กองทุนหมู่บ้านไผ่สีทอง	11

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

#### 4.2.2.2 กลยุทธ์ (Strategy)

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 คำว่ากลยุทธ์ตามตัวของ McKinsey หมายถึง แผนงานที่องค์การจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วยให้องค์การสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ในกรณีของกองทุนหมู่บ้านที่เป็นกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีกลยุทธ์การบริหารกองทุนหมู่บ้านไม่แตกต่างกัน เพราะเป็นแผนงานที่คณะกรรมการและสมาชิกร่วมกันจัดทำขึ้น บนการพิจารณาความสัมพันธ์ทุกองค์ประกอบที่มีอยู่ภายในกองทุนหมู่บ้าน และบนฐานกลยุทธ์ของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล แล้วเรียกแผนงานนี้ว่า “ระเบียบกองทุนหมู่บ้าน” กองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเครือข่ายระดับจังหวัดกาญจนบุรี คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเครือข่ายระดับอำเภอห้วยกระเจา และคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านแต่ละแห่งในอำเภอห้วยกระเจา ได้กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และนโยบายการบริหารงาน มีความสำคัญเป็นไปตามกรอบที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนดได้อย่างชัดเจน และจากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่จริง สังเกตเห็นว่ามีกรณีการติดประกาศเอกสารดังกล่าวไว้ ณ ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน และพิมพ์บนกระดาษเพื่อแจกจ่ายให้กับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ในวาระการประชุมต่าง ๆ ด้วย

วิสัยทัศน์ : กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นศูนย์กลางและเป็น โครงข่ายการ เรียนรู้เงินทุน สวัสดิภาพ สวัสดิการ และการแก้ไขปัญหาของหมู่บ้านและชุมชนพึ่งพาตนเองอย่าง ยั่งยืน คริวเรือนสมาชิกมีความเป็นอยู่ที่พอเพียง อบอุ่น เข้มแข็ง สู่การเป็นภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม

พันธกิจ : (1) สร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมฐานรากด้วยความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อเป็นกลไก ศูนย์กลางและ โครงข่ายการเรียนรู้ เงินทุน สวัสดิภาพ สวัสดิการ และการแก้ไขปัญหา (2) พัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมครัวเรือน และหมู่บ้านชุมชนไปสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมของชาติด้วยแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามวิถี และภูมิปัญญาตนเองของชุมชนท้องถิ่น

ภารกิจ : (1) สนับสนุนการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นแหล่ง เงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง สำหรับการลงทุน เพื่อการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้าง รายได้ ลดรายจ่าย และบรรเทาเหตุอุกฉุกฉินกรณีจำเป็นเร่งด่วน (2) ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม และพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ด้านการเรียนรู้และพัฒนาความคิดริเริ่ม ตลอดจน เสริมสร้างศักยภาพและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในหมู่บ้านและชุมชนเมือง (3) ส่งเสริมและพัฒนา หมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการเงินกองทุนของตนเอง ให้เข้มแข็งและยั่งยืนสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน (4) กระตุ้นเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐาน รากของประเทศในเชิงรุกและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ และ (5) ส่งเสริมให้ประชาชนเป็นผู้บริหารจัดการเอง มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนในหมู่บ้าน/ชุมชน ให้ สามารถคิด วิเคราะห์ และเกิดการดำเนินงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถของคนใน หมู่บ้าน/ชุมชน เข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมโดยอาศัยการสร้างเครือข่ายการทำงานแบบพหุภาคี

“...เนื่องจากกองทุนหมู่บ้านที่ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ส่วนใหญ่เป็น ที่ราบค่อนข้างสูง ดินส่วนใหญ่เป็นดินทราย สภาพอากาศแห้งแล้ง มีฝนตกน้อย ทุกปี ชาวบ้านต้องประสบปัญหาภัยแล้ง พืชที่ปลูกไว้ ได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย เกิดความ เสียหาย จากที่รัฐบาลมีนโยบายกองทุนหมู่บ้านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 และผมก็เป็น ประธานกองทุนหมู่บ้านมาตั้งแต่ยุค ปี 2544 ได้เห็นปัญหา อุปสรรค ตั้งแต่เริ่มมีนโยบาย จนถึงปัจจุบัน ตลอดเวลาของการทำงานจะต้องมีการเตรียมความพร้อม มีแผนการรองรับไว้ ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นผม เจ้าหน้าที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองส่วนกลาง สาขา

หรือผู้นำในพื้นที่ นายอำเภอ มีความมุ่งมั่นที่จะช่วยให้คนในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี มีงาน มีอาชีพ มีรายได้ คนในชุมชน คนที่อยู่ในการดูแลในความเป็นฐานะประชาชนกองทุนหมู่บ้าน เมื่อคนในชุมชนมีความสุข ผู้นำอย่างเราก็มีความสุขด้วย ดังนั้น เราต้องสร้างความตระหนักให้กับกรรมการและสมาชิกให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกองทุนหมู่บ้าน ทำให้ทุกคนพร้อมใจร่วมกันบริหารจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกองทุนและมีการตรวจสอบการปล่อยกู้ การชำระคืนเงินกองทุนที่สมาชิกได้นำไปร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านเป็นไปด้วยดี ประสบความสำเร็จ ไม่เป็นหนี้ค้างชำระตามที่ตั้งใจ...” (ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับจังหวัด/อำเภอ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 มกราคม 2567)

#### 4.2.2.3 ระบบ (Systems)

ตามที่กล่าวแล้วในบทที่ 2 คำว่าระบบตามตัวแบบของ McKinsey หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ รวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร ในกรณีของกองทุนหมู่บ้าน ที่เป็นกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มไม่แตกต่างกัน เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน การรับสมัครสมาชิก การฟื้นฟูสภาพของสมาชิก การออมเงิน การให้สินเชื่อ การชำระคืนเงินกู้ การจัดสวัสดิการ กองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีความเหมาะสมของระบบ โดยนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เกิดการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบทบทวนการปฏิบัติงาน โดยกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเกือบทั้งหมด ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็น “Hard Elements” และทำให้ง่ายต่อการพิจารณาความสำเร็จโดยสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พิจารณาความสำเร็จการบริหารจัดการจากการเกิดหนี้ค้างชำระ จากการที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ได้มีประสิทธิภาพ บริหารจัดการเงินทุนทั้งที่ได้รับมาจากรัฐบาล ปีงบประมาณเงินประจำปีได้และจากการกู้ยืมเพิ่มเติมจากสถาบันการเงิน และสามารถนำเงินที่ได้กู้ยืมไป มาชำระคืนได้ตามกำหนด ไม่มีหนี้ค้างชำระ นอกจากนี้ ยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก เกิดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ ทันเวลา และเป็นช่องทางที่สมาชิกสามารถแจ้งเหตุร้องเรียน ร้องทุกข์ที่เกิดขึ้นได้ตลอด 24 ชั่วโมง หรืออาจพิจารณาเพิ่มเติมถึงการนำผลกำไรที่ได้จาก

การบริหารเงิน 1,000,000 บาท มาพัฒนาชุมชน อาทิ การสร้างถนน ไฟฟ้า ประปาหมู่บ้าน ซึ่งในอำเภอห้วยกระเจา จากจำนวนกองทุนหมู่บ้าน 73 กองทุน จากการสัมภาษณ์สมาชิกถือว่าเงินที่กองทุนหมู่บ้านนำมาจัดสรรเป็นเงินให้เปล่าไม่ต้องชำระคืน สำหรับกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ มาจากการการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ซึ่งกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี จะได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านจังหวัดกาญจนบุรีอย่างชัดเจน กรรมการกองทุนหมู่บ้านมาร่วมรับฟังนโยบายด้วยตนเอง ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการได้รับข้อมูลจากการบอกต่อเพราะไม่ได้มาเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง การพิจารณา หรือดำเนินการสิ่งใดของกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี จะกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร มีความโปร่งใส การจัดประชุม จะจัดในสถานที่โล่ง จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่จริงไปร่วมสังเกตการจัดประชุม การจัดประชุมจะจัด ณ ที่ว่าการอำเภอห้วยกระเจา และจากการสอบถามผู้ที่เข้าร่วมประชุม ก็พบว่า การจัดประชุมก็จะเลือกสถานที่จัดประชุม ณ ที่ว่าการอำเภอเป็นหลัก หากสถานที่ว่าการอำเภอไม่ว่างก็จะเลือกที่จะเลื่อนวันประชุมไปเป็นวันที่สถานที่ว่าการอำเภอว่าง เพื่อให้นายอำเภอได้ร่วมลงมาพบปะเยี่ยมเยียน กรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน เป็นกำลังใจในการทำงาน การดำเนินชีวิตให้มีความสุขมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย แต่หากมีเหตุจำเป็นต้องจัดประชุมด่วนก็จะเลือกสถานที่จัดประชุมแห่งอื่น เช่น วัด เป็นต้น ซึ่งในภาพรวมของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ด้านระบบและวิธีการบริหารงาน จะเน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับขั้นตอนการทำงาน ก่อนการแปลงนโยบายที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะเลือกปรับระบบการทำงานเป็นอันดับแรก ทุกขั้นตอนมีความโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ของคนในชุมชนเป็นสำคัญ เริ่มจากเมื่อได้รับนโยบายมาจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านจังหวัดกาญจนบุรีจะมีการเชิญ ประธานเครือข่ายอำเภอห้วยกระเจาและอำเภออื่น ๆ ในจังหวัดกาญจนบุรีมาประชุมรับฟังนโยบายพร้อมกัน มีการลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อเป็นหลักฐานว่ามีใครเข้าร่วมประชุมบ้าง ซึ่งก่อนการมาประชุมผู้เข้าร่วมประชุมบางรายก็ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารมาจากช่องทางอื่น ๆ บ้างแล้ว เช่น ช่องทางเว็บไซต์ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ Facebook สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ข่าวในโทรทัศน์ วิทยุ เป็นต้น แต่ก็ยินดีมาประชุมเพื่อสร้างความร่วมมือและรับทราบข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น หลังการประชุมผู้เข้าร่วมประชุมจะนำข้อมูลไปประชุมในกลุ่มคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านของตนต่อไป การประชุมทุกครั้งจะมีการจัดทำรายงานการประชุมไว้เป็นหลักฐาน ประธานกองทุนหมู่บ้านส่วนใหญ่จะดำรงตำแหน่งนี้มาตั้งแต่ ปี 2544 ที่เริ่มมีนโยบายกองทุนหมู่บ้าน การบริหารจัดการใช้ประสบการณ์ องค์กรความรู้ เทคนิควิธีการ แนวทางต่าง ๆ ที่เกิด

จากความคิดร่วมกันในที่ประชุมแล้วลงมือทำจริง เพราะหากมีการระดมสมอง เรียบเรียง จัดหมวดหมู่ ลำดับขั้นตอนให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ก็จะทำให้การบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จได้อย่างไม่ต้องสงสัย เพราะเทคนิคการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ ต้องเอาข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับกองทุนหมู่บ้านของตนเอง เพราะกองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุนมีบริบทที่แตกต่างกัน การปรับใช้คือปัญหาสำคัญ เพราะบ่อยครั้งที่กองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี พยายามนำข้อเสนอจากที่ประชุมมาปรับใช้ แต่ไม่เป็นผล หันซ้ายหันขวาไม่รู้จะไปปรึกษาหารือหรือขอความช่วยเหลือจากใคร เนื่องจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองก็มีหลักปฏิบัติตามมาตรฐานระเบียบปฏิบัติหลัก ๆ เท่านั้น

จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ไปดูการทำงานจริง การทำงานกองทุนหมู่บ้านเป็นงานจิตอาสา ไม่มีเงินเดือน เมื่อคณะกรรมการรู้สึกเบื่อหน่ายไม่อยากทำต่อทุกอย่างก็จบลง กองทุนหมู่บ้านนั้นก็เข้าสู่สถานะการบริหารจัดการที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่สำหรับกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ เพราะกองทุนหมู่บ้านทุกกองทุนจะมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การเชิญชวนสมาชิกเปิดบัญชีเงินออม การซื้อหุ้นเพื่อเป็นเงินสะสมของตัวเอง ด้วยความเลื่อมใสที่สมาชิกกลัวว่าจะโดนหลอกลวง คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านต้องสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจ คณะกรรมการก็จะประสานงานไปที่ธนาคาร เพื่อให้ธนาคารส่งเจ้าหน้าที่ลงพื้นที่มาให้บริการสมาชิก ณ ที่ทำการกองทุนหมู่บ้าน ให้สมาชิกมาใช้บริการในวันและเวลาเดียวกัน โดยพร้อมเพรียงกัน สำหรับกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ จากที่สมาชิกเข้าใจว่าเงินที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นเงินให้เปล่า สมาชิกจะเกิดพฤติกรรมเลียนแบบ เพราะกระบวนกรแจ้งข่าวสารของกรรมการไปยังสมาชิกไม่ชัดเจน แม้กรรมการจะได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านจังหวัดกาญจนบุรีอย่างชัดเจน กรรมการกองทุนหมู่บ้านมาร่วมรับฟังนโยบายด้วยตนเอง เหมือนเช่นกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จก็ตาม เมื่อสมาชิกเข้าใจผิด กรรมการก็ไม่ได้ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแต่อย่างใด เช่น สมาชิก นาย ก เห็นว่า สมาชิกท่านอื่น นาย ข นาย ค นาย ง ที่ได้รับเงินมาจากกองทุนหมู่บ้านพร้อมกับตน ไม่ต้องนำเงินที่ได้รับมาไปคืนกองทุนหมู่บ้าน นาย ก จึงไม่นำเงินไปคืนกองทุนหมู่บ้านด้วย โดยที่ นาย ก ไม่ทราบว่า สาเหตุที่นาย ข นาย ค นาย ง ไม่นำเงินที่ได้มาจากกองทุนหมู่บ้านไปชำระคืนเพราะ นาย ข นาย ค นาย ง นำเงินที่ได้ไปใช้จนหมด และไม่ได้นำเงินไปใช้จ่ายเพื่อวัตถุประสงค์เพิ่มงาน สร้างรายได้ ทั้งที่เงินทุนที่นำมาบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านนอกจากเงิน 1,000,000 แรก กองทุนหมู่บ้านยังมีเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินด้วย หรือที่รู้จักกันในนาม “บัญชี 3” เมื่อสมาชิกไม่

นำเงินมาชำระก็จะส่งผลกระทบต่อกรรมการที่ไม่มีความรู้ด้านนิติกรรมสัญญา สำหรับกองทุนหมู่บ้าน

#### 4.2.2.4 ทักษะ (Skills)

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 คำว่าทักษะตามตัวของ McKinsey หมายถึง ทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร พนักงานจะต้องใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างองค์กรนั้นให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกรณีของกองทุนหมู่บ้าน ที่เป็นกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทักษะของคณะกรรมการที่จะมาปฏิบัติงานบริหารกองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จแตกต่างกัน แม้จะมีปัจจัยโครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบที่ไม่แตกต่างกัน ตามที่กล่าวมาแล้วในข้อ 4.1.4.1-4.1.4.3 เพราะในการปฏิบัติจริงทักษะกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน กล่าวคือ

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านต้องอยู่ที่ตัวผู้ปฏิบัติ เช่น ความสามารถของคณะกรรมการที่ทำงานให้กับกองทุนหมู่บ้าน กองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี เป็นบุคคลหรือเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารงานภาครัฐและสภาพบริบทของพื้นที่ จึงทำให้ผู้นำสามารถจัดจุดเด่นของพื้นที่มาพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกในกองทุนหมู่บ้านได้เป็นอย่างดี ดังนั้น สมรรถนะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทักษะไม่ได้อยู่ที่กองทุนหมู่บ้านแต่อยู่ที่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเพียงใด มีการกำหนดอายุงานอย่างไร ในการทำงานตรงส่วนนี้ สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ ตั้งแต่ระดับประธานกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกองทุนหมู่บ้าน จนถึงกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เช่น กรรมการอาจต้องมีทักษะสูงกว่าประธาน ส่วนประธานต้องมีแนวคิดค่อนข้างเยอะและต้องรับข้อมูลจากภายนอกมาก่อนข้างเยอะ เพื่อมาปรับใช้ ส่วนปฏิบัติการมีทักษะในการทำงานหรือไม่ เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือ มีความรู้ความชำนาญใหม่ ยิ่งยุคปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะด้านดิจิทัลหรือไม่ มีช่องว่างระหว่างทักษะมากแค่ไหน มีการเฝ้าติดตามควบคุมทักษะที่จำเป็นไหม เช่น โครงการโคกแสนล้าน หลังจากที่รัฐบาลได้ออกโครงการนี้มา ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านต้องมีทักษะ คำนึงข้อดีข้อเสียที่จะได้รับหากตัดสินใจเข้าร่วมโครงการนี้ ต้องมีความ

รอบคอบในการหาข้อมูล แม้ทุกคนอยากได้เงิน อยากมีรายได้ อยากมีอาชีพ ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบรอบด้านถึงกระบวนการทั้งหมดว่า ประโยชน์ที่แท้จริงของโครงการนี้ตกถึงมือสมาชิกกองทุนหมู่บ้านหรือไม่ การเลี้ยงโคมีการจัดระบบที่ชัดเจนหรือยังว่า ต้องเลี้ยงแบบไหน อาหารที่จะให้โคกิน มีตลาดรองรับหรือไม่ สอดรับกับวิธีการเลี้ยงโคที่สมาชิกกองทุนทำอยู่หรือไม่ เพราะการเลี้ยงโคของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านยังไม่มีกำหนดศักยภาพของโค แค่ปล่อยให้โคเดินกินหญ้าไปวัน ๆ ซึ่งการกระทำเช่นนี้ แสดงให้เห็นชัดว่าทักษะไม่ได้อยู่ที่กองทุนหมู่บ้านแต่อยู่ที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีความรู้ความสามารถป้องกันภัยอันตรายเข้ามาใกล้กองทุนหมู่บ้านที่ตนเองบริหารจัดการอยู่ด้วย

“...ความสามารถประธานกองทุนหมู่บ้านผมสุดขอดอยู่แล้วครับ ไปไหน มาไหน ไม่อายใครแน่นอน ประธานผมเป็นคนนึง สุขุม พุดน้อย แต่ถ้าได้พูดเมื่อไหร่ รับรอง เียบกันทั้งห้องประชุม บางทีมีหน่วยงานข้างนอกมาให้ความรู้การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านสู่ความยั่งยืน ประธานผมกลับเป็นคนสอนคนที่มาจากข้างนอกซะงั้น เปิดข้อมูลในกูเกิลให้ดูว่าต้องค้นหาคำว่าอะไร ถึงจะเจอเอกสารตัวนั้นตัวนี้ ผมและสมาชิกทุกคนภูมิใจในตัวประธานกองทุนของผมมากครับ...” (กรรมการกองทุนหมู่บ้านแห่งหนึ่งที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2566)

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องด้วยจากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ไปสัมภาษณ์ สังเกต กรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่มีความสามารถที่เพียงพอ ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่มีทักษะในการสั่งการรองประธาน เจริญฉีก เลขานุการ ไม่มีทักษะในการเจรจาต่อรองกับสมาชิกที่มาใช้บริการกองทุนหมู่บ้าน เช่น การให้สินเชื่อ ควรให้ตามความจำเป็น วัตถุประสงค์ของการนำเงินไปใช้ ความสามารถในการชำระคืน กรอบระยะเวลาการชำระคืน เมื่อสมาชิกมาติดต่อ กรรมการก็ไม่ได้มีทักษะในการที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ป้องกันความเสี่ยงให้กับกองทุนหมู่บ้าน ป้องกันการเกิดหนี้ค้างชำระ แต่กลับให้เงินกู้ไปตามที่สมาชิกต้องการ ตลอดจนการบริหารจัดการในแต่ละขั้นตอน ผู้ปฏิบัติงานก็ไม่ได้สอดแทรกถึงความพร้อมที่สมาชิกจะได้รับหากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในกองทุนหมู่บ้าน

#### 4.2.2.5 รูปแบบ (Styles)

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 คำว่ารูปแบบตามตัวแบบของ McKinsey หมายถึงรูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในกรณีของกองทุนหมู่บ้าน ที่เป็นกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านแตกต่างกัน เช่น พิจารณาจากภาวะผู้นำ ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 จากผู้นำ 4 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม จากการลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีผู้นำแบบมีส่วนร่วม การบริหารจัดการ ประชานกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะยินยอมให้คณะกรรมการท่านอื่นมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทุกขั้นตอนการทำงาน ประชานกรรมการกองทุนจะเป็นทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติในเวลาเดียวกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ภาคีเครือข่าย เช่น สร้างความสัมพันธ์กับธนาคาร กรมการพัฒนาชุมชน สถานศึกษา เพื่อประสิทธิภาพในการประสานงาน การรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้องร่วมกัน ก่อให้เกิดการยอมรับในตัวผู้นำ ทุกครั้งที่มีการเข้าร่วมประชุมในเวทีอื่น นอกจากการประชุมภายในกองทุนหมู่บ้าน อาทิ การประชุมเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ประชานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จะเชิญชวนกรรมการท่านอื่นไปร่วมการประชุมครั้งนั้นด้วยเสมอ ไม่เว้นแม้กระทั่งการเลี้ยงสังสรรค์ อาทิ การจัดงานสานสัมพันธ์ของธนาคารออมสิน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันขึ้นภายในกองทุนหมู่บ้านอีกด้วย สังเกตได้จากประชานกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2544 แม้จะมีการเลือกตั้งใหม่เมื่อครบวาระคณะกรรมการและสมาชิกในกองทุนหมู่บ้านก็ยังเลือกคนเดิม การทำงานให้บริการสมาชิก เช่น การให้สินเชื่อกับสมาชิก ทุกครั้งที่มีการขอสินเชื่อ ประชานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และคณะกรรมการทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอนุมัติเงินกู้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดหนี้ค้างชำระ และเมื่อสมาชิกได้รับเงินกู้ไปแล้ว เกิดประสบปัญหาที่เป็นเหตุให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด สมาชิกก็กล้าที่จะเปิดใจแจ้งปัญหาให้คณะกรรมการทราบ เพื่อหาทางออกร่วมกัน

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ มีโครงสร้างไม่แตกต่างกับกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ หากแต่จะมีภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ประชานกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบไม่มีส่วนร่วม มีหน้าที่โดยตำแหน่งเท่านั้น อาจด้วยความอาวุโส ตำแหน่งที่มีในชุมชน เป็นกำนัน เป็นผู้ใหญ่บ้าน

แต่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับคณะกรรมการท่านอื่น ๆ การตัดสินใจปล่อยเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการความสำเร็จในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านจึงเป็นไปได้ยาก เมื่อประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่มีการสร้างใจ การทำงานไม่มีส่วนร่วม ทักษะดีของคณะกรรมการที่มีต่อประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านก็จะเปลี่ยนแปลงไป ไม่มีจิตอาสาที่จะทำงานให้กับกองทุนหมู่บ้าน เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในกองทุนหมู่บ้าน ต่างคนต่างก็เลือกที่จะเงียบมากกว่าการแสดงศักยภาพที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน

#### 4.2.2.6 บุคลากร (Staffs)

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 คำว่าบุคลากรตามตัวแบบของ McKinsey หมายถึง พนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน องค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด และต้องให้ผลตอบแทนอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ในกรณีของกองทุนหมู่บ้าน ที่เป็นกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ มีจำนวนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านอยู่ระหว่าง 9 – 15 คน กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จการคัดเลือกคนเข้ามาเป็นคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เมื่อปี พ.ศ. 2544 คนในชุมชนจะช่วยกันคัดเลือก และปีต่อ ๆ มา คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านจะลงมติคัดเลือก มีการพิจารณาความรู้ ความสามารถของผู้ที่จะมาเป็นคณะกรรมการ ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จไม่เป็นหนี้ค้ำชำระ โดยคนที่มาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จะมาทำงานด้วยจิตอาสา ไม่มีค่าตอบแทน มาด้วยความสมัครใจ การลงมติคัดเลือกคนในแต่ละตำแหน่ง ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกจะพิจารณา คนที่มาเป็นประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จะเป็นคนที่มีความเข้าใจนโยบายกองทุนหมู่บ้าน สามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในชุมชนได้ คนที่เป็นรองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน นอกจากเข้าใจนโยบายกองทุนหมู่บ้านแล้ว ต้องช่วยประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ตรวจสอบ กำกับดูแล และเข้าร่วมประชุมแทนประธานกรรมการกองทุนได้ ส่วนกรรมการที่เหลือ จะต้องร่วมกันพิจารณาบริหารงานกองทุนหมู่บ้านให้เป็นไปได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ การทำงานมีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ซึ่งกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี จะไม่มีการมองว่า คนที่ไม่มีทักษะด้านเทคโนโลยี ทำรายงานบัญชีผ่านงานมือเป็นจุดอ่อน แต่ทุกคนสามารถช่วยเหลือกัน ทำงานตามที่ตนเองถนัด แล้วมาช่วย

ตรวจสอบความถูกต้อง นั่งขานตัวเลขเพื่อให้ผู้ที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ และเพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในกองทุนหมู่บ้าน จากที่ผู้วิจัยลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลสังเกตได้ว่า กรรมการที่มานั่งทำงานให้กับกองทุนหมู่บ้าน มีความกระตือรือร้น มาทำงานด้วยความสุข ภูมิใจที่ได้เห็นสมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีเงินออม มีแหล่งเงินทุน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในเวทีการประชุม เพื่อนำไปปรับปรุงกองทุนหมู่บ้านที่ตนเองดูแลอยู่ ที่สำคัญเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ การคัดเลือกคนเข้ามาเป็นคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะถูกนับจำนวนให้ได้ 9-15 คนตามเงื่อนไขที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด เพื่อรับเงินจัดสรรจากรัฐบาล และหลังจากนั้น การบริหารจัดการก็เป็นอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้มีการขอมติจากที่ประชุมว่าควรให้ใครดำรงตำแหน่งใด การทำงานไม่มีสำนักงานที่ชัดเจน ไม่มีเวลาเปิดทำการที่แน่นอน การปล่อยสินเชื่อเป็นการพิจารณาโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น การทำงานไม่มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรที่จะตรวจสอบได้ทันที เช่น เมื่อสมาชิกขอกู้ คณะกรรมการจ่ายเงินกู้ให้กับสมาชิกเป็นเงินสด ไม่มีการบันทึกรายงานในระบบคอมพิวเตอร์ หรือมีการส่งหลักฐานให้คณะกรรมการทั้งหมดทราบ

#### 4.2.2.7 คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 คำว่าคุณค่าที่มีร่วมกันตามตัวแบบของ McKinsey หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์การถูกสร้างขึ้นมา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์การและจริยธรรมในการทำงาน ในกรณีของกองทุนหมู่บ้าน ที่เป็นกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ เป็นการพิจารณาความคาดหวังของคณะกรรมการที่จะบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จไม่เป็นหนี้ค้ำชำระ การแสดงออกทางพฤติกรรมของคณะกรรมการ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการที่มีต่อกองทุนหมู่บ้าน อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติจริงกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน

“.. โอ๊ย กองทุนหมู่บ้านนี้เหอ ผมไม่ไปยุ่ง เมื่อก่อนผมเอาเงินไปฝากนะ เขาบอกถ้าฝากเยอะจะได้กู่เยอะ ผมก็อยากมีเงินมาลงทุนทำเกษตร ต่อยอดผลกำไร ผมก็เอาเงินที่ได้จาก

การขายมันสำปะหลัง ไปฝาก ตั้งใจว่าจะกู้เงินก้อนใหญ่ พอถึงเวลาจะไปซื้อพันธุ์พืช ซื้อปุ๋ย จ้างคนงานไถดิน เขาบอกตอนนี้เงินเอาไปปล่อยกู้ให้สมาชิกคนอื่นหมดแล้ว ผมไปข้เลยเงินกู้ไม่เหลือมาถึงผม ปีนั้นผมไม่มีเงินลงทุนเลย ต้องเอาของมีค่าไปจำนำ แล้วจะถอนเงินที่ฝากไว้ออกมาให้หมด ถ้าไร ผลตอบแทน ผลประโยชน์อะไร ผมไม่สนใจทั้งนั้น พอมีพอกิน ผมดูแลใครเอาเงินไปคืนกองทุนบ้าง ผมไปนั่งรอเพื่อจะถอนเงินฝากของผมคืน แต่ผมก็ถอนมาได้ไม่ครบนะ กรรมการหนีไปเสียก่อน ถามเมียเขา เมียก็บอกไม่รู้ ผมเลยพอละ ผมจะไม่ไปยุ่งกับกองทุนนี้อีกต่อไป...” (อดีตสมาชิกกองทุนหมู่บ้านแห่งหนึ่งที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ, 27 ตุลาคม 2567)

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ คนในชุมชนมีทัศนคติคิดไปในทางเดียวกันที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นในชุมชน มีการแลกเปลี่ยน ไม่เก็บปัญหาไว้เอง จะนำปัญหาหารือเพื่อหาทางออกร่วมกัน มีการประชาสัมพันธ์ กฎ ระเบียบ และเปิดเผยข้อมูลของกองทุน เช่น อัตราดอกเบี้ย ค่าตอบแทน ผลการดำเนินงาน งบการเงิน โครงสร้างการบริหารงาน เป็นต้น รวมถึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านให้สมาชิกและประชาชน โดยรอบได้รับรู้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะประโยชน์ของกองทุนหมู่บ้านต่อสมาชิกและปลูกฝังเรื่องการเงินไปใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของกองทุน

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ จากการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นเฉพาะในกลุ่มของคณะกรรมการ ตั้งแต่การรับนโยบายจากรัฐบาล การปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ก็เกิดขึ้นเฉพาะภายในกลุ่มของคณะกรรมการ 9-15 คน เท่านั้น ไม่มีการสร้างความเข้าใจถึงวิธีการทำงาน ผลการดำเนินงานให้กับสมาชิกทราบ แม้สมาชิกบางรายจะให้ความสนใจที่จะรับรู้ข้อมูลการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านก็ตาม

โดยสรุปจากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework พบว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการภายในกลุ่ม ในด้าน Hard Elements คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัย จะกำหนดมาจากหน่วยงานสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล และมีองค์ประกอบการบริหารจัดการภายในกลุ่ม ในด้าน Soft Elements คือ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร คุณ



#### 4.2.3 การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของ Francis J. Aguilar ที่อยู่ใกล้องค์กรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

นอกเหนือจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน อาทิ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามไปด้วย

1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม พบว่า กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบเพิ่มเติมด้านสังคม ชุมชนที่เป็นที่ตั้งของกองทุนหมู่บ้าน มีความเหมาะสม ตั้งแต่การเดินทางมาใช้บริการมีความสะดวก มีป้ายบอกทางชัดเจน ภายในกองทุนหมู่บ้านมีความสะอาด ลักษณะครอบครัวมีโครงสร้างทางสังคมแบบครอบครัวใหญ่ มีจิตสำนึกความเป็นชุมชน ประกอบด้วยหลัก ๆ พ่อ แม่ ลูกเขย ลูกสะใภ้ ลูก หลาน มีการพึ่งพาอาศัยกัน รายได้จากการทำงานหรือเงินกู้ยืมจากกองทุนหมู่บ้านถูกนำมาใช้ครอบครัวเดียว ต่างจากสังคมแบบครอบครัวย่อย พ่อแม่ อยู่บ้านหนึ่ง สามิ ภรรยา เมื่อแต่งงานก็ย้ายออกไปอยู่อีกบ้านหนึ่ง เมื่อมีลูก ลูกมีครอบครัว ก็ย้ายออกไปอยู่อีกบ้านหนึ่ง แดกครอบครัวย่อยออกไปเรื่อย ๆ ทำให้รายได้จากการทำงาน หรือเงินกู้ยืมจากกองทุนหมู่บ้านที่บุคคลที่เป็นเสาหลักของบ้านหามาได้ จากที่ใช้ภายในครอบครัวเดียวคือครอบครัวใหญ่ ก็ถูกซอยย่อย แบ่งไปให้กับครอบครัวพ่อแม่ ครอบครัวตนเอง และอาจต้องแบ่งไปให้ครอบครัวของลูกด้วย เช่น ผู้เป็นเสาหลักของบ้านขอู้เงินกองทุนหมู่บ้านมาซื้ออุปกรณ์ทำไร่ เมื่อเป็นครอบครัวใหญ่อาจซื้อเพียงชุดเดียวแล้วใช้ร่วมกันออกไปทำงานพร้อมกัน รวมเงินที่ได้มาชำระหนี้จากการซื้ออุปกรณ์ชุดเดียว แต่เมื่อเป็นครอบครัวย่อย ที่ลักษณะการใช้ชีวิตต่างออกไป อาจจำเป็นต้องซื้ออุปกรณ์ทำไร่เพิ่มมากกว่า 1 ชุด จำนวนเงินที่ต้องมาชำระหนี้ก็จะเพิ่มขึ้น สัดส่วนเงินที่เหลือเพื่อใช้จ่ายในครัวเรือนก็จะลดลง ผู้นำชุมชนที่เข้มแข็งจึงใส่ใจการจัดกิจกรรมเพื่อให้คนในชุมชนมาทำกิจกรรมร่วมกัน มีความสุขที่ได้อยู่อาศัยแบบครอบครัวใหญ่ จากการสังเกตในเวทีการประชุม ทุกคนมาประชุมด้วยใจแห่งความสุข บางครอบครัวมาทั้งพ่อแม่และลูก ทุกคนสนุกสนานที่ได้พบปะกัน พุดคุย เล่าถึงความคืบหน้าการใช้ชีวิต การศึกษาของลูก สุขภาพพ่อแม่ ผลประโยชน์ที่ได้จากการกู้เงินกองทุนไปหมุนเวียนในอาชีพ เป็นต้น ตรงกันข้ามกับกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ

กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ มีสภาพแวดล้อมทางสังคม ชุมชนที่เป็นที่ตั้งของกองทุนหมู่บ้าน มีความเหมาะสม การ

เดินทางมาใช้บริการมีความสะดวก มีป้ายบอกทางชัดเจน หากแต่ลักษณะครอบครัวเป็นแบบครอบครัวเดี่ยว หลังการแต่งงานคู่สมรสเน้นไปทำงานต่างถิ่นฐานตามสามีภรรยา แล้วไม่นิยมกลับมาบ้านเกิดมาหาพ่อแม่ ญาติ พี่น้อง หรือเข้าร่วมกิจกรรมในเทศกาลต่าง ๆ อาทิ ปีใหม่ สงกรานต์ งานบุญออกจกฐิน ถอดผ้าป่าชุมชน อิกเลย พ่อแม่เมื่อต้องอยู่กันโดยลำพัง ประกอบกับสภาพร่างกายที่เปลี่ยนแปลงไปตามวัย ไม่พร้อมต่อการเดินทาง จึงเลือกที่จะไม่ไปร่วมกิจกรรมตามไปด้วย เงินที่ได้กั้ยืมมาจากกองทุนหมู่บ้าน ณ ขณะที่ร่างกายยังแข็งแรง มีศักยภาพในการทำงาน ก็ยังชำระหนี้ได้ปกติ แต่เมื่อมีเหตุสุดวิสัย เช่น เจ็บป่วยด้วยโรคร้ายแรง ประสบอุบัติเหตุ ไม่สามารถทำงานได้ปกติ อีกทั้งมีสถานะ โสด หรือคู่สมรสได้เสียชีวิตจากไปก่อนแล้ว สักส่วนเงินที่ได้จากการทำงานก็ลดลง ความสามารถในการชำระหนี้ก็ลดลง จนเกิดหนี้ค้างชำระ จากการสังเกตในเวทีการประชุม สมาชิกที่ไม่มีความพร้อมไม่ว่าจะเป็นความไม่พร้อมด้านร่างกาย หรือการเงิน จะไม่มาเข้าร่วมประชุม หากมีความจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากกองทุนหมู่บ้าน เช่น ขอผ่อนผันการชำระหนี้ ขอกู้เงินกรณีฉุกเฉิน จะติดต่อประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านเป็นการส่วนตัว

2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ อยู่ในชุมชนที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ระยะทางไม่ไกลจากตัวเมือง มีตลาดภายในชุมชนทุกวัน กระจายตามแต่ละพื้นที่ เพื่อให้คนทั่วทั้งชุมชนนำของมาขาย สร้างรายได้เพิ่มจากอาชีพหลักจากการทำการเกษตร เช่น อาชีพหลัก ปลูกข้าว ปลูกอ้อย เลี้ยงวัว แต่ที่บ้านมีต้นมะกรูด ต้นกล้วย ต้นพริก ก็สามารถนำผลมะกรูด ใบมะกรูด กล้วย ใบตอง หัวปลี พริก มาขายเป็นรายได้เสริมได้ มีเทคโนโลยีการสื่อสารคล่องตัวต่อการรับข่าวสารทางเศรษฐกิจเพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สังเกตจากพฤติกรรมพ่อค้าแม่ค้าในตลาด ยิ้มแย้มแจ่มใส ระหว่างการขายของมีการดูมือถือ ดูยูทูป ติดตามข่าวสารราคาสินค้าเกษตร ตลาดค้าส่งที่ควรนำสินค้าไปขาย มีอุปกรณ์ชาร์ตแบต มีความพร้อมการสื่อสาร นำข่าวสารที่ได้รับแลกเปลี่ยนถกประเด็นความผิดถุกร่วมกัน

ขณะที่กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ บรรยากาศในชุมชนค่อนข้างเงียบ มีสภาพพื้นที่ที่เคยเป็นตลาดนัดชุมชน แต่ปัจจุบันได้ถูกทิ้งร้าง ไม่พบร้านอาหารทั้งตอนเช้า กลางวัน และเย็น หรือตลาดสด มีเพียงร้านขายของชำเจ้าของรายเดียว ในร้านขายทั้งสินค้าตามร้านขายของชำทั่วไป บวกเพิ่มอาหารสด ผัก ผลไม้ ที่คุณภาพไม่เหมือนในตลาดสด ไม่มีแผงอาหารสด ทุกอย่างถูกวางไว้บนโต๊ะหน้าร้าน มีแดดส่อง มีแมลงวันตอม

3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเมือง กองทุนหมู่บ้าน ในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ นั้น คนในชุมชนต้องมีส่วนร่วมทางการเมือง เพราะกองทุนหมู่บ้านก่อเกิดมาจากนโยบายทางการเมือง ซึ่งนโยบายดังกล่าวไม่มีความแน่นอน อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ทางการเมือง ฉะนั้นคนในชุมชนจะต้องมีส่วนร่วม กล่าวแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับชุมชน มากกว่าความขัดแย้ง เพื่อความสามัคคีเกิดการปรับตัวที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

ขณะที่กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ จากที่คนในชุมชนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในเวทีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน เพราะกังวลว่าข้อเสนอที่แสดงออกไปจะมีผลกระทบต่อคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกองทุนหมู่บ้าน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทุกคนในชุมชนก็ยังคงใช้วิธีการเงียบ ปล่อยให้การเมืองเป็นเรื่องของผู้มีอิทธิพลในชุมชน

“...สภากาแฟ ร้านกาแฟยามเช้า คือโต๊ะการเมือง คนกองทุนจะไม่พูดคุยกันแล้วจบที่ร้านกาแฟ เราจะนำข้อมูลมาสนับสนุน ตอนแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เราต้องกล้ายืดออก อ้อมประโยชน์ให้กับชุมชน เพราะกองทุนหมู่บ้านคือที่พึ่งคือความหวังของประชาชนมานานกว่า 20 ปี คนในชุมชนจับมือกันให้แน่นแล้วบริหารจัดการกองทุนให้สำเร็จ กล้าที่จะออกเสียงทุกเวทีการประชุมที่เกี่ยวกับการเมือง ส่วนผลจะออกมาอย่างไร เราก็ทำดีที่สุดแล้ว...” (ผู้ใหญ่บ้านในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กรกฎาคม 2566)

นอกจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านแล้ว ผู้วิจัยยังพบว่า ข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องชุมชนเข้มแข็งก็มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนให้ประสบความสำเร็จด้วย จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ณ วันที่ 27-28 ตุลาคม 2566 ซึ่งเป็นช่วงฤดูฝน ผู้นำชุมชนได้มีการขุดดินวางท่อระบายน้ำใหม่ เพื่อป้องกันน้ำท่วม มีการขอความร่วมมือจากคนที่มรดกตกดินมาช่วยขุดดิน ขอความร่วมมือชาวบ้านมาช่วยโยกกรตที่ผ่านไปมาให้สัญจรได้ปกติช่วงที่มีการขุดดิน หรือช่วงวางท่อระบายน้ำ ช่วยดูแลสัตว์ที่ชาวบ้านเลี้ยงไว้ เช่น ไก่ วัว แพะ ไม่ให้เข้ามาใกล้บริเวณที่กำลังขุดดินอยู่ แม่บ้านผู้หญิงก็มาช่วยกัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มหนึ่งไปทำความสะอาดพื้นโคลนที่เปอะจากดินที่ขุดขึ้นมา ส่วนหนึ่งไปทำกับข้าวเลี้ยงผู้มาร่วมทำงาน และแบ่งปันอาหาร

บางส่วนแก่สมาชิกในหมู่บ้านที่ไม่ได้มาช่วยงาน เพราะต้องดูแลพ่อแม่ที่ป่วยติดเตียง เลี้ยงลูกที่ยังดูแลตัวเองไม่ได้ เนื่องจากช่วงนั้นเป็นช่วงที่โรงเรียนปิดเทอมพอดี จึงไม่สามารถมาช่วยงานได้

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 กล่าวคือ เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้ศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ทุกแห่ง ทั้งที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบการบริหารจัดการภายในของกองทุนหมู่บ้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework ในด้าน Hard Elements ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ ที่คล้ายคลึงกัน แต่ในด้าน Soft Elements ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทักษะ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร และด้านคุณค่าที่มีร่วมกัน มีความแตกต่างกัน โดยกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ มีการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน เปลี่ยนแปลงการทำงานจากสภาพเดิมแบบงานมือ มาเป็นสภาพการบริหารจัดการที่เน้นความรวดเร็ว ผ่านระบบออนไลน์ทันต่อความต้องการ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น ขณะที่กองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ สภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน แม้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทก็ตาม แต่หากมีข้อจำกัดที่กองทุนหมู่บ้านไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เช่น คอมพิวเตอร์ชำรุด คณะกรรมการมีอายุมากขึ้น มีปัญหาด้านการใช้งานเครื่องมือสื่อสาร แม้เครื่องมือสื่อสารจะรองรับการทำงาน มี Application Line, ZOOM แต่เมื่อต้องใช้งาน ต้องรอให้ลูกหลานทำให้ การปฏิบัติงานจึงไม่แตกต่างจากการทำงานรูปแบบเดิมที่เคยทำมาก่อนที่จะนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งนอกเหนือจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านด้วย อาทิ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง และปัจจัยเรื่องชุมชนเข้มแข็งก็มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนให้ประสบความสำเร็จ กองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบเพิ่มเติมด้านสังคม ชุมชนที่เป็นที่ตั้งของกองทุนหมู่บ้าน มีความเหมาะสม มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ระยะทางไม่ไกลจากตัวเมืองการเดินทางมาใช้บริการมีความสะดวก มีป้ายบอกทางชัดเจน มีตลาดภายในชุมชน ภายในที่ทำการกองทุนหมู่บ้านมีความสะอาด ลักษณะครอบครัวมีโครงสร้างทางสังคมแบบครอบครัวใหญ่ มีจิตสำนึกความเป็นชุมชน มีการพึ่งพาอาศัยกัน กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับชุมชนมากกว่าความขัดแย้ง ตรงกันข้ามกับกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ

สภาพแวดล้อมทางสังคม มีความเหมาะสม ทั้งที่ตั้งของกองทุนหมู่บ้าน การเดินทางมาใช้บริการมีความสะดวก มีป้ายบอกทางชัดเจน หากแต่ลักษณะครอบครัวเป็นแบบครอบครัวเดี่ยว หลังการแต่งงานคู่สมรสเน้นไปทำงานต่างถิ่นฐานตามสามีภรรยา แล้วไม่นิยมกลับมาบ้านเกิด หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น บรรยากาศในชุมชนจึงค่อนข้างเงียบ ทั้งช่วงเวลาปกติ และช่วงเทศกาล

#### 4.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ

เริ่มต้นจากที่มีการประเมินศักยภาพกองทุนหมู่บ้านเมื่อปี พ.ศ. 2555 จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การเทียบเคียงเอกสารตามข้อมูลที่ได้มา ปัจจุบันกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ พยายามเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ มีความเข้มข้นตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S ขณะที่กองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ ถือว่ากองทุนหมู่บ้านตนบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่แล้ว เกิดความอึดตัว คือการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านแบบตรง ๆ ปฏิบัติงานเพียงรักษามาตรฐาน ไม่เคร่งครัดตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S เหมือนกองทุนหมู่บ้านที่ยังบริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีผลกระทบหากกองทุนหมู่บ้านต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป เห็นได้จากแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ รายละเอียดดังที่กล่าวแล้วในข้อ 4.2 กล่าวคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ให้ประสบความสำเร็จ มีการปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงาน มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการบริหารจัดการภายในกองทุนหมู่บ้าน ตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S องค์ประกอบในด้าน Hard Elements คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ ของกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จและกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จไม่แตกต่างกัน หากจะแตกต่างกันในด้าน Soft Elements คือ ทัศนคติ รูปแบบ บุคลากร คุณค่าที่มีร่วมกัน ดังนั้นเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามกลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ควรเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จให้ประสบความสำเร็จ พร้อมรักษากองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จให้คงสถานะความสำเร็จไว้ ดังเช่น สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเป็นตัวแทนของ

รัฐบาล มีบทบาทในการกำหนดหลักเกณฑ์ กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ควรทบทวนวิธีการสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจให้กับกองทุนหมู่บ้านใหม่ แม้กองทุนหมู่บ้านจะมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ และสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจัดทำ เว็บไซต์เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลข่าวสาร เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน ที่กองทุนหมู่บ้านสามารถเข้าไปติดตามความเคลื่อนไหว หรือนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านได้ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองต้องคำนึงถึงความพร้อมในการใช้งานเทคโนโลยีของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือสมาชิกกองทุนหมู่บ้านด้วย การสร้างการเรียนรู้ การประชาสัมพันธ์ข่าวสาร การสร้างความเข้าใจ การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ อาจยังต้องคงรูปแบบเอกสารให้กับกองทุนหมู่บ้านที่ยังไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีแต่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ ความเพียงพอของเครื่องมือ และการเข้าไปใช้งานจริงของกองทุนหมู่บ้าน โดยเครื่องมือที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสร้างขึ้น อาทิ คู่มือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุน ระบบคลังความรู้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คู่มือการทำงานในรูปแบบหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง VDO การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แบบติดตามสังเกตการณ์ คัดเลือกคณะผู้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน แบบคำขอจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน แบบรายงานกองทุนหมู่บ้าน แบบประเมินความพร้อมและอนุมัติจัดตั้งจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน และแบบสรุปผลการประเมินความพร้อมของกองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอาจสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ร่วมบูรณาการประเมินการรับรู้ การเข้าไปใช้งาน เครื่องมือที่มีอยู่จริง ด้วยการสนับสนุนทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่สนใจงานด้านชุมชน ลงไปฝังตัวอยู่ในชุมชนเพื่อติดตามการทำงานของกองทุนหมู่บ้าน รับรู้ปัญหาการเข้าไปใช้งานเครื่องมือที่มีอยู่อย่างแท้จริง มีการจัดตั้งคณะทำงานลงมาทำงานแก้ไขปัญหาเยียวยาในแต่ละพื้นที่ โดยเฉพาะข้อมูลในด้าน Soft Elements ที่แตกต่างกันระหว่างกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ มีการติดตามประเมินผลสถานะการเงินและศักยภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านอย่างถึงที่สุด มีการตรวจเอกสารอย่างจริงจัง พิจารณาข้อเท็จจริง ความถูกต้อง โปร่งใส ป้องกันพฤติกรรมเลียนแบบ ถึงคำตอบที่ได้ว่าเป็นการกรอกข้อมูลตามความเป็นจริงหรือกรอกข้อมูลเพื่อให้ครบทุกข้อคำถามเท่านั้น เพื่อนำข้อมูลแท้จริงที่ได้มาประกอบการวิเคราะห์การสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของสถาบันการเงิน อาทิ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารกรุงไทย ที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลจัดสรร (โอนเงิน) ให้กับกองทุนหมู่บ้าน หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท เมื่อปี พ.ศ.

2544 เพื่อให้การทำงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน โดยเฉพาะการให้บริการทางการเงินของกองทุนหมู่บ้าน มีหลักฐานที่เป็นมาตรฐาน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่ตามที่กล่าวในข้างต้น แม้กองทุนหมู่บ้านจะมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ บางกองทุนยังมีข้อจำกัดในการใช้ระบบเทคโนโลยี ดังนั้น สถาบันการเงินควรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามบริบทที่กองทุนหมู่บ้านเป็นอยู่ในปัจจุบัน เริ่มจากวัตถุประสงค์การขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินเพิ่มเติมจากรัฐบาลจัดสรรให้ จากเดิมที่พิจารณาจากเอกสารที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านนำมายื่นประกอบการขอสินเชื่อที่สถาบันการเงิน เป็นการลงพื้นที่จริงเพื่อหาข้อมูลเชิงลึกประกอบการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ซึ่งการต้องการสินเชื่อทั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านรับทราบร่วมกันจริงตามที่ระบุในวาระการประชุมหรือไม่ หลังจากการให้สินเชื่อแล้ว มีการให้ความช่วยเหลือสร้างการเรียนรู้การจัดทำระบบบัญชีกองทุนหมู่บ้าน ทะเบียนสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน และการจัดเก็บข้อมูลทางการเงินของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ทุกโอกาส หากเมื่อใดมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดเดิมที่หมดวาระยุติการทำงาน แล้วปล่อยให้การบริหารจัดการเป็นของคณะกรรมการชุดใหม่ โดยสิ้นเชิง ก็สามารถติดตามสถานะสมาชิกที่มีอยู่ได้ หากสมาชิกรายใดมีประวัติการกู้สินเชื่อกับกองทุนหมู่บ้านไว้ก็สามารถตรวจสอบข้อมูลและติดตามการชำระหนี้ให้มีสถานะปกติไม่มีปัญหาการเกิดหนี้ค้างชำระได้

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสาร ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ พบว่า การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ให้ประสบความสำเร็จ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงรูปแบบการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงงานบริการสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่กองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ แม้จะนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ ก็ไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องอุปกรณ์ที่ไม่รองรับ และอายุของคณะกรรมการ ส่วนการบริหารจัดการภายในของกองทุนหมู่บ้าน ตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework พบว่า ปัจจัยภายในของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยด้าน Hard Elements ที่ไม่แตกต่างกัน คือ โครงสร้าง

กลยุทธ์ ระบบ เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัย ถูกกำหนดมาจากหน่วยงานสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล และมีปัจจัยด้าน Soft Elements ที่แตกต่างกัน คือ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร คุณค่าที่มีร่วมกัน เพราะเป็นปัจจัยที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของกองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุน นอกเหนือจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน คือปัจจัยด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ แต่เนื่องจากกองทุนหมู่บ้านทั้งหมดอยู่ในอำเภอเดียวกัน ประชานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด กาญจนบุรี เป็นทั้งประชานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบล ประชานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับอำเภอห้วยกระเจา ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยการเมือง จึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะประชานเครือข่ายมีความเป็นผู้นำ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุน และคนในชุมชน ยินดีที่จะปฏิบัติในทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ จากการเก็บข้อมูลในพื้นที่ทุกช่วงเวลา เช้า กลางวัน เย็น อาณาเขตพื้นที่ขนาดเล็ก ข้อมูลเลยมีความแตกต่างกันไม่มาก นอกจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านแล้ว ผู้วิจัยยังพบว่าชุมชนเข้มแข็งก็มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนให้ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน ต่อมาผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามกลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ควรเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จให้ประสบความสำเร็จอย่างจริงจัง อาทิ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ควรทบทวนความเพียงพอของเครื่องมือ การเข้าไปเรียนรู้การบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จากเครื่องมือที่มี มีการจัดตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผลศักยภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านอย่างถึงที่สุด ในส่วนของสถาบันการเงิน อาทิ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารกรุงไทย ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขการให้สินเชื่อที่ชัดเจนรัดกุม เงินสินเชื่อที่ได้รับไป ถูกนำไปใช้ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ซึ่งในบทที่ 5 จะเป็นการนำเสนอบทสรุปและข้อเสนอแนะต่อไป

## บทที่ 5

### บทสรุป และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี ในบทที่ 4 ซึ่งพบว่า การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี ให้ประสบความสำเร็จ ไม่ประสบความสำเร็จ มาจากกองทุนหมู่บ้านมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่างจากกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องอุปกรณ์ที่ไม่รองรับ และอายุของคณะกรรมการ เมื่อพิจารณาปัจจัยการบริหารจัดการภายใน ตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework กองทุนหมู่บ้านทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยด้าน Hard Elements ที่ไม่แตกต่างกัน แต่มีปัจจัยด้าน Soft Elements ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอก คือปัจจัยด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ และปัจจัยเพิ่มเติมเรื่องชุมชนเข้มแข็ง ที่มีความแตกต่างกันไม่มากนัก อาจด้วยกองทุนหมู่บ้านทั้งหมดอยู่ในอำเภอเดียวกัน อาณาเขตพื้นที่ขนาดเล็ก ผู้นำเป็นทั้งประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด มีความน่าเชื่อถือ คนในชุมชนไม่มีความขัดแย้ง ยินดีปฏิบัติตามไปในทางเดียวกัน ซึ่งในบทที่ 5 นี้ จะนำเสนอบทสรุปและข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อเสนอแนะจากการวิจัย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ และแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1 โดยการศึกษาได้นำแนวคิดการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงของศุภชัย ยาวะประภาส และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา การบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework ของ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. และแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของศุภชัย ยาวะประภาส และของ Thompson & Strickland รวมถึงผลงานนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 โดยการศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตัวแทนจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขาเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการ เภรัญญิก และเลขานุการ ในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี เก็บข้อมูลจากการรวบรวมเอกสาร จากการสัมภาษณ์ การสังเกต ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3

### 5.1.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า แนวทางการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ และสาเหตุการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จ เกิดจากการที่กองทุนหมู่บ้านมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงเป็นการร่วมมือกันของคนในกองทุนหมู่บ้าน ทุกคนมุ่งผลักดันให้การทำงานจากรูปแบบเดิมเป็นรูปแบบใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ขณะที่กองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการบริหารจัดการมีปัญหาอุปสรรคในระหว่างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ มีผลให้การเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยปัจจัยการบริหารจัดการภายในตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework ทั้งกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยด้าน Hard Elements คือ ปัจจัยด้าน โครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และปัจจัยด้านระบบที่ไม่แตกต่างกัน ขณะที่ปัจจัยด้าน Soft Elements คือ ปัจจัยด้านทัศนคติ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร และปัจจัยด้านคุณค่าที่มีร่วมกัน แตกต่างกัน นอกเหนือจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน คือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ และปัจจัยที่ค้นพบเพิ่มเติม คือปัจจัยเรื่องชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน โดยเฉพาะอิทธิพลต่อปัจจัยด้าน

Soft Elements ที่กองทุนหมู่บ้านบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ นำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ เพราะกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ มี Soft Elements ด้านคุณค่าที่มีร่วมกัน เมื่อคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านลงมติที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แสดงออกถึงความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงก็ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านร่วมกันผลักดันให้เกิดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน เน้นการทำงานเป็นทีม นำข้อมูลความรู้ความสามารถที่แต่ละคนมีมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งตรงกับ Soft Elements ด้านทักษะที่การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ ต้องอยู่ที่ตัวผู้ปฏิบัติด้วย ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจที่จะนำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานของกองทุนหมู่บ้าน มีทักษะ มีความพร้อมด้านเครื่องมือ มีศักยภาพในการใช้งานระบบเทคโนโลยี เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตรงกับ Soft Elements ด้านรูปแบบและด้านบุคลากร ที่ผู้นำซึ่งผ่านการพิจารณาคัดเลือกมาจากสมาชิก สามารถสร้างความร่วมมือให้สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและคนในชุมชนยอมรับที่จะติดต่อกับกองทุนหมู่บ้านผ่านระบบเทคโนโลยีมากขึ้น มีทัศนคติที่ดีมากกว่าความขัดแย้ง ในการรับส่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อกองทุนหมู่บ้านและชุมชน

### 5.1.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ก็มีอิทธิพลต่อปัจจัยการบริหารจัดการภายใน McKinsey 7-S Framework ขณะที่ปัจจัยด้าน Soft Elements คือ ปัจจัยด้านทักษะ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร และปัจจัยด้านคุณค่าที่มีร่วมกัน ตามที่ได้อธิบายไว้แล้วในข้อ 5.1.1 ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ที่เป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานหลัก ตามกลไกการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน หน่วยงานภาคี อาทิ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ และหน่วยงานภาคี อาทิ สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา ควรเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการในด้าน Soft Elements เกี่ยวกับ

ทักษะ รูปแบบ และบุคลากร ที่มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ และ 'ไม่ประสบความสำเร็จ' ได้อย่างชัดเจน เพราะกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จก็ไม่ได้หมายความว่า จะไม่สนใจการบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตนให้ประสบความสำเร็จ ตามปัจจัย Soft Elements ด้านคุณค่าที่มีร่วมกัน หากแต่การบริหารจัดการมีข้อจำกัด ดังที่กองทุนหมู่บ้านไม่สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เพราะคณะกรรมการมีอายุมาก มีปัญหา ด้านการใช้งานเครื่องมือสื่อสาร แม้เครื่องมือสื่อสารจะรองรับการทำงาน มี Application Line, ZOOM ก็ตาม การปฏิบัติงานจึงไม่แตกต่างจากการทำงานรูปแบบเดิมที่เคยทำมาก่อนที่จะนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ควรทบทวนวิธีการสร้างคู่มือ การเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ความเพียงพอของเครื่องมือ การประชาสัมพันธ์ เพื่อความเข้าใจให้กับกองทุนหมู่บ้านใหม่ มีการจัดตั้งคณะทำงานกระจายในแต่ละพื้นที่ สร้างความร่วมมือกับสถานศึกษา พิจารณาข้อเท็จจริง พร้อมช่วยเหลือ ปัจจัย Soft Elements ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ถึงการพิจารณาความรู้ ความสามารถของผู้ที่จะมาเป็นคณะกรรมการ ที่จะต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีทักษะที่จะนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยการเข้าไปช่วยเหลือ วิธีการใช้งานเครื่องมือสื่อสารที่จำเป็นในการทำงาน ตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน ส่วนกองทุนหมู่บ้านใดที่ยังไม่มีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยี ยังคงรูปแบบเอกสาร มีการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร มีการสนับสนุนการศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดการซึมซับว่าการใช้เทคโนโลยีไม่ใช่เรื่องยาก สร้างความรู้จักรหว่างกองทุนหมู่บ้านด้วยกัน หากมีปัญหาการใช้งาน ก็สามารถที่จะขอความรู้ วิธีการ แก้ไขจากกองทุนหมู่บ้านด้วยกันและเป็นเกราะป้องกันมิจฉายิพ ถ้าหากไปสอบถามบุคคลอื่นที่ไม่ใช่กองทุนหมู่บ้านด้วยกัน เพราะการปฏิบัติงานตามปัจจัย Soft Elements ด้านรูปแบบ ที่ผู้นำมี ลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทุกขั้นตอนการทำงาน ประชานกรรมการกองทุนจะเป็นทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติในเวลาเดียวกัน การติดต่อสื่อสารเพื่อขอความช่วยเหลือ หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ก็จะมี ความปลอดภัย สามารถพิสูจน์ได้ว่า บุคคลที่ให้ความช่วยเหลือไม่ใช่มิจฉายิพที่จะเข้ามาทำลาย กองทุนหมู่บ้านของตน ส่วนทางด้านสถาบันการเงิน ควรสนับสนุนปัจจัย Soft Elements ด้านทักษะ เป็นหลัก เพราะการให้สินเชื่อจะต้องมีความรอบคอบตั้งแต่การพิจารณาการให้สินเชื่อเพื่อป้องกัน ปัญหาการเกิดหนี้ค้างชำระในอนาคต แต่ด้วยสมาชิกกองทุนหมู่บ้านเป็นคนในชุมชน เป็นข้อ ได้เปรียบที่เป็นบุคคลที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีข้อมูลพื้นฐานสมาชิกรายนั้น ๆ อยู่แล้ว หากแต่การให้สินเชื่อต้องมีความเคร่งครัด ตัดปัญหาการให้ด้วยความรู้สึกส่วนตัวออกขณะการ พิจารณา เช่น เป็นญาติพี่น้อง เป็นคนที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือให้เพราะความสงสาร การให้ สินเชื่อ ควรให้ตามความจำเป็นที่แท้จริงตรงตามวัตถุประสงค์ของการนำเงินไปใช้ ความสามารถในการชำระคืน เมื่อสมาชิกรายมาติดต่อ หากกรรมการไม่มีทักษะในการที่จะวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ไม่

มั่นใจความพอเพียงของข้อมูล ป้องกันความเสี่ยงให้กับกองทุนหมู่บ้าน ป้องกันการเกิดหนี้ค้างชำระ อาจมีการเชิญตัวแทนจากสถาบันการเงินมาให้ความรู้ ถึงประเด็นการพิจารณาก่อนให้สินเชื่อ ระหว่างให้สินเชื่อ และหลังอนุมัติให้สินเชื่อไปแล้ว แล้วนำความรู้ที่ได้มาร่วมประชุมกันในกลุ่ม คณะกรรมการ เพื่อกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ข้อปฏิบัติ มาตรฐาน ก่อนให้บริการสมาชิกแต่ละรายต่อไป

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษา กองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี เมื่อทำการศึกษา พบแนวทางแก้ไข เพื่อให้การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ได้ดังนี้

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี ให้ประสบความสำเร็จ สืบเนื่องจากกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ การเปลี่ยนแปลงก็มีความผูกพันกับภารกิจที่ต้องเผชิญตลอดเวลา โดยเฉพาะความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งผลกระทบให้องค์การต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกองทุนหมู่บ้าน เริ่มจากกองทุนหมู่บ้านมีการปรับปรุงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสาร การปฏิบัติงาน ให้ทันกับระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะเดิมที่การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี การปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวเลขทางการเงิน เป็นการจดบันทึกบนกระดาษ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ การจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาประกอบการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการภายในเป็นระบบมากขึ้น การปฏิบัติงานทุกขั้นตอน มีความรวดเร็ว มีหลักฐานประกอบทุกกระบวนการทำงานที่ชัดเจน

สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกิริติ ชยียงยง (2549) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การจากสภาพหนึ่งไปอีกสภาพหนึ่ง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการ

เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน นำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้อย่างคุ้มค่า สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสกุชัช ยาวะประภาส (2544) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน ในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

2) การบริหารจัดการภายในกองทุนหมู่บ้าน ในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ปัจจัยภายในของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยภายในที่ไม่แตกต่างกัน คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัย จะกำหนดมาจากหน่วยงานสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล โครงสร้างกองทุนหมู่บ้านมีการแบ่งสายงานความรับผิดชอบชัดเจน รูปแบบองค์กรกองทุนหมู่บ้าน ประกอบด้วย ตำแหน่งประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เภรณูญิกกองทุนหมู่บ้าน และเลขานุการกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งมีโครงสร้างตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 และระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ การกำหนดกลยุทธ์ ระบบการทำงาน การบริหารกองทุนหมู่บ้านเป็นแผนงาน ระบบ ที่คณะกรรมการและสมาชิก ร่วมกันจัดทำขึ้นบนฐานกลยุทธ์ และกรอบปฏิบัติงานของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ส่วนปัจจัยที่แต่ละกองทุนหมู่บ้านมีความแตกต่างกัน คือ ปัจจัยด้านทักษะ ด้านรูปแบบด้านบุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน เพราะเป็นปัจจัยที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของกองทุนหมู่บ้านแต่ละกองทุน การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ ต้องอยู่ที่ตัวผู้ปฏิบัติ เช่น ความสามารถของคณะกรรมการที่ทำงานให้กับกองทุนหมู่บ้าน ได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาเป็นผู้นำโดยชอบธรรม เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจ ในการบริหารงานภาครัฐและสภาพบริบทของพื้นที่กองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรีเป็นอย่างดี มีรูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอันดีกับคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทุกขั้นตอนการทำงาน มีทัศนคติที่ดี มุ่งถึงประโยชน์แก่กองทุนหมู่บ้านและประโยชน์แก่สมาชิกกองทุนหมู่บ้านเป็นที่ตั้ง

สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการของ McKinsey 7-S Framework ของ Peters & Waterman, Jr. (1980) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานองค์กร ซึ่งให้เห็นคุณลักษณะ

องค์การแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย แบ่งออกเป็น ปัจจัยกลุ่มนโยบาย (Hard Elements) ประกอบด้วย ปัจจัยด้าน โครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ และปัจจัยกลุ่มปฏิบัติ (Soft Elements) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทักษะ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร และด้านคุณค่าที่มีร่วมกัน ซึ่งปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) มองว่า องค์ประกอบภายในที่สำคัญทั้ง 7 ประการนี้ จะต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง จะกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ ที่ผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งและความสำเร็จขององค์การ และสอดคล้องกับการศึกษาของเสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2555) ที่ศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี พบว่า การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ ควรจัดให้มีการเลือกตั้งกรรมการให้เป็นไปตามหลักกฎหมายที่กำหนด และการคัดเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านให้เลือกตามความรู้ความสามารถ โดยมีการตั้งเวทีประชาคมใหม่เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่แทนชุดเก่าที่หมดความน่าเชื่อถือ ส่วนด้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ควรปลูกจิตสำนึกให้กับสมาชิกให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกองทุนหมู่บ้าน สอดคล้องกับการศึกษาของสุวรงค์ วงศ์สุรวัฒน์ ศิริรัตน์ ชุณหทคล้าย และ วุฒิสพร ฉัตรจุโรจน์ (2562) ที่ศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า กองทุนหมู่บ้านที่บริหารประสบความสำเร็จ เกิดจากผู้นำกองทุนหมู่บ้าน เป็นบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเสียสละ เป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาทของตนเองในการดำเนินงาน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของคนในกองทุนหมู่บ้านทุกระดับ มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีสิทธิและส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามหลักประชาธิปไตย การบริหารจัดการคำนึงถึงการจัดสรรประโยชน์ ตามหลักของความคุ้มค่า ความเป็นธรรมเพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ สอดคล้องกับการศึกษาของ กิ่งกาญจน์ นาเอี่ยม วันเพ็ญ อ่าเอี่ยม สุณีย์ สมานทรัพย์ และ พิมพันธ์รา พิบูลจิระกานต์ (2562) ที่ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม พบว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทำให้กองทุนหมู่บ้านประสบความสำเร็จ สมาชิกในหมู่บ้านต้องมีความรัก เสียสละ ความซื่อสัตย์จริงใจ และความพร้อมจะทำให้การบริหารกองทุนหมู่บ้านประสบความสำเร็จได้ด้วยดี สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม โปร่งใส ผู้นำของกองทุนหมู่บ้าน เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ซื่อตรง อุทิศเวลาทำงานเพื่อส่วนรวมผู้นำจะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือไว้ใจ

3) สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จได้ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านก็ต้องยอมรับความจริงว่าการจะบริหารกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านที่มีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างดีเท่านั้น ที่จะสามารถนำพากองทุนหมู่บ้านให้อยู่รอดได้ ดังนั้นคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะต้องแยกแยะให้ได้ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมใดมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารกองทุนหมู่บ้าน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตลอดเวลา โดยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อการประเมินสถานการณ์ขององค์กร โดยเฉพาะปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และปัจจัยที่ค้นพบเพิ่มเติมคือปัจจัยเรื่องชุมชนเข้มแข็ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามไปด้วย

สอดคล้องกับแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของศุภชัย ยาวะประภาส (2530) ที่ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นนอกขอบเขต ที่ผู้บริหารองค์กรไม่สามารถที่จะควบคุมได้ และอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยที่องค์กรอาจคาดไม่ถึง แต่สภาพแวดล้อมนี้ กลับมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ทำให้ผู้บริหารองค์กรมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมภายในองค์กร เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย สอดคล้องกับงานของ สุทธภา อมรวิวัฒน์ และเกียรติพงศ์ อริยปรัชญา (2549) ที่ว่าทุนทางสังคมก็มีบทบาทในการส่งเสริมความยั่งยืนของกองทุนหมู่บ้าน การบริหารงานกองทุนหมู่บ้านด้วยตนเองโดยปราศจากความช่วยเหลือจากภายนอกอาจไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนของกองทุนหมู่บ้านได้ เช่นการควบคุมเรื่องอัตราดอกเบี้ย วัตถุประสงค์การขอกู้ที่แท้จริง เป็นต้น

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี สามารถสะท้อนข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอยะลา จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการศึกษาไปพัฒนาปรับปรุงทั้งในเชิงนโยบายและเชิงวิชาการ ดังนี้

### 5.3.1 ประโยชน์ด้านนโยบาย

จากที่กองทุนหมู่บ้านเกิดมาจากนโยบายของรัฐบาล โดยให้สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ กำกับดูแล และให้สถาบันการเงินจัดสรรเงินให้แก่กองทุน ดังนั้น ในเชิงนโยบายการปรับปรุงแบ่งตามบทบาทได้ ดังนี้

1) รัฐบาล ในบทบาทผู้กำหนดนโยบาย ควรกำหนดนโยบายที่มีความต่อเนื่องไม่ขาดช่วง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ทุกสมัยของรัฐบาลนโยบายยังคงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก ที่ต้องการให้มีแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน ทำให้คนจนเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยการกู้ยืมเงินไปพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ให้กับชุมชนและครอบครัว ทำให้ประชาชนมีรายได้เพียงพอจากรายจ่าย ทั้งยังต้องการส่งเสริมหมู่บ้านให้สามารถจัดการเงินทุนและพึ่งพาตนเอง และเพิ่มเติมนโยบายถึงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการในด้าน Soft Elements เกี่ยวกับทักษะ รูปแบบ และบุคลากรด้วย

2) สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ มีบทบาทเป็นหน่วยงานของรัฐบาลรับผิดชอบดูแลภาพรวมกองทุนหมู่บ้านทั้งประเทศ คอยให้คำแนะนำ ในการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ตาม พ.ร.บ. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2547 ควรกำหนดการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ เป็นตัวชี้วัด (KPI) ผลการดำเนินงานหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในระดับพื้นที่ เพื่อเสริมแรงสนับสนุนกองทุนหมู่บ้าน ที่มีการบริหารจัดการตามวิสัยทัศน์ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านอื่น ๆ นอกจากด้านเทคโนโลยี มีการออกนโยบาย กฎเกณฑ์การสนับสนุนเครื่องมือ เพิ่มเติมจากที่ประกาศบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เช่น การสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ ประกอบการทำงานให้กับกองทุนหมู่บ้านชัดเจน และตรงกับความต้องการหรือความจำเป็นใช้งานจริงตามบริบทของกองทุนหมู่บ้านที่แตกต่างกันไป และมีการกำหนดระเบียบขึ้นมาโดยเฉพาะตามรอบการเปลี่ยนแปลงของพื้นที่ เช่น ช่วงการเกิดภัยพิบัติ สมาชิกได้รับผลกระทบผลผลิตทางการเกษตรไม่เป็นไปตามที่ต้องการ มีการสรุปผลและรายงานปัญหาความคืบหน้าการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน แล้วเสนอตามลำดับชั้นหน่วยงานระดับพื้นที่เพื่อจัดการปัญหาอุปสรรคเชิงนโยบายร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้าน ที่เหมาะสมและสอดคล้อง

กับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อื่น สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ได้

3) สถาบันการเงิน ที่มีบทบาทเป็นแหล่งเงินทุนที่รัฐบาลจัดสรรให้กับกองทุนหมู่บ้าน กองทุนละ 1 ล้านบาท และเป็นแหล่งเงินทุนเพิ่มเติมจากเงินที่รัฐบาลได้จัดสรรให้ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขการให้สินเชื่อที่ชัดเจน รัดกุม เงินสินเชื่อที่ได้รับไป ถูกนำไปใช้ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

### 5.3.2 ประโยชน์ด้านวิชาการ

สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติได้ข้อค้นพบ ด้านความสำเร็จ ปัจจัยที่ส่งผล และเงื่อนไขข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการปรับปรุงการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านที่เหมาะสม จากบริบทของการบริหารงานที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกัน ของแต่ละกองทุนหมู่บ้าน ในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี สามารถนำผลการศึกษาไปออกแบบกระบวนการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านในระดับพื้นที่ ตลอดจนแนวทางสร้างเสริมทัศนคติที่กับหน่วยงานภาคีในพื้นที่ต่อการมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จได้

### 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษากองทุนหมู่บ้านให้มีความครอบคลุมในภาพกว้างมากขึ้น มีการศึกษากองทุนหมู่บ้านภาพรวมทั้งประเทศ ทั้งกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง และแยกตามภาคภูมิศาสตร์ (ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จตามบริบทของกองทุนหมู่บ้าน และบริบทของพื้นที่

## บรรณานุกรม

- กิ่งกาญจน์ นาเอี่ยมวันเพ็ญ อ่ำเอี่ยมสุนีย์ สมานทรัพย์และพิมพ์นารา พิบูลจิระกานต์. (2551). การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม. สืบค้นจาก <https://dept.npru.ac.th/msc/data/files/research/5504.pdf>.
- กิริติยชัยยง. (2549). การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย)
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2518). วิเคราะห์โครงการผันเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์การเมือง. กรุงเทพฯ: สมาคมเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์.
- คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2551). ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ฉบับที่ 14 ว่าด้วยการจัดตั้งและจดทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ และวิศว์ เศรษฐกร. (2564). Zero Burn ทุ่งสวย คลองใส ไร่ ฝู่น. สืบค้นจาก [https://www.dla.go.th/upload/document/type2/2566/10/30235\\_3\\_1698400600749.pdf?time=1698987352205](https://www.dla.go.th/upload/document/type2/2566/10/30235_3_1698400600749.pdf?time=1698987352205)
- เฉลิมชัย โชติสุทธิ. (2561). เงินผัน. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- ชาย โปธิสิตา. (2548). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ป๋นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2546). การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- ป๋นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564). 7S Model (McKinsey). กรุงเทพฯ : สารานุกรมการบริหารและการจัดการ.
- รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์. (2529). สังคมเศรษฐกิจไทยได้รับอะไรบ้างจากพรรคกิจสังคม. สืบค้นจาก <http://www.rangsun.econ.tu.ac.th/>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2537). ประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่องแบ่งเขตท้องที่อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งเป็นกิ่งอำเภอห้วยกระเจา. เล่มที่ 111 ตอนที่42 ง. 26 พฤษภาคม 2537.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ราชกิจจานุเบกษา. (2540). พระราชกฤษฎีกาตั้งอำเภอหนองปรือ อำเภอห้วยกระเจา อำเภอทรายทองวัฒนา อำเภอปางศิลาทอง อำเภอเนินสง่า อำเภอนาทม อำเภอพระพรหม อำเภอแม่वंงศ์ อำเภอสองแคว อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ อำเภอไทยเจริญ อำเภอกาบัง อำเภอพยุห์ อำเภอเมืองจันทร์ อำเภอภูพาน อำเภอคลองหอยโข่ง อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอนาวัง อำเภอพิบูลย์รักษ์ และอำเภอทุ่งศรีอุดม พ.ศ. 2540. เล่มที่ 114 ตอนที่ 50 ก. สืบค้นจาก <https://web.archive.org/web/20120127105852/http://>
- วีรชัย ตันติวีระวิทยา. (2531). ค้นคว้าหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2544). การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน : การบริหารการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2530). ปัจจัยภายนอกที่อยู่ใกล้องค์กรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (มปป.). รายงานการวิจัยเรื่องการฟื้นเงินสู่ชนบทของรัฐบาล: ศึกษาเปรียบเทียบภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2518). คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี คณะที่ 36 ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช นายกรัฐมนตรี วันพุธที่ 19 มีนาคม 2518. สืบค้นจาก <https://library.parliament.go.th/th/node/1683>
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2544). คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา วันจันทร์ที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544. สืบค้นจาก <https://edoc.parliament.go.th/Result.aspx?docId=1283&detailId=5845>
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง. สืบค้นจาก [https://web.parliament.go.th/view/82/News\\_Detail/2558/1321/TH-TH](https://web.parliament.go.th/view/82/News_Detail/2558/1321/TH-TH)
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุวลังก์ วงศ์สุวรรณ ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย และ วุฒิสพร ณ์รัฐจิโรจน์. (2562). การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก : กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.*, 7(3), 888-898.
- เสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์. (2555). รายงานวิจัยสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมืองในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. วิทยาลัยราชพฤกษ์, นครปฐม.
- อนันต์ เพียรวัฒนะกุลชัย. (2559). ปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมู่ที่ 9 ต.ตำโตนด อ.ประจันตคาม จ.ปราจีนบุรี. *วารสารวิจัยไร่ไพพรรณี*, 10(2), 25-59.
- Holland, T. & Davis, J. (2010). *Change management*. Retrieved from <http://hollandmanagementconsulting.com/index.php>
- Niokols, N. (2011). *Change Management: A Primer*. Retrieved from <http://www.niokols.us/change.htm>.
- Thompson, A. & Strickland, A. & John, G. (2015). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*. NY : McGraw Hill Education.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Strategic Management Concept and Cases*. NY : McGraw-Hill/Irwin.
- Thompson, P., Gamble & Strickland, A. (2012). *Crafting and executing strategy concept and readings*. New York: McGrill-Hill.
- Wheelen, L. T. & David, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. NY : Pearson Practice Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม





### แบบสัมภาษณ์

ชื่อกองทุนหมู่บ้าน/ชุมชนเมือง.....  
 หมู่ที่.....ตำบล.....  
 อำเภอ.....จังหวัด.....

#### การบริหารการเปลี่ยนแปลงกองทุนหมู่บ้าน

1. แนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการ
2. ผลจากการปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน

#### การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน (สภาพแวดล้อมภายใน)

1. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน
2. โครงสร้างกองทุนหมู่บ้าน
3. แผนงานที่กองทุนหมู่บ้านจัดทำขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก
4. ระเบียบวิธีปฏิบัติ ระบบ และวิธีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน
5. ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน
6. รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน
7. การคัดเลือกคนเข้ามาเป็นคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านทั้งกรรมการชุดเดิมและกรรมการชุดใหม่ที่จะมาแทนชุดเดิม
8. ค่านิยม ความเชื่อ คุณค่าที่มีร่วมกันของกรรมการและสมาชิกในกองทุนหมู่บ้าน

#### การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน (สภาพแวดล้อมภายนอก)

1. ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคมมีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน
3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจมีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน

4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเมืองมีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน
5. สภาพแวดล้อม สถานที่ตั้งของกองทุนหมู่บ้าน
6. การเข้าร่วมกิจกรรมของคนในชุมชน

**แนวทางข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่จะนำไปปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ**

.....

.....

.....

.....







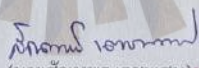
เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพื่อการทำวิจัย  
เรียน

ด้วยกระผม นายสัตหพร เดชะเสน นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี" โดยจะมีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยๆ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้เป็นไปตามกระบวนการทำวิจัยที่สมบูรณ์ และสำเร็จลุล่วงอย่างมีคุณภาพ นั้น


ในการนี้ กระผมจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้กระผมเก็บข้อมูลจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำวิจัยดังกล่าว ในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี โดยการเก็บข้อมูลจะเป็นการสัมภาษณ์ ขอข้อมูล และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการทำวิจัยเรื่องการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ตามที่ท่านจะเห็นสมควร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ อนุญาตให้กระผมเก็บข้อมูลจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำวิจัยดังกล่าว ในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ดังกล่าวด้วย จักกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(นายสัตหพร เดชะเสน)  
นักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต

ยินดีให้ความอนุเคราะห์ฯ ดังกล่าว

  
(นายสัตหพร เดชะเสน)  
ตำแหน่ง ประธานกองทุนหมู่บ้าน  
ประจำตำบลห้วยกระเจา  
อ.ห้วยกระเจา  
จ.กาญจนบุรี

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	สัณหพร เตชะเสน
วัน เดือน ปีเกิด	3 มกราคม 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, 2543 มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด, 2558 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, 2567
ที่อยู่ปัจจุบัน	2 หมู่ 9 ซอย งามพลี 27 แขวงงามพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
สถานที่ทำงาน	ธนาคารออมสิน

