



การพัฒนาองค์การการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชน  
ในประเทศไทย



คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567



**DEVELOPMENT OF COMMUNITY FINANCIAL ORGANIZATIONS INTO  
PUBLIC FINANCIAL INSTITUTIONS IN THAILAND**



**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**

คุษฎีนิพนธ์เรื่อง  
การพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชน  
ในประเทศไทย

โดย  
ศรัณย์รัชต์ รัตนพันธ์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567

ศ.(กิตติคุณ) ดร.สุเทพ เชาวลิศ  
ประธานกรรมการสอบ

รศ. ดร.จุมพล หนีมพานิช  
กรรมการ

รศ. ดร.ปิยากร หวังมหาพร  
กรรมการ

รศ. ดร.จีระ ประทีป  
กรรมการ

รศ. ดร.ปธาน สุวรรณมงคล  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศ.ดร.สื้อจิตต์ เพ็ชรประสาน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

12 มีนาคม 2568

Dissertation entitled

**DEVELOPMENT OF COMMUNITY FINANCIAL ORGANIZATIONS INTO  
PUBLIC FINANCIAL INSTITUTIONS IN THAILAND**

by

SARANRAT RATTANAPAN

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

Rangsit University  
Academic Year 2024

---

Prof. Suthep Chaovalit, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

Assoc.Prof. Jumpol Nimpanich, Ph.D.  
Member

---

Assoc.Prof. Piyakorn Whangmahaporn, Ph.D.  
Member

Assoc.Prof. Chira Prateep, Ph.D.  
Member

---

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

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)

Dean of Graduate School

March 12, 2025

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย สามารถดำเนินการจนสำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์นั้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแต่ รองศาสตราจารย์ ดร. ปธาน สุวรรณมงคล อาจารย์ที่ปรึกษาคณบดีคณบดี กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ (กิตติคุณ) ดร.สุเทพ เชาวลิต รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนีมนานิช รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยากร หวังมหาพร รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูง ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการและสมาชิก ในสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และ ในสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง และผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล คำแนะนำ ยืนยันข้อมูล เพื่อประกอบการวิจัย จนทำให้คณบดีคณบดีฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา คุณค่าและประโยชน์จากคณบดีฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดามารดา บวรพจารย์ ที่อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปพัฒนางานเพื่อประโยชน์แต่สังคมต่อไป

ศรัณย์รัชต์ รัตนพันธ์  
ผู้วิจัย

6204649 : ศรัณย์รัชต์ รัตนพันธ์  
 ชื่อคุณิพนธ์ : การพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนใน  
 ประเทศไทย  
 หลักสูตร : ปรัชญาคุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ปธาน สุวรรณมงคล

**บทคัดย่อ**

การศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาสถานการณ์ภาพรวม กระบวนการ ปัญหา อุปสรรค ขององค์กรการเงินชุมชนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ 2) ศึกษาวิธีการเตรียมการและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ 3) ศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ และ 4) เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกระบวนการความสำเร็จของการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ตัวแทนจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ตัวแทนจากธนาคารออมสิน ตัวแทนจากสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ ตัวแทนจากสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว จำนวน 40 คน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 องค์กรการเงินชุมชนยังประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ขาดการบริหารความเสี่ยง ขาดการจัดทำบัญชีที่เป็นมาตรฐาน และการไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล 2) องค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เนื่องจากมีข้อมูลพื้นฐานตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 อยู่แล้ว 3) องค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เพราะมีกลยุทธ์ตามกรอบการทำงานที่คณะกรรมการและสมาชิกร่วมกันจัดทำขึ้น แบ่งโครงสร้างชัดเจน เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ทุกคนมีสิทธิในการออกเสียง 4) ข้อเสนอแนะ รัฐบาลควรกำหนดนโยบายที่มีความต่อเนื่องและมีการนำปัญหาอุปสรรคมาทบทวนนโยบายให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ทุกสมัยของรัฐบาลนโยบายยกระดับสถานะองค์กรการเงินชุมชนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคลก็ยังคงมีอยู่

(คุณิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 140 หน้า)

คำสำคัญ: สถาบันการเงินประชาชน, ตำบลบ้านขาว และ ตำบลจำปาหล่อ

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

6204649 : Saranrat Rattanapan  
 Dissertation Title : Development of Community Financial Organizations into Public  
 Financial Institutions in Thailand  
 Program : Doctor of Philosophy in Public Administration  
 Dissertation Advisor : Assoc.Prof. Pathan Suvannamongkol, Ph.D.

**Abstract**

This study focuses on the transition of community financial organizations into people’s financial institutions, using the Nam Khao Sub-district People’s Financial Institution in Chana District, Songkhla Province, and the Champa Lor Sub-district People’s Financial Institution in Mueang Ang Thong District, Ang Thong Province, as case studies. The research aimed 1) to examine the overall situation, processes, problems, and obstacles faced by community financial organizations that successfully registered as people’s financial institutions, 2) to investigate preparation methods and management guidelines adopted by community financial organizations to achieve successful registration as people’s financial institutions, 3) to identify the key success factors contributing to the successful registration of community financial organizations as people’s financial institutions, and 4) to provide recommendations for improving the registration process for public financial institutions. This research employed a qualitative methodology. Key informants included representatives from the Fiscal Policy Office, the Government Savings Bank, the Champa Lor Sub-district People’s Financial Institution, the Nam Khao Sub-district People’s Financial Institution, and a total of 40 stakeholders.

The results of the study revealed the following key findings 1) Prior to the enactment of the 2019 People’s Financial Institutions Act, community financial organizations faced numerous challenges, including a lack of management knowledge, inadequate risk management, non-standardized accounting practices, and the absence of legal entity status. 2) Community financial organizations successfully registered as people’s financial institutions because they already met the basic criteria specified in the 2019 Act. 3) Organizations that successfully transitioned to people’s financial institutions implemented strategies rooted in frameworks collaboratively developed by committees and members. These strategies included a clearly divided organizational structure, an emphasis on teamwork, and systematic work processes. The process began with the democratic selection of individuals to key roles, ensuring transparency and collective participation through voting rights for all members. 4) To enhance the sustainability and success of community financial organizations, the study recommended that the government implement continuous policies that address challenges and adapt to changing circumstances. Policymaking should prioritize efficiency and remain consistent, regardless of changes in government leadership. Moreover, policies should focus on elevating the status of community financial organizations lacking legal entity status to formalize them as juristic persons, providing them with the legal foundation necessary for long-term growth and stability.

(Total 140 pages)

Keywords: Public Financial Institutions, Nam Khao and Champa Lor

Student’s Signature ..... Dissertation Advisor’s Signature .....

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ซ
<b>บทที่ 1</b>	<b>1</b>
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย	6
1.5 นิยามศัพท์	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
1.7 การนำเสนอการวิจัยในแต่ละบท	9
<b>บทที่ 2</b>	<b>10</b>
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง	10
2.2 แนวคิดผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	19
2.3 แนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework	26
2.4 แนวคิดชุมชนเข้มแข็ง	53
2.5 แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน	56
2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
2.7 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรการเงินชุมชน	61
2.8 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา	67

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	70
	72
	80
<b>บทที่ 3</b>	<b>82</b>
<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>82</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	82
3.2 พื้นที่ กรณีศึกษา	84
3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	85
<b>บทที่ 4</b>	<b>87</b>
<b>ผลการศึกษาวิจัย</b>	<b>87</b>
4.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสถานการณ์ภาพรวม กระบวนการ ปัญหาอุปสรรค ขององค์กรการเงินชุมชนที่จะจด ทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ	87
4.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมการและ แนวทางการบริหารจัดการขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจด ทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ	94
4.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของ องค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงิน ประชาชนได้สำเร็จ	98
<b>บทที่ 5</b>	<b>120</b>
<b>บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>120</b>
5.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการ ปรับปรุง กระบวนการความสำเร็จของการจดทะเบียนเป็นสถาบัน การเงินประชาชน	120

**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
5.2 สรุปผลการศึกษา	122
5.3 อภิปรายผลการศึกษา	125
5.4 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	128
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	129
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>131</b>
<b>ภาคผนวก แบบสัมภาษณ์</b>	<b>136</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>140</b>



## สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

84



## สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง	13
2.2	องค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนแปลง	14
2.3	รูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของ Mckinsey (Mckinsey 7S Framework)	28
2.4	ทฤษฎีระบบ	36
2.5	กระบวนการยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินของประชาชน	77
2.6	กรอบแนวความคิด	81
4.1	โครงสร้างสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา	106
4.2	โครงสร้างสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง	106



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัญหา “ความเหลื่อมล้ำทางสังคม” ในประเทศไทยไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นคำที่คุ้นหูและถูกนำมากล่าวถึงทุกครั้งในเวทีการแก้ปัญหาความยากจนของรัฐบาลหลายยุคสมัย และความเหลื่อมล้ำยังเป็นข้ออ้างเรียกร้องการแก้ปัญหาจากภาครัฐ มีหลักคิดเดียวกันคือ เมื่อเกิดความเหลื่อมล้ำ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด “รัฐ” ต้องเป็นตัวแสดงในการแก้ไขปัญหาทั้งหมด อาจออกมาในรูปของนโยบาย เช่น การช่วยเหลือให้บริการทางการเงินระดับฐานราก ให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างเป็นธรรมภายใต้การกำกับดูแลที่เหมาะสม และการทำงานต้องเป็นระบบ มีความเข้มแข็ง คุ้มครองไม่ให้มีหนี้สินล้นพ้นตัว หลังเข้าถึงบริการทางการเงิน รวมถึงไม่ถูกเอาเปรียบจากผู้ให้บริการ หรือที่รู้จักกันโดยสากลว่า ไมโครไฟแนนซ์ (Microfinance) แปลเป็นไทยได้หลายความหมาย อาทิ สถาบันการเงินระดับชุมชน ระบบการเงินในระดับจุลภาค

ไมโครไฟแนนซ์ เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อ มกราคม ค.ศ. 1977 โดยนายมูฮัมหมัด ยูนุส ชาวบังกลาเทศ ผู้ก่อตั้งธนาคารกรามีน ธนาคารเพื่อคนจนแห่งแรกของโลก และเป็นบุคคลที่ได้รับรางวัลโนเบล สาขาสันติภาพ ปี ค.ศ. 2006 เขาใช้วิธีแก้ปัญหาจากการศึกษาประสบการณ์ปล่อยกู้ของธนาคารอื่น ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดของลูกหนี้ การปล่อยกู้ไม่ต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ไม่มีการจำนอง และโมเดลกรามีนหรือโมเดลไมโครเครดิตของยูนุส สามารถปรับใช้ในระดับสากลช่วงปลายทศวรรษ 1980 บนฐานความคิดว่าการบริการทางการเงินพื้นฐาน เช่น บริการด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ และบริการด้านประกันเป็นสิ่งที่ประชาชนทุกกลุ่มควรมี องค์กรทางการเงินระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารโลก ธนาคารพัฒนาเอเชีย ธนาคารแห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญต่อการเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างทั่วถึง ประเด็นดังกล่าวจะเห็นได้จากนโยบายรัฐบาลของแต่ละประเทศได้ให้การส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชนที่มีรายได้น้อย ยากจน โดยให้มีการจัดตั้งสถาบันหรือองค์กรทางการเงินเพื่อให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือยากจน เช่น ประเทศอินเดีย ปากีสถาน บังกลาเทศ ศรีลังกา เนปาล จีน ไชติ เคนยา จอร์แดน โบลิเวีย เปรู กัวเตมาลา บราซิล เลบานอน จาไมกา อูรุกวัย โมร็อกโค ตุรกี เซเนกัล

บอสเนีย คอสตาริกา ไนจีเรีย อาร์เจนตินา ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เวียดนาม ไทย ซึ่งเป้าหมายของประเทศต่าง ๆ มีเป้าหมายเดียวกัน คือการเปิดโอกาสให้ประชาชนกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและยากจนที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินที่จำเป็นและสอดคล้องกับการดำรงชีวิต แม้จะมีรูปแบบวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด อันเนื่องมาจากบริบททางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อมของตลาดทางการเงินที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ

ประเทศไทย มีจำนวน 4,600 ล้านครัวเรือน คิดเป็นร้อยละ 42.0 จากจำนวนครัวเรือนทั้งหมดที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน ในจำนวนนี้มีหนี้ในระบบเฉลี่ยคนละ 54,300 บาท (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566) หลัก ๆ จะเป็นกลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพอิสระ ค้าขาย หาบเร่ แผงลอย รับจ้างทั่วไป ที่มีรายได้ไม่แน่นอน สาเหตุการเป็นหนี้มาจากเหตุจำเป็น ร้อยละ 62.0 ของครัวเรือนไทยที่มีเงินออมเพื่อฉุกเฉินไม่เพียงพอ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) สอดคล้องกับความต้องการบริการทางการเงินในระบบ จากที่กระทรวงการคลัง ได้เปิดให้ผู้ที่มีรายได้ไม่เกิน 100,000 บาทต่อคนต่อปี ลงทะเบียนบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ “บัตรคนจน” ปี 2566 มีผู้ลงทะเบียนแล้ว ณ วันที่ 1 มีนาคม 2566 จำนวน 14.5 ล้านคน (กระทรวงการคลัง, 2566)

ทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าปัจจุบันมีประชากรบางส่วนยังไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน จากปัญหาดังกล่าวแนวคิดเรื่องไมโครไฟแนนซ์ที่มีต้นแบบมาจากยูนุสนั้น จึงได้เข้ามามีอิทธิพลในเชิงนโยบายสาธารณะที่ภาครัฐให้การสนับสนุนช่วยเหลือประชาชนฐานรากผ่านกลุ่มผู้ให้บริการทางการเงิน 3 รูปแบบ (ผู้ให้บริการในระบบ ผู้ให้บริการกึ่งระบบ และผู้ให้บริการนอกระบบ) โดยแต่ละรูปแบบมีการให้บริการแตกต่างกันไป ทั้งที่แท้จริงแล้ว การช่วยเหลือประชาชนฐานรากในประเทศไทย ก่อเกิดมาช้านานแล้ว แต่ยังไม่เกิดภาพจำ เพราะขณะนั้น ไมโครไฟแนนซ์ที่เกิดขึ้นยังมีไม่ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยการช่วยเหลือประชาชนฐานรากในประเทศไทย มีจุดกำเนิดมาจาก นักการเงินชั้นนำ อาทิ ครูชบ ยอดแก้ว พระอาจารย์สุบิน ปณีโต ลุงอัมพร ค้างปาน ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม บนฐานสังคมไทย เข้าใจวิถีคิดและการใช้ชีวิตของคนจน และเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ ขึ้นในปี พ.ศ. 2521 ขณะที่อาจารย์ภิม ภคเมธาวิ ผู้คลุกคลีวงการการเงินฐานรากประเทศไทย กล่าวว่า ครูชบไม่ใช่คนแรกที่ตั้งกลุ่มออมทรัพย์ แต่เป็นกรมการพัฒนาชุมชนที่ตั้งคนแรก ตั้งกลุ่มออมทรัพย์ในตำบลน้ำขาวแต่ล้มเหลว เนื่องจากเน้นการปล่อยกู้ ไม่เน้นสวัสดิการ จำนวนเงินปล่อยกู้เกินกำลังของชาวบ้าน ต้องออมให้ได้ 100,000 บาทภายใน 5 ปี จึงจะกู้ได้ ซึ่งยังไม่หลักฐานชัดเจนยืนยันเรื่องนี้

ปี พ.ศ. 2558 กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชนให้มีความชัดเจน บูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนแม่บทการเงินระดับฐานราก สร้างความเข้มแข็งขององค์กรการเงินชุมชนให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน ยกย่องเป็นสถาบันการเงินที่มีความมั่นคง จนในปี พ.ศ. 2562 ได้มีกฎหมายเพื่อยกระดับองค์กรการเงินชุมชนสำเร็จเกิดขึ้นภายใต้ชื่อ “พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน” พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เป็นกฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 30 เมษายน 2562 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 28 สิงหาคม 2562 เป็นกฎหมายเพื่อยกระดับสถาบันการเงินฐานรากเป็นนิติบุคคล กลไกการกำกับดูแล มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ดำเนินการ และมีธนาคารออมสินและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานเข้าด้วยกัน กลุ่มที่ขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้ ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสถาบันการเงินชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ให้บริการทางการเงินและไม่เป็นนิติบุคคล ซึ่งเรียกโดยรวมว่า “กลุ่มองค์กรการเงินชุมชน” เป็นกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวกันของประชาชนในท้องถิ่นเดียวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมมือกันบนหลักความช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการแก้ไขปัญหาด้านการเงินของคนในชุมชน ลักษณะกลุ่มจะแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม ประเพณีและความเชื่อในแต่ละท้องถิ่น ธุรกรรมหลักที่ดำเนินงาน ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และการจัดสวัสดิการชุมชน โครงสร้างกลุ่มประกอบด้วยคณะกรรมการและสมาชิก

ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารออมสิน มีกลุ่มเป้าหมายตามประกาศคณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชน เรื่องกำหนดองค์กรการเงินชุมชนให้มีสถานะเป็นนิติบุคคล ทำหน้าที่เป็นธนาคารชุมชน เกิดผลดีที่การให้บริการทางการเงินแก่สมาชิกมีมาตรฐานใกล้เคียงกับความเป็นธนาคาร อาทิ รับฝากเงิน ให้สินเชื่อ รับชำระเงินและ โอนเงินของสมาชิก มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการทางการเงิน มีเอกสารหลักฐานประกอบการทำธุรกรรมชัดเจนจากการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนที่มีอยู่เดิม มีพื้นที่ในการดำเนินงานไม่เกินเขตตำบลหรือแขวงที่ตั้งของสถาบันการเงินประชาชนและเขตหมู่บ้านที่ติดกับตำบลหรือแขวงอันเป็นที่ตั้งของสถาบันการเงินประชาชน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิต และสวัสดิการของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ สมาชิกในกลุ่มก็สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินในระบบได้ ได้รับความไว้วางใจจากสถาบันการเงินเมื่อติดต่อขอใช้บริการ ซึ่งธนาคารออมสินมี

จำนวนกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนเป้าหมายรวมทั้งสิ้นจำนวน 13,025 กลุ่ม แบ่งออกเป็น (1) กลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมจำนวน 1,407 กลุ่ม (2) กลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และสถาบันการเงินชุมชน รวมจำนวน 11,618 กลุ่ม สามารถสนับสนุนการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้ 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.10 ได้แก่

- 1) สถาบันการเงินประชาชนตำบลบ้านเป่า อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์
- 2) สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา
- 3) สถาบันการเงินประชาชนบ้านทานพอ อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช
- 4) สถาบันการเงินประชาชนตำบลแม่ข้าวต้ม อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย
- 5) สถาบันการเงินประชาชนบ้านวังสรรพรส อำเภอขลุ้ง จังหวัดจันทบุรี
- 6) สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง
- 7) สถาบันการเงินประชาชนบ้านประสานมิตร ตำบลพะโต๊ะ อำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร
- 8) สถาบันการเงินประชาชนตลาดสดเทศบาลตำบลกันทรารมย์ อำเภอกันทรารมย์ จังหวัด

ศรีสะเกษ

- 9) สถาบันการเงินประชาชนตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
- 10) สถาบันการเงินประชาชนตำบลป่าบอน อำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง
- 11) สถาบันการเงินประชาชนบ้านสวยศรี อำเภอบ้านนาเดิม จังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 12) สถาบันการเงินประชาชนตำบลนาสีนวล อำเภอพยุหะภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม

กระบวนการ ขั้นตอน การยกระดับจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน เริ่มจากเดือนมีนาคม ปี 2562 ธนาคารออมสินได้คัดกรองกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ (572 แห่ง) เพื่อทำแบบสำรวจกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนที่สนใจ ไม่สนใจ เข้าร่วมจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน จากจำนวน 572 แห่ง มีกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน จำนวน 290 แห่ง จากจำนวน 290 แห่ง ธนาคารออมสินร่วมกับสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ได้ดำเนินการกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม (1) เตรียมคุณสมบัติ บรรยายให้ความรู้ องค์กรการเงินชุมชนใดสนใจจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ต้องเตรียมอะไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้รับหลังจดทะเบียน จากการฟังบรรยาย กลุ่มใดที่รู้ว่า ไม่มีความพร้อมก็จะทยอยถอนตัวไป (2) ยื่นคำขอจดทะเบียน กลุ่มที่สนใจจดทะเบียนฯ มีทั้งกลุ่มที่พร้อมจดทะเบียนได้เลย และกลุ่มที่ต้องกลับไปเตรียมความพร้อมก่อนจดทะเบียน และ (3) จดทะเบียน ปัจจุบันจดทะเบียนได้สำเร็จ 12 แห่ง ที่เหลือและยังสนใจที่จะจดทะเบียน จะอยู่ในขั้นตอน “ระหว่างดำเนินการ”

จากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น พบว่า ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 30 เมษายน 2562 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 28 สิงหาคม 2562 รวมประมาณ 3 ปี 6 เดือน มีการยื่นการจัดตั้งสถาบันการเงินประชาชนแล้วเพียง 12 แห่ง ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา วิเคราะห์การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ กรณีศึกษา สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ว่าตั้งแต่มีนโยบายยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 มีองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จเพียง 12 แห่ง จากองค์กรการเงินชุมชนทั้งหมด 13,025 แห่ง

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) เพราะเหตุใดตั้งแต่ ปี พ.ศ.2562 - ปี พ.ศ. 2566 มีองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จจึงมีจำนวนน้อย
- 2) องค์กรการเงินชุมชนที่จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีวิธีการเตรียมการและมีการบริหารจัดการอย่างไร
- 3) มีปัจจัยอะไรบ้าง ที่ทำให้องค์กรการเงินชุมชนสามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ
- 4) แนวทางการปรับปรุงกระบวนการความสำเร็จของการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ภาพรวม กระบวนการ ปัญหาอุปสรรค ขององค์กรการเงินชุมชนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ
- 2) เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมการและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ
- 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง กระบวนการความสำเร็จของการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบกรณีศึกษา ผู้วิจัยจะศึกษาย้อนหลังไปตั้งแต่มีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 จนถึง ปี 2566 และจะศึกษาเฉพาะองค์การการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ โดยมีธนาคารออมสิน เป็นธนาคารผู้ประสานงาน จำนวน 2 แห่ง ดังนี้

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นกฎหมายเพื่อยกระดับสถาบันการเงินฐานรากเป็นนิติบุคคล กลไกการกำกับดูแล มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ดำเนินการ และมีธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทำหน้าที่เป็นที่เล็งเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานเข้าด้วยกัน กลุ่มที่ขอจดทะเบียนขึ้นเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้นั้น ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มสถาบันการเงินชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ให้บริการทางการเงินและไม่ได้เป็นนิติบุคคล ซึ่งเรียกโดยรวมได้ว่า “กลุ่มองค์กรการเงินชุมชน” โดยปัจจุบันมีการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จแล้ว 12 แห่ง ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะสถาบันการเงินประชาชนที่จดทะเบียนสำเร็จแล้วเท่านั้น และเลือกศึกษาสถาบันการเงินประชาชน 2 แห่ง

- 1) สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง
- 2) สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา

### 1.4.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาย้อนไปในช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.2562 - พ.ศ. 2565 เป็นกรอบเวลาในการศึกษา คือ ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม เป็นช่วงที่มีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 มาแล้วชักระยะหนึ่ง โดยมีข้อมูลสะสมเพียงพอและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนหนึ่งรองรับ ทำให้พอที่จะมองเห็นถึงผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลที่สามารถรองรับในงานทางวิชาการได้ ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าช่วงเวลาดังกล่าวจะทำให้มีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของงานวิจัยได้

### 1.4.2 ขอบเขตพื้นที่

ศึกษาเฉพาะองค์การการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ โดยมีธนาคารออมสิน เป็นธนาคารผู้ประสานงาน คือสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง และสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา เพราะเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริง เช่น ขั้นตอนการยื่นขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน รูปแบบการบริหารจัดการขณะที่ยังเป็นองค์การการเงินชุมชน ต่างจากสถาบันการเงินประชาชนแห่งอื่น ๆ ที่มีพื้นที่ห่างไกล มีการใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสาร มีข้อจำกัดเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริง จึงยากที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ที่จะเชื่อมโยงกับ พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ได้

## 1.5 นิยามศัพท์

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำเฉพาะหลายคำที่อาจเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอนิยามคำสำคัญรวม 8 คำ ดังนี้

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง คือ หน่วยงานที่กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชนให้มีความชัดเจน บูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแผนแม่บทการเงินระดับฐานราก สร้างความเข้มแข็งขององค์การการเงินชุมชนให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน ยกย่องระดับเป็นสถาบันการเงินที่มีความมั่นคง จนมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน ขึ้นในปี 2562

ธนาคารออมสิน คือ ธนาคารผู้ประสานงาน ทำหน้าที่เป็นที่พึ่งช่วยจัดทำและพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการให้บริการทางการเงิน เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงิน และช่วยตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งการมีที่พึ่งนั้น จะช่วยลดต้นทุนและสนับสนุนให้สถาบันการเงินประชาชนสามารถดำเนินการเป็นธนาคารของชุมชนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่

องค์การการเงินชุมชน คือ องค์กรที่มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการออมทรัพย์และให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิต และสวัสดิการของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะ กลุ่มออม

ทรัพย์สินเพื่อการผลิต สถาบันการเงินชุมชน วิสาหกิจชุมชนที่ให้บริการทางการเงินและไม่เป็นนิติบุคคล

**การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน** คือ กฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 30 เมษายน 2562 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 28 สิงหาคม 2562 เป็นกฎหมายเพื่อยกระดับสถาบันการเงินฐานรากเป็นนิติบุคคล กลไกการกำกับดูแล มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ดำเนินการ และมีธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานเข้าด้วยกัน

**สถาบันการเงินประชาชน** คือ สถาบันที่ทำหน้าที่เป็นธนาคารของชุมชนซึ่งให้บริการรับฝากเงินจากสมาชิก ประชาชน และวิสาหกิจชุมชน ให้สินเชื่อแก่สมาชิก และเป็นตัวแทนการรับชำระเงินและโอนเงินของสมาชิกและประชาชน โดยมีพื้นที่ในการดำเนินงานไม่เกินเขตตำบลหรือแขวงที่ตั้งของสถาบันการเงินประชาชนและเขตหมู่บ้านที่ติดกับตำบลหรือแขวงอันเป็นที่ตั้งของสถาบันการเงินประชาชน

**การบริหารการเปลี่ยนแปลง** คือ ความสามารถของผู้นำองค์กรการเงินชุมชน ในการดึงความร่วมมือจากกรรมการและสมาชิกในกลุ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

**ผู้นำ** คือ รับมอบหมายนโยบาย นานโยบายมาปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สำนักงานเศรษฐกิจการคลังกำหนด ได้แก่ ประธานองค์กรการเงินชุมชน หรือผู้ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรการเงินชุมชน

**ธนาคารพี่เลี้ยง หรือเรียกอีกชื่อว่าธนาคารผู้ประสานงาน** คือ บุคลากรในหน่วยงานของธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทำหน้าที่เป็นคนกลางประสานงานระหว่างองค์กรการเงินชุมชนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนกับสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ตั้งแต่กระบวนการสำรวจความต้องการจดทะเบียน ระหว่างการยื่นจดทะเบียน (การรวบรวมเอกสาร การตรวจเอกสาร แจ้งแก้ไข รับข้อแก้ไขจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลังส่งต่อยังองค์กรการเงินชุมชน) และหลังจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินชุมชน

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย ในครั้งนี้ สามารถสะท้อนข้อมูลอย่างเป็นระบบ จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในระดับพื้นที่ ซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงทั้งในเชิงนโยบายและเชิงวิชาการ ดังนี้

- 1) ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายนำไปสู่การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน
- 2) ทำให้ได้ข้อค้นพบ ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคของการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

## 1.7 การนำเสนอการวิจัยในแต่ละบท

การวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย ในครั้งนี้ มีเนื้อหาประกอบด้วย 5 บท ได้แก่

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึง ความเป็นมาของการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ข้อมูลสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง รวมทั้งคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย นิยามศัพท์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 กล่าวถึง แนวคิดทฤษฎี เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เรื่องผู้นำกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง เรื่องชุมชนเข้มแข็ง เรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3 แสดงถึงระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะอธิบายถึงรูปแบบการวิจัย ได้แก่ วิธีการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดพื้นที่เก็บข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลหลัก วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 นำเสนอผลการศึกษาและอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

บทที่ 5 บทสุดท้าย เป็นบทสรุปผลการศึกษาการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย และข้อเสนอแนะในการดำเนินการศึกษาครั้งนี้ให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและลงพื้นที่ เบื้องต้นพบว่า การพัฒนาจากการเป็นองค์กรการเงินชุมชนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้นั้น เปรียบคล้ายการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้นำและสมาชิกคนสำคัญน่าจะมีบทบาทในการขับเคลื่อน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าแนวคิดและทฤษฎีที่น่าจะเป็นฐานในการทำความเข้าใจได้ น่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎีเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามด้วยแนวคิดทฤษฎีเรื่องผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากงานวิจัยที่ได้ศึกษาเรื่องทำนองเดียวกันก็น่าจะให้ข้อคิดที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำความเข้าใจและตอบคำถามการวิจัยได้ ในหัวข้อนี้จึงขอเสนอ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 แนวคิดผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 แนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework
- 2.4 แนวคิดชุมชนเข้มแข็ง
- 2.5 แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรการเงินชุมชน
- 2.8 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา
- 2.9 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัด

อ่างทอง

2.10 การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562

2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย

มีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นศาสตร์ที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน การให้

ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สูตรสำเร็จตายตัว แต่เป็นศาสตร์ที่มุ่งศึกษาและบริหารจัดการปรับตัวได้ตามบริบทของแต่ละองค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งศึกษาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับตัวที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เป้าหมายหลักคือการผลิตค่านิให้้องค์กรปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีที่ตายตัว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและมีความเฉพาะตัวในแต่ละองค์กร ทำให้้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอด การไม่ปรับตัวเท่ากับการปล่อยให้้องค์กรล้าสมัยและสูญเสียโอกาส การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของ้องค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ้องค์กรจึงต้องปรับตัวให้ทันอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงอาจนำมาซึ่งความท้าทายและความต้านทานจากบุคลากรใน้องค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

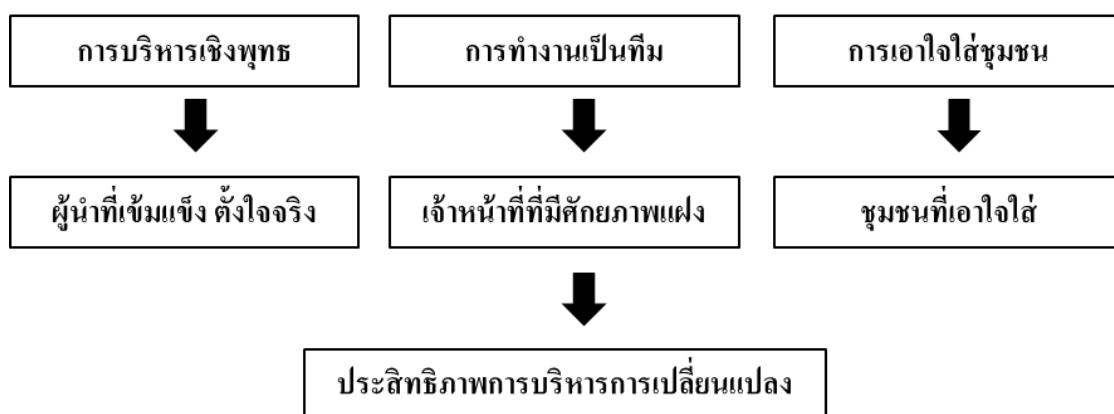
การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการปรับตัวของ้องค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่้องค์กรตั้งไว้ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ใน้องค์กรจึงไม่ได้เกิดขึ้นโดยปราศจากเป้าหมายที่ชัดเจน เนื่องจากการไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้การดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขาดทิศทางและประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงยังอาจก่อให้เกิดความต้านทานจากบุคลากรใน้องค์กรได้ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการล่าช้าและไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ้องค์กรควรเน้นย้ำว่าเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการไม่มีเป้าหมายจะทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว อุปสรรคและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น ความต้านทานจากบุคลากร การขาดทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องอาศัยการวางแผนและการสื่อสารอย่างรอบคอบ เพื่อให้บุคลากรใน้องค์กรเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อ้องค์กร ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ้องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อลดแรงต้านและเพิ่มการยอมรับจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การประเมินสถานการณ์ภายใน้องค์กรจึงเป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากการประเมินจะช่วยให้้องค์กรสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคที่แท้จริงได้อย่างชัดเจน

ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ในอดีตพบว่าองค์กรหลายแห่งมักนำกลยุทธ์เดิมมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่รอบคอบ ด้วย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”

### 2.1.1 คำนียามของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้อธิบายไว้มากมายหมายความคิด แต่จะขอนำเสนอคำนิยามที่น่าสนใจดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2544) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง ในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูงและลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโดยทั่วไปบุคลากรในหน่วยงานจะมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมักจะเลือกใช้วิธีการแยกตัวจากวงจรการเปลี่ยนแปลงเพราะถือว่าการเปลี่ยนแปลงกระทบผู้ปฏิบัติการไม่ใช่ตนเอง จึงมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้บริหารระดับกลางดำเนินการทั้งหมด ต่อมาผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นผู้ที่ถูกกดดันมากที่สุด เพราะต้องผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยยังขาดข้อมูลและการแนะนำจากผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจ รวมทั้งยังถูกกดดันจากผู้ปฏิบัติที่มักจะระบายความไม่พอใจมายังผู้บริหารระดับกลาง และสุดท้ายบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ ที่จะรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ยุติธรรมและไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของตน จึงรู้สึกต่อต้าน โกรธ ไม่พอใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเพราะบุคลากรไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งรู้สึกสูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างตนกับองค์กร ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องให้อยู่ในภาวะที่ใกล้เคียงสภาพปกติมากที่สุด เกิดผลกระทบต่อบุคลากรน้อยที่สุดหรือพยายามให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัวของระบบการบริหารงานขององค์กร ได้ผ่านผู้นำที่เข้มแข็งและตั้งใจจริง บุคลากรที่มีศักยภาพแฝง และชุมชนที่มีการเอาใจใส่



รูปที่ 2.1 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ศุภชัย ขวาระประภาส, 2544

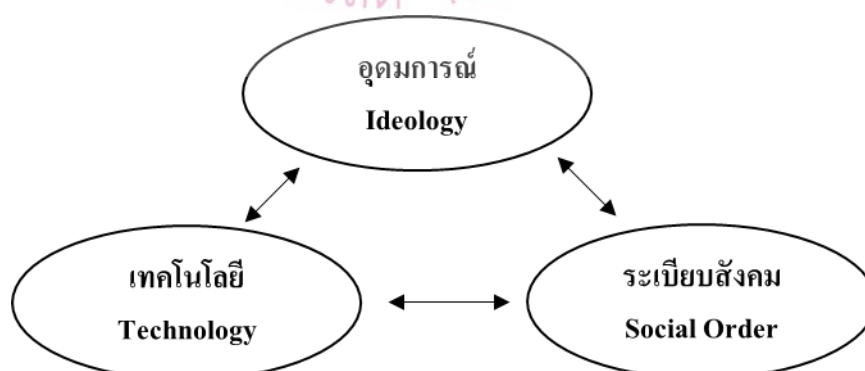
บริษัทที่ปรึกษาการจัดการฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis Management Consulting Service) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบและมีโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร ผลลัพธ์ที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางใหม่ที่กำหนดขึ้น อีกทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวัดผลเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (ศุภชัย ขวาระประภาส, 2544)

กิริติ ชัยยั้ง (2549) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากในสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเปลี่ยนไปเป็นอีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ความเจริญเติบโต และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Johns and Saks (2001 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์

การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ โดยมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นด้วยก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การไปด้วย และ (2) การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงานและวัฒนธรรม จะทำให้องค์การให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะมีการปรับตัวได้ทันกับปัญหาและความท้าทาย สามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์การมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่น โดยธรรมชาติมีองค์ประกอบที่จะต้องปรับเปลี่ยนไป ให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ 3 ประการ คือ (1) อุดมการณ์ เป็นความเชื่อหรือค่านิยมที่เป็นตัวกำหนดทิศทางและแบบแผนขององค์การ หรือเรียกว่าจิตสำนึก แสดงออกให้เห็นแบบกิจกรรมต่าง ๆ (2) ระเบียบสังคม เป็นการจัดระเบียบโครงสร้างของกลุ่ม บรรทัดฐาน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ (3) เทคโนโลยี อาทิ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ รวมถึงระเบียบ กรรมวิธีปฏิบัติกับเครื่องจักรเหล่านี้ ซึ่งเทคโนโลยีวิธีการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ขององค์การมักจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เพื่อให้มีประสิทธิภาพในระดับที่จะแข่งขันได้ โดยกระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (1) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (2) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ และ (3) การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง



รูปที่ 2.2 องค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2552

ผดุง พรหมมูล (2553) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งปัจจัยภายในองค์กรเอง เช่น วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การแข่งขันทางธุรกิจ เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า เป้าหมายหลัก ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตรงตามความคาดหวัง เพื่อรักษาความพึงพอใจของลูกค้า สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในระยะยาว

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือระเบียบวิธีในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวในองค์กรและเป็นการประยุกต์เอางานวิจัยและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดการนำแนวคิดที่เป็นระบบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกลับมาแก้ไขและปรับปรุงอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเกี่ยวข้องกับ (1) ผู้บริหารหรือผู้นำ ที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลยอมรับการเปลี่ยนแปลง (2) การติดต่อสื่อสาร เพราะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานและบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ (3) บทบาทและความรับผิดชอบจะต้องมีทั้งผู้บริหารและบุคลากร ที่จะต้องร่วมกันให้เกิดผลแห่งการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ (4) การจัดสรรทรัพยากรทั้งบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ และ (5) การฝึกอบรมและพัฒนาเพราะเกี่ยวกับบุคลากร อันจะทำให้เกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

บุษยา วีรกุล (2558) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่ผู้นำจัดการกับอิทธิพลทรัพยากรและเป้าหมายขององค์กร เพื่อปรับให้องค์กรมีผลงานและสถานภาพที่เหมาะสมกับสถานการณ์และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับองค์กร โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงมี 3 ระยะที่สำคัญคือ ระยะที่ 1 เป็นการละลายน้ำแข็ง คือการทำให้สภาวะที่เป็นอยู่เดิมมีสภาพอ่อนลงเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 เป็นการเปลี่ยนแปลง และระยะที่ 3 เป็นการทำให้ผลจากการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับทั่วทั้งองค์กร

บริษัทที่ปรึกษาการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis Management Consulting Service, 2010) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและมีโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการนำองค์ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการ

ปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร ผลลัพธ์ที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางใหม่ที่กำหนดขึ้น ตามหลักการของฮอแลนด์และเดวิส ที่กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

Nioklos (2011) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้เป็นอย่างดีมีระบบ มีขั้นตอน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ 3 ในประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 คือ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ประการ ได้แก่ การวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเน้นการออกแบบและวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และการบริหารปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจและการยอมรับจากบุคลากร การสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

ประเด็นที่ 2 คือ ขอบเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมาย โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านต่างๆ ทั้งการวางแผน การสื่อสาร การจัดการความต้านทาน และการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ โดยขอบเขตการทำงานของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ประเภทของการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่ 3 คือ องค์ความรู้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นคุณสมบัติของแนวคิด วิธีการ เครื่องมือ และทักษะที่หลากหลาย ซึ่งถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์ความรู้นี้เปรียบเสมือนเข็มทิศที่นำทางให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Gupta (2022) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทุกองค์กรและเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ว่าจะเป็นระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามามีบทบาทเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานขององค์กร ความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ การแพร่ระบาดของโรค ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร แม้แต่การดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถ

หลีกเลี่ยงหรือควบคุมได้ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเกี่ยวข้องกับ (1) ด้านกลยุทธ์ (2) ด้านบุคลากร (3) ด้านโครงสร้างองค์กร (4) ด้านเทคโนโลยี (5) ด้านความเสี่ยง และ (6) ด้านแผนการแก้ไข

O'Malley (2022) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับ องค์กร หากแต่หลักเกณฑ์เพื่อไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กร ต้องดำเนินไปพร้อมกับแนวทางการปฏิบัติมีแผนที่การเปลี่ยนแปลง มีข้อมูลเชิงลึกที่ เกี่ยวข้องกับองค์กร นั่นคือ หลักการที่สื่อถึงสิ่งที้องค์กรต้องทำตาม เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ในการแก้ไขปัญหาดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเกี่ยวข้องกับ (1) การส่งเสริมความ ร่วมมือ (2) การจัดระบบการเปลี่ยนแปลง (3) การคาดการณ์อนาคต (4) ความยืดหยุ่น (5) การสร้าง จุดเด่น (6) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน (7) การส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน (8) การ เพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานในองค์กร (9) การให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานในองค์กร และ (10) การส่งเสริมวัฒนธรรมความเป็นผู้นำองค์กร

### 2.1.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บ็นรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่ดีในยุคปัจจุบันคือองค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คู่แข่งขันด้าน ลูกค้า ด้านผู้ที่มารับบริการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายและเติบโตอย่างยั่งยืน

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์กรสามารถระบุโอกาสและภัยคุกคามที่อาจ เกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ และวางแผนกลยุทธ์เพื่อคว้าโอกาสและลดผลกระทบจากภัยคุกคาม ส่งผลให้ องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นไปโดย มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง ไม่มีอุปสรรค โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เป็นไปอย่างราบรื่น ลดความขัดแย้ง และส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมเสริม แต่เป็นหัวใจสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีช่วยลดความต้านทานและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มักจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และมีระบบการสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่ภาระ แต่เป็นโอกาสที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความแข็งแกร่งและสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปค่านิยมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนให้บุคคลหรือองค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายรูปแบบและเกิดการยอมรับเพื่อลดผลกระทบที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ ซึ่งจะทำการดำเนินการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้

### 2.1.3 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นไปของการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เก็บข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยเลือกศึกษาตามโมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของศุภชัย ขวาระประภาส ว่าด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัวของระบบการบริหารงานขององค์กร ได้ผ่านผู้นำที่เข้มแข็งและตั้งใจจริง บุคลากรที่มีศักยภาพแฝง และชุมชนที่มีการเอาใจใส่ ผนวกกับข้อมูลจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ประธานเครือข่ายระดับจังหวัด (จังหวัดอ่างทอง จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดพิจิตร จังหวัด

นครศรีธรรมราช จังหวัดสงขลา จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดสตูล) ตัวแทนจากธนาคารออมสิน ตัวแทนจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และการเข้าร่วมกิจกรรมเตรียมความพร้อมองค์กรการเงินชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ถึงบทบาทหน้าที่ในการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน พบว่า การยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนจะต้องมี “ตัวช่วย” จากหน่วยงานภายนอก ดังที่เข้าใจว่าธนาคารออมสินและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นหน่วยงานผู้ประสานงาน เป็นพี่เลี้ยงช่วยจัดทำและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวกลางประสานงานกระบวนการยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนกับสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง บทบาทของ “พี่เลี้ยง” จึงสำคัญ คล้ายกับองค์กรธุรกิจ เมื่อจะปรับเปลี่ยนมักจะจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาเป็นพี่เลี้ยง

## 2.2 แนวคิดผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.1 คำนิยามของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้อธิบายไว้มากมายหลายความคิด แต่ละข้อนำเสนอคำนิยามที่น่าสนใจ ดังนี้

Davis (1981) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้มีความกระตือรือร้น จะแสวงหาเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำโดยพื้นฐานจะวัดจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มิได้วัดจากคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ให้ทั้งงานและกำลังใจในทางจิตวิทยาแก่ลูกน้อง ผู้นำจะมีบทบาทเสมือนแบบจำลองที่ผสมผสานความชำนาญด้านเทคนิค ด้านบุคคลและด้านความคิดเข้าไว้ด้วยกัน

Evers & Lakomski (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถจูงใจผู้อื่นและ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ

กล่าวโดยสรุป จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปคำนิยามของผู้นำและภาวะผู้นำได้ว่า ผู้นำและภาวะผู้นำเป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน ผู้นำ หมายถึง คนที่ได้รับมอบหมายให้

กำกับและประสานงานนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่าง ๆ ร่วมกัน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์กรได้ใช้อิทธิพล อำนาจของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อคิดค้นวิธีการ กระบวนการ เพื่อกระตุ้นจูงใจให้บุคคล กลุ่มบุคคล ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 2 คำนี้อาจแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด หากมีคำว่าผู้นำแล้วย่อมต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำติดตัวมาด้วยเสมอ

### 2.2.2 คำนิยามของผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) กล่าวว่า ผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่สามารถใช้พลังอำนาจสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยการสร้างเชื่อมโยงระหว่างค่านิยม ความต้องการ และความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม

Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมุ่งสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น และมีส่วนร่วมในการสร้างอนาคตขององค์กร สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นภาพที่ใหญ่กว่าตนเอง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปคำนิยามของผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ว่า ผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมักจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ และพยายามสื่อถึงบทบาทของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาและสร้างผลงานที่ดีขึ้น เพื่อประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว

### 2.2.3 ผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่ถูกนำเสนอครั้งแรก ปี 1973 โดย Downton ในงานเรื่อง “Rebel Leadership : Commitment and Charisma in a Revolutionary Process” ต่อมา Bass (1980) ได้ขยายและปรับปรุงแนวคิด โดยการให้ความสำคัญมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำ และต่อมามีปี 2003 มีผลงานของ Burns (2003) ที่ทำให้เขาได้รับสิทธิ์เป็นผู้

ริเริ่มแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Burns พยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับผู้ตามว่าผู้นำเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นทักษะของความเป็นผู้นำแตกต่างจากการใช้อำนาจอย่างเดียว ต้องเป็นสิ่งที่ผู้ตามต้องการด้วยเช่นกัน

การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำก็มีความสำคัญ มีการพิจารณาสไตล์การเป็นผู้นำ ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุดสำหรับองค์กร เชื่อว่าผู้นำมีหลายแบบให้เลือก แต่ต้องเลือกแบบที่เหมาะสม ในเวลา และสถานการณ์ที่เหมาะสมด้วย ซึ่งองค์กรมักจะมองข้ามรายละเอียดตรงนี้ไป สไตล์ผู้นำจึงมีแบบเดียวในหลายสถานการณ์ เปรียบเหมือนการมีสูตรชุดเดียวที่ใส่ไปทุกที่ ทุกโอกาส ทั้งที่มีสูตรให้เลือกหลายรูปแบบ เช่นกันรูปแบบผู้นำก็มีสไตล์ทับซ้อนกันอยู่ โดยประเภทของรูปแบบความเป็นผู้นำ แบ่งออกเป็น 20 ประเภท (Johannsen, 2014)

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้จะตรงกันข้ามกับผู้นำแบบประชาธิปไตย นั่นก็คือ ชอบใช้ความคิดตัวเอง ไม่มีการเปิดโอกาสให้คนอื่นเสนอความคิดเห็นใด ๆ และไม่มีการสอบถามถึงผลกระทบหรือผลลัพธ์จากคนรอบข้าง เรียกว่าตัดสินใจทำอะไรด้วยตัวเองคนเดียว หากองค์กรมีผู้นำประเภทนี้ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว เพราะไม่มีพนักงานคนใดรับกับพฤติกรรมได้จนอาจส่งผลให้พนักงานลาออกจากการทำงาน เช่น สไตล์ผู้นำแบบนโปเลียนที่ 1 ในปี 1815

2) ผู้นำแบบราชการ (Bureaucratic Leadership) ผู้นำที่ยึดตำราเป็นหลัก แต่ยังเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน แต่จะปฏิเสธทันทีหากมีข้อขัดต่อระเบียบหรือนโยบายองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากองค์กรเก่าแก่ที่มีผู้อาวุโสบริหารงาน รวมไปถึงหน่วยงานราชการ ความคิดใหม่ ๆ ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรมักจะถูกปฏิเสธเพราะขัดกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิม ๆ ซึ่งอาจพูดได้ว่ายึดถือความสำเร็จแบบเดิม ๆ ในอดีตและคิดว่ายังใช้ได้อยู่ตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงใด ๆ พนักงานที่อยู่ภายใต้ผู้นำในลักษณะนี้ จะรู้สึกเหมือนถูกควบคุมให้อยู่ในระเบียบ คิดอะไรที่ออกนอกกรอบไม่ได้ โดยได้แต่ทำตามหน้าที่ให้เสร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะทำให้พนักงานหมดพลังและแรงกระตุ้นในความก้าวหน้าในอาชีพ

3) ผู้นำที่ชอบสอนงาน (The Coaching Style) ผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของทีมงานแต่ละคน เพื่อสร้างให้เกิดความแข็งแกร่งในการทำงานเป็นทีม โดยผู้นำแบบนี้จะคล้าย ๆ กับ

ผู้นำแบบประชาธิปไตยกับผู้นำแบบมีกลยุทธ์ แต่เน้นไปที่เพิ่มศักยภาพพนักงานรายบุคคล ไม่ใช่เน้นไปที่ทักษะที่ถนัดของแต่ละคนเท่านั้น แต่ยังสร้างทีมด้วยการค้นหาว่าใครมีความสามารถอื่น ๆ ที่ใช้ต่อยอดเรื่องต่าง ๆ ได้ ด้วยการมอบหมายงานใหม่ ๆ การให้คำปรึกษาหรือแนวทางในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานสามารถเพิ่มขีดความสามารถด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

4) ผู้นำแบบข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ผู้นำที่ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทั้งทางภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ศาสนา และวิถีชีวิต บนพื้นฐานของการยอมรับสิทธิเสรีภาพ และหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพราะไม่ใช่ว่าพนักงานทุกคนจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบที่ผู้นำคาดหวังในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ ไม่ว่าจะวัฒนธรรมนั้นจะเป็นแบบองค์การหรือระดับชาติ ผู้นำแบบนี้จะให้โอกาสพนักงานที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้รับการพัฒนาทุกด้านเพื่อนำไปสู่ความเท่าเทียมกัน องค์ประกอบของผู้นำแบบข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม อำนาจเชิงสร้างสรรค์ และการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม

5) ผู้นำแบบฉุกเฉิน (Emergent Leadership) ผู้นำที่ทำหน้าที่ได้ดีทั้งสถานการณ์ปกติและสถานการณ์คับขัน กล่าวคือขึ้นมาเมื่อปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ตนถนัด และกล้าหลีกเลี่ยงให้คนที่ถนัดกว่าขึ้นมาเป็นผู้นำแทน คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

6) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (The Leader Exchange) ผู้นำที่ทำงานแบบแลกเปลี่ยนความคิดกันระหว่างบุคคล 2 คน การแลกเปลี่ยนสามารถทำเป็นลำดับขั้นระหว่างผู้นำและพนักงาน หรือระหว่างบุคคล 2 คน ที่มีสถานะความเป็นผู้นำเท่าเทียมกัน เพื่อให้ได้ผลได้ผลความเป็นผู้นำแบบนี้ได้ผล ผู้นำต้องเรียนรู้วิธีพัฒนา รักษา และซ่อมแซมความสัมพันธ์ระหว่างกัน

7) ผู้นำแบบเสรีนิยม (The Laissez Faire Leadership) ผู้นำที่ปล่อยอิสระให้พนักงานทำอะไรได้เต็มที่แบบ “ไม่ต้องสนใจ” หรือมอบอำนาจให้พนักงานเกือบทั้งหมด เช่น บริษัทประเภทสตาร์ทอัพที่มีพนักงานเป็นคนรุ่นใหม่ ไม่ได้เอาเรื่องเวลาการทำงานเป็นตัวชี้วัดผลงาน แต่ให้ความเชื่อมั่นในผลงานของตัวพนักงานมากกว่า แต่ผู้นำรูปแบบนี้ก็อาจจะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน หากพนักงานไม่สามารถรับผิดชอบตัวเองได้ตามมาตรฐาน แต่จะดีถ้าองค์กรมีพนักงานที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีและมีแรงจูงใจสูง

8) ผู้นำตามสถานการณ์ (The Situational Leadership) ผู้นำแบบนี้ไม่สามารถตอบได้ชัดเจนว่า ควรให้ความสำคัญกับงานหรือความสัมพันธ์กับคนมากกว่ากัน เพราะความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งผู้นำแบบนี้ออกเป็น 4 แบบย่อย คือ ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง, ผู้นำแบบขายความคิด, ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ

9) ผู้นำแบบมีกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำที่รักษาสมดุลระหว่างการทำงานภายใน และโอกาสในการเติบโตขององค์กร ทั้งมุมมองของผู้บริหารในด้านภาระค่าใช้จ่าย การสร้างผลงาน และจำเป็นต้องดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความสะดวกสบายในการ ทำให้ผลงานออกมาดี ซึ่งเป็นผู้นำที่หลากหลาย ๆ องค์กรต้องการ เพราะทักษะในเชิงกลยุทธ์จะสามารถ ช่วยสนับสนุนพนักงานได้หลายประเภทในครั้งเดียว แต่ก็อาจจะมีข้อเสียหากไม่สามารถสนับสนุน หรือช่วยเหลือพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง

10) ผู้นำทีมงาน (Team Leadership) ผู้นำที่มีความสามารถในการประสานงาน สามารถ แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานและข้อขัดแย้งต่าง ๆ กระตุ้นการทำงาน สร้างแนวทางให้พนักงาน เพื่อ เป้าหมายความสำเร็จของงาน และผลประโยชน์ของทีมงาน

11) ผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership) ผู้นำที่ประยุกต์ทักษะจากใน ห้องเรียนสู่ทักษะการบริหารจัดการ เพื่อสร้างการเรียนรู้ระหว่างการทำงานร่วมกันในองค์กรผ่าน PURE Management Model ประกอบด้วย ภาวะผู้นำกระบวนการอุปถัมภ์คำฐ, กระบวนการสร้างความ เข้าใจให้เป็นปัจจุบัน เข้าใจเป้าหมายและวิธีการร่วมกัน, กระบวนการให้การยอมรับ ชื่นชมกัน พุดคุย แบบให้ทุกฝ่ายมีที่ขึ้น เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และ กระบวนการแจ้งข้อจำกัดที่จำเป็นขององค์กร ให้ พนักงานได้รับรู้และสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้นเมื่อเจอสถานการณ์ต่าง ๆ (รัน ชีร์ธัญญ์, 2018)

12) ผู้นำแบบมีอิทธิพล (Influence Leadership) ผู้นำที่ใช้การสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับ การยอมรับและมีการจูงใจเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในการนำความคิดนั้นไปสู่การ ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

13) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (The Participative Leadership) ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อ พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานในองค์กรบ่อย ๆ

14) ผู้นำแบบผู้รับใช้ (The Servant Leadership) ผู้นำที่ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อนที่จะนำผู้อื่น ผู้นำแบบนี้ต้องพยายามทำความเข้าใจความต้องการคนอื่น สร้างแรงจูงใจ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ช่วยเหลือผู้ตามให้สามารถพัฒนาความสามารถของตนเองให้เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Greenleaf, 1970)

15) ผู้นำความเปลี่ยนแปลง (The Transformational Leadership) ผู้นำที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดีต่อองค์กรหรือการคิดนอกกรอบเดิม ๆ เพื่อให้พนักงานไม่ยึดติดกับเนื้องานเดิม ๆ เป้าหมายในการทำงานก็จะท้าทายและยากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ โดยผู้นำประเภทนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีจิตวิญญาณที่มุ่งมั่นในการเติบโตของธุรกิจ เพราะมันกระตุ้นให้พนักงานเห็นและดึงศักยภาพของตัวเองออกมาได้ แต่ผู้นำประเภทนี้ก็อาจทำให้พนักงานไม่สามารถไปได้สุดกับสิ่งที่ตัวเองถนัด เพราะต้องเปลี่ยนแปลงไปทำอย่างอื่นอยู่บ่อย ๆ

16) ผู้นำแบบมีเสน่ห์ มีความสามารถพิเศษ (The Charismatic Style) ผู้นำที่มีพรสวรรค์ ไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา แต่อยู่ที่ความสามารถพิเศษสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังทำนายเหตุการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ (Weber, 1947 ; Yukl, 1989)

17) ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (The Visionary Leadership) ผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานให้กับทีม ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการกำกับให้พนักงานทำตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้เหมาะกับทีมงานใหม่ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบต้องมีประสบการณ์มากกว่าพนักงานในทีม มีความมั่นใจในตนเอง มีทักษะในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเห็นตามวิสัยทัศน์ของตนเอง

18) ผู้นำในการทำธุรกรรม (Transactional Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเห็นได้ทั่วไป ในองค์กรระบบราชการขนาดใหญ่ ที่พิจารณาเรื่องการเมืองเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน มักจะให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมาย เช่น การให้โบนัสพิเศษเมื่อทำเข้าได้เหนือกว่าที่ตั้งไว้ ผู้นำแบบนี้มักจะเสนอแผนการมอบสิ่งจูงใจเป็นรูปแบบของเงินรางวัลพิเศษ หากพนักงานสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามเป้าหมายหรือเกินกว่าเป้าหมายตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้ามาทำงาน ซึ่งถือเป็นการตั้งบทบาทหน้าที่ให้กับพนักงานทุกคนและกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามในการสร้างผลงานให้คุ้มค่าอยู่ตลอดเวลา

19) ผู้นำแบบ 5 ระดับ (Level 5 Leadership) ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการเจริญเติบโตหรือก้าวหน้า ทั้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมถึงการพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ Maxwell ได้อธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำ ตั้งแต่ระดับที่หนึ่งซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง พนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามเพื่อจะได้ไม่ต้องถูกทำโทษ ไปจนถึงผู้นำระดับที่ห้า ที่พนักงานปฏิบัติตามด้วยความรักความศรัทธา ทุกองค์การล้วนต้องการผู้นำระดับที่ห้า โดยแนวทางที่จะพัฒนาขึ้นเป็นผู้นำระดับห้า ต้องเริ่มจากผู้นำระดับหนึ่ง เป็นระดับต่ำสุดในความเป็นผู้นำ ผู้นำระดับสอง เปลี่ยนสถานะจากผู้นำโดยตำแหน่งเป็นผู้นำโดยอาศัยความสัมพันธ์ ผู้นำระดับสาม เป็นผู้นำที่มีผลงาน มีผลงานที่วัดผลได้สร้างคุณประโยชน์สำคัญให้กับองค์กร ผู้นำระดับสี่ เป็นระดับพัฒนาบุคคลให้ขึ้นเป็นผู้นำ เปลี่ยนตัวเองจากระดับสามมาเป็นผู้พัฒนา พัฒนาทีมงานให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำ และผู้นำระดับห้า เป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพอย่างสูงสุด มีความโดดเด่นจากคนอื่น ๆ สามารถนำความสำเร็จไปในทุกที่

20) ผู้นำแบบอารมณ์ความรู้สึกทีมงาน (Primal Leadership Style) ผู้นำที่เชื่อว่าอารมณ์ความรู้สึกที่พนักงานที่ต่อผู้นำ ทั้งด้านบวกและด้านลบ เป็นปัจจัยผลักดันหรือบั่นทอนความสำเร็จของงาน Goleman, Boyatzis & McKee (2002) แบ่งผู้นำแบบนี้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มส่งผลเชิงบวก ประกอบด้วย ผู้นำที่ใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทาง, พัฒนาทีมงานเพื่ออนาคตของพวกเขา, สร้างความสามัคคี และรับฟังความคิดเห็น และกลุ่มส่งผลเชิงลบ ประกอบด้วย ผู้นำที่ทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง และผู้นำแบบ “จงทำตามคำสั่ง”

กล่าวโดยสรุป จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยค้นพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำมองว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลดีต่อองค์กร ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ตามตระหนักเห็นประโยชน์การเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงผู้นำและผู้ตามคือคนสำคัญมีบทบาทในการขับเคลื่อน ดังนั้นกระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง และการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความชัดเจน บนความต้องการของผู้ตาม ผู้นำอาจต้องมีสไตล์การเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ขณะนั้น ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ และลดผลกระทบที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลในองค์กร ซึ่งข้อมูลนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะนำไปทำความเข้าใจองค์การการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนสำเร็จ และสนใจจะจดทะเบียนแต่ยังจดไม่สำเร็จ

## 2.3 แนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรเป็นหลัก โดยเชื่อว่าการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่หรือการปรับโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงเพียงปัจจัยเดียว แต่ต้องอาศัยปัจจัยประกอบที่หลากหลายและมีความสัมพันธ์กัน ดังเช่น การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ด้านกลยุทธ์ ด้านบุคลากร และด้านวิธีการปฏิบัติงาน ฯลฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลงจึงจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (บีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2546) แต่องค์กรจะรู้ได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะต้องมีกรอบปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปัจจัยใดบ้างในองค์กรที่ต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีนักวิชาการ นักคิดและนักเขียนหลายท่านได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียด ทำให้เกิดกรอบแนวคิดและหลักการที่หลากหลาย ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบ ทบทวน และวัดผลความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรอบด้าน หากมีผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกรอบแนวคิดพื้นฐาน เช่น McKinsey 7-S และ Gulick's POSDCORB ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของนักวิชาการชื่อดัง กรอบแนวคิดเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้จริง

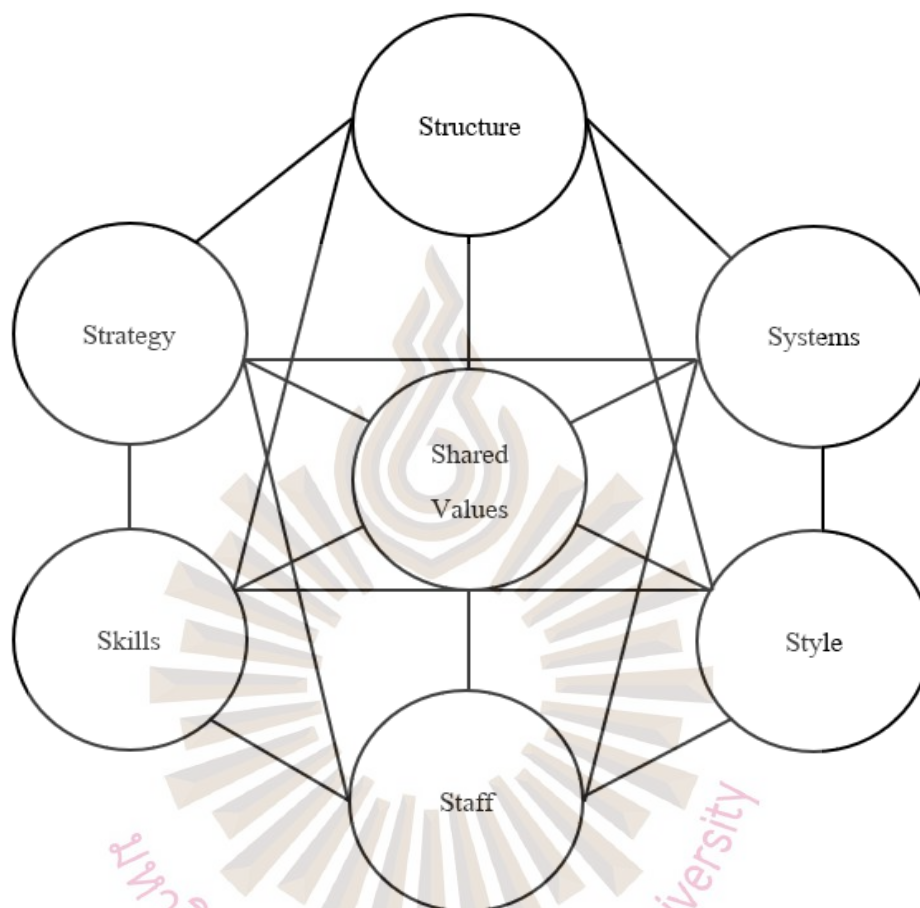
แนวคิดของ McKinsey หรือที่รู้จักกันในชื่อ “7S Model” ได้มีการเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 มีที่มาจากแนวคิดความเป็นเลิศของ Peters and Waterman, Jr. (1980) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของบริษัท McKinsey & Company Consulting อันประกอบด้วย Tom Peter, Robert Waterman, Julien Philips พร้อมกับการให้ความช่วยเหลือจาก Richard Pascale และ Anthony G. Athos ที่ได้ร่วมกันคิดค้นแบบจำลองสำหรับนำมาใช้วิเคราะห์องค์กร แบบจำลองที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์องค์กรนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการการศึกษา และวงการองค์กรการทำงาน โดยการนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจริงในองค์กร มีการนำไปนับเป็นเครื่องมือสำหรับประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ ที่นับเป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจสูงสุด

เครื่องมือหนึ่งและเป็นที่สนใจต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เพราะเป็นแบบจำลองของแนวคิดที่ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศ ช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถประเมินสภาพภายในขององค์การ ปัญหา อุปสรรค แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ว่าควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในเรื่องใด และควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร จึงจะสามารถสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีการวิเคราะห์ความเป็นได้ว่าองค์การควรมีการกำหนดกลยุทธ์อย่างไร ควรจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การเป็นแบบไหน เป็นโครงสร้างแบบรวมอำนาจ โครงสร้างแบบกระจายอำนาจ หรือโครงสร้างแบบผสม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ ชี้ให้เห็นว่าองค์การมักมองภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในมุมที่จำกัดเกินไป แม้ว่ากลยุทธ์และโครงสร้างองค์การจะเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การมักให้ความสนใจ แต่การพิจารณาเพียงสองปัจจัยนี้ยังไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ การให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องควบคู่กันไป จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ จำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน ปัจจัยทั้ง 7 ประการที่เป็นรากฐานขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงระบบ สอดคล้องกันกันอย่างใกล้ชิด (Interconnected) และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องบริหารจัดการองค์การให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564)

1) กลุ่มนโยบาย : Hard Elements เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ สามารถจับต้องได้และมองเห็นเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนและบริหารจัดการได้ตามต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยอาศัยปัจจัยด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบต่างๆ เป็นเครื่องมือสนับสนุน

2) กลุ่มปฏิบัติ : Soft Elements เป็นกลุ่มองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและความคิดของบุคคลในองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จึงยากที่จะจับต้องและวัดผลได้อย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับองค์ประกอบนโยบายที่เป็นรูปธรรม ปัจจัยเหล่านี้

ประกอบด้วยทักษะ บุคลากร และค่านิยมร่วมกัน ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร



รูปที่ 2.3 รูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของ McKinsey (McKinsey 7S Framework)  
ที่มา : วีรชัย ตันศิริวิทยา, 2531 ; ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2546

ปัจจัยทั้ง 7 ประการ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์การประสบความสำเร็จ ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ต้องทำงานประสานสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ SWOT Analysis จะช่วยให้มองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 7 และการวางแผนปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ขาดประสิทธิภาพ ดังนี้

ด้าน “Hard Elements” ประกอบด้วย องค์ประกอบที่จับต้องได้ เช่น ปัจจัยด้านโครงสร้าง องค์การ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ และปัจจัยด้านระบบ ซึ่งสามารถมองเห็นและวัดผลได้ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการวางแผนและบริหารจัดการองค์การ โดยตรงและมีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งปัจจัยด้านกลยุทธ์

จะต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ลำดับสายบังคับบัญชาที่เหมาะสม และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และสายการรายงานที่ชัดเจน มักแสดงในรูปแบบของแผนผังองค์กร (Organization Chart) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แผนผังองค์กรนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมขององค์กรและตามนโยบายของผู้บริหารองค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดขององค์กร ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์กรที่ดี จะช่วยให้การทำงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีการแบ่งงานที่ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการทำงาน เมื่อหัวหน้าสั่งการ พนักงานระดับล่างจะต้องปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยต้องพิจารณาถึงความชัดเจนของแผนผังองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา และรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งเกินไปอาจขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นเกินไปอาจทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน นอกจากนี้ การออกแบบโครงสร้างองค์กรยังต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการกำหนดคกฐาระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน และระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างองค์กรสามารถทำได้โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรเชิงหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะเฉพาะทางเข้ามาร่วมงานในแต่ละฝ่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึง การจัดระเบียบการทำงานขององค์กร โดยให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ เนื่องจากโครงสร้าง

องค์กรที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบ เพื่อให้การทำงานภายในองค์กรมีความคล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ลดการทำงานที่มีความซ้ำซ้อนหรือความขัดแย้งในหน้าที่ความรับผิดชอบอาจก่อให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และอาจนำไปสู่ความล่าช้าในการตัดสินใจของผู้บริหาร การกำหนดขอบเขตหน้าที่ที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการทำงาน ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย (ประชาติพันธุ์, 2550)

- 1) การจัดรูปแบบหน่วยงานภายในองค์กรควรเป็นแบบใด
- 2) การตัดสินใจที่จะรวมหรือแยกหน่วยงานในองค์กร
- 3) การกำหนดขนาดและลักษณะรูปร่างของหน่วยงานในองค์กร
- 4) การวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์การทำงานในองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญ ประกอบด้วย

- 1) เพื่อยกระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อสร้างความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับ
- 3) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- 4) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว

หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างสายการรายงาน จำนวนระดับชั้นผู้บริหาร และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรโดยรวม
- 2) การรวมบุคลากรเข้าเป็นกลุ่มงานและรวมกลุ่มงานเข้าเป็นองค์กร
- 3) การออกแบบระบบงานต่าง ๆ เพื่อให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

แผนผังโครงสร้างองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เห็นภาพรวมของโครงสร้างองค์กร บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งภายในองค์กร ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่เหมาะสม และสามารถปรับปรุงโครงสร้างให้สอดคล้องกับเป้าหมายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 6 รูปแบบหลัก ได้แก่ (1) โครงสร้างรูปแบบสายตรง (2) โครงสร้างรูปแบบ

สายงานและสายอำนาจ (3) โครงสร้างรูปแบบหน้าที่เฉพาะ (4) โครงสร้างรูปแบบเมทริกซ์ (5) โครงสร้างรูปแบบทีมงาน และ (6) โครงสร้างรูปแบบเครือข่าย

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การเปรียบเสมือนรากฐานสำคัญขององค์การ การออกแบบแผนผังที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดระเบียบงาน บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้มีความเหมาะสม โดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ตำแหน่งงาน และสายการบังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและสามารถปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นแนวทางในการดำเนินงาน การสร้างแผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การ จะช่วยให้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ในระยะยาว ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นเรื่องยากที่จะบอกว่ากลยุทธ์ที่องค์การมีอยู่นั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ หากมองแต่กลยุทธ์เพียงอย่างเดียว 7s Model จึงเป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาว่า องค์ประกอบแต่ละตัวที่มีอยู่ในองค์การนั้นมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารองค์การจะไม่นิยมที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การ แต่ถ้ากลยุทธ์นั้นสามารถทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน ซึ่งแผนงานเป็นเอกสารที่รวบรวมกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นผลผลิตจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่องค์การทุกแห่งต้องดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ แผนงานนี้จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำองค์การมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์การจะประสบความสำเร็จได้เมื่อได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุกระดับ ผู้นำองค์การจึงต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการ

ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร การประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์จะต้องพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงแผนงานและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยตอบคำถามสำคัญ เช่น องค์กรอยู่ตรงไหน ใครคือลูกค้าเป้าหมาย และเราจะไปถึงจุดหมายปลายทางได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการวางแผน แต่ยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย เมื่อพนักงานทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร ก็จะสามารถนำความรู้และทักษะของตนเองมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (ประชา ตันเสนีย์, 2550) ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินผล ซึ่งเป็นวงจรที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (ประชา ตันเสนีย์, 2550) ดังนี้

1) การกำหนดทิศทาง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานในระยะยาว ขณะเดียวกัน ภารกิจขององค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงเหตุผลในการดำเนินงานเป็นคำประกาศเจตนารมณ์ที่บ่งบอกถึงเหตุผลในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ภารกิจที่ดีจะช่วยให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ประโยคภารกิจขององค์กรเป็นคำแถลงที่สะท้อนถึงเหตุผลในการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่ คุณค่าหลัก และ ความมุ่งมั่น ในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ภารกิจที่ดีควรเป็นข้อความที่กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถ สื่อสาร ให้พนักงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เข้าใจตรงกันสามารถวัดผลเป็นรูปธรรมได้

2) การประเมินองค์การ หรือการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินทั้งสภาพภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อให้ได้ภาพรวมที่ชัดเจนเกี่ยวกับศักยภาพและความท้าทายขององค์การ โดยประกอบด้วยการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) คือ ปัจจัยภายในองค์การที่เป็นข้อได้เปรียบ เช่น ทักษะของพนักงาน เทคโนโลยีที่เป็นเอกลักษณ์ หรือแบรนด์ที่แข็งแกร่ง จุดอ่อน (Weaknesses) คือ ปัจจัยภายในองค์การที่เป็นข้อจำกัด เช่น การขาดแคลนทรัพยากร หรือกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โอกาส (Opportunities) คือ ปัจจัยภายนอกที่องค์การสามารถใช้ประโยชน์เพื่อเติบโต เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทรนด์ตลาด หรือการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ และอุปสรรค (Threats) คือ ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น การแข่งขันที่รุนแรง หรือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย

3) การกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ขององค์การ เป็นแผนแม่บทที่กำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์การในภาพรวม ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวขององค์การ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กลยุทธ์ระดับขององค์การ แบ่งออกเป็นหลายระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับขององค์การที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง การเติบโตขององค์การ เช่น การขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของแต่ละธุรกิจภายในองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด กำไร และสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการวางแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับสูง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ เหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจก็ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกระดับจะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและเติบโตอย่างยั่งยืน

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ประกอบด้วยหลายขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร การกำหนดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เช่น งบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์การ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความสามารถในการปรับตัว การพัฒนาระบบงานและบุคลากร การปรับปรุงระบบงานและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของกลยุทธ์ และการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การสื่อสารกลยุทธ์ให้พนักงานทุกระดับเข้าใจและมี

ส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนภายในองค์กร และต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตามความเหมาะสม

5) การประเมินผลและการควบคุม โดยการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร รวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถวางแผนและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์จริง องค์กรจำเป็นต้องมีกลไกในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงแผนงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาจะช่วยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร การออกแบบระบบการให้รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถและมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

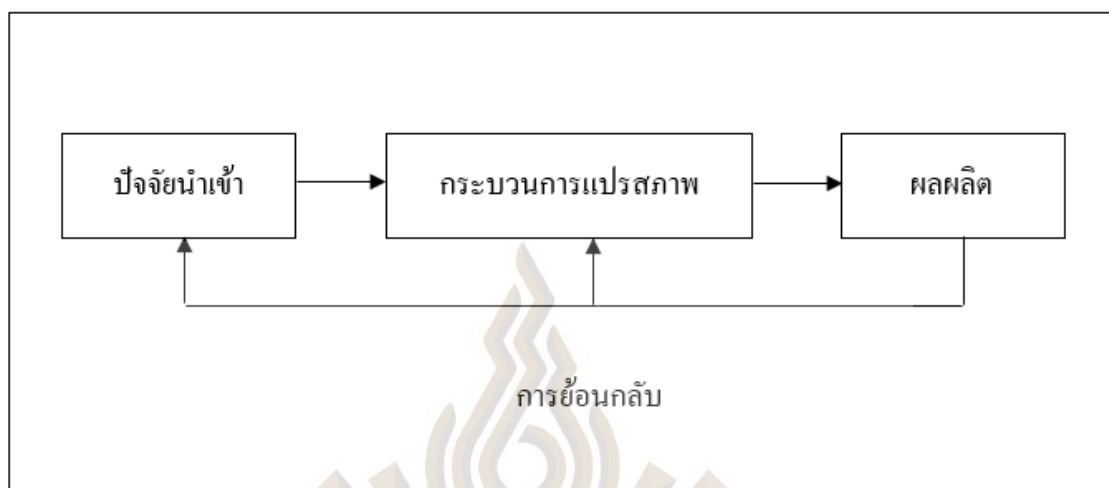
ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนและดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายระยะยาว โดยมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันและการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร และสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ระบบ (Systems) หมายถึง วิธีการทำงาน วิธีปฏิบัติ และกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ เป็นประจำ รวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารในทุกระดับ เมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงระบบเดิมที่มีอยู่และผลกระทบที่จะตามมาอย่างรอบคอบ ซึ่งการวิเคราะห์องค์กรในด้านระบบและวิธีการบริหารงาน เป็นกระบวนการประเมินและพิจารณาถึงระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบระเบียบ และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาในระดับเฉพาะเจาะจง เช่น ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อ หรือผู้บริหารฝ่ายขาย การวิเคราะห์จะมุ่งเน้นไปที่ระบบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย จะต้องพิจารณาถึงระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่องค์กรนำมาใช้ ไม่ว่าจะ

เป็นการประมูล การต่อรอง หรือวิธีการอื่น ๆ รวมถึงขั้นตอนการอนุมัติ การตรวจรับ และการชำระเงิน เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดซื้อเป็นไปตามหลักการที่ดี และได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม หากผู้บริหารฝ่ายขายจะต้องพิจารณาถึงระบบการขายที่องค์กรนำมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการขายโดยตรง การขายผ่านตัวแทน หรือการขายผ่านช่องทางออนไลน์ รวมถึงขั้นตอนการติดต่อลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์ การปิดการขาย และการบริการหลังการขาย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และบรรลุเป้าหมายด้านยอดขาย ส่วนระบบพื้นฐานก็ต้องมี เพราะเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการในกิจวัตรประจำวัน เป็นระบบที่จำเป็นต่อการดำเนินงานประจำวันขององค์กร เช่น ระบบการบัญชี ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศ และระบบการผลิต ระบบเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และระบบที่เป็นมาตรฐานสากล หรือระบบที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง เช่น ระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001 หรือระบบการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตามมาตรฐาน OHSAS 18001 การนำระบบสากลมาใช้จะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาของลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

หรือผู้ที่มิอทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ ผ่านการสำรวจความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูล และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยอาจใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น ระบบอัตโนมัติ หรือการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการตรวจสอบ มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบ ISO ช่วยให้นักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง นำระบบ Competency และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้องค์กรระบุความสามารถที่จำเป็นของพนักงานแต่ละตำแหน่ง และสามารถพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง การมีระบบ Competency ที่ชัดเจน จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น โดยการวิเคราะห์ความสามารถที่มีอยู่และออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็น อาศัยการสร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงระบบการติดตามและประเมินผล ที่ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งในระดับองค์กรโดยรวมและในระดับหน่วยงานย่อย เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงและการพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน (อัญชติ ธรรมะวิสิกุล, 2552)

แนวคิดทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า, กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ, ผลผลิต และการป้อนกลับ (ปัทมาธิ์ย์ ฟองแพ้ว, 2559)



รูปที่ 2.4 ทฤษฎีระบบ

ที่มา : ปัทมาธิ์ย์ ฟองแพ้ว, 2559

จากภาพปัจจัยนำเข้าในการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย 5 ประการหลัก ได้แก่ บุคลากร เครื่องมือ วัสดุ เงินทุน ข้อมูลและเทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะถูกนำมาบริหารจัดการผ่านกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์ และวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยมีการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร (2) การจัดองค์กร เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จัดสรรทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ (3) การนำและการควบคุม เป็นการสร้างแรงจูงใจและผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (4) การควบคุม เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อกำหนดมาตรฐาน และตรวจสอบ ให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพิ่มประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม ผลลัพธ์ที่ต้องการเห็นได้แก่ การเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่มีคุณภาพ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ และการดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม นอกจากนี้ องค์กรยังต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และ ชุมชน โดยมุ่งมั่นที่จะสร้าง ความสมดุลระหว่างผลกำไรทางธุรกิจ

กับผลประโยชน์ของสังคม ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์บริบททางสังคมที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ค่านิยมร่วมของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

การคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นการมององค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน และการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ทั้งหมด การนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การจะช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการ วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์การที่ยั่งยืน มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขันสูง แบ่งออกเป็น

1) SIPOC Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และมองภาพรวมของกระบวนการทำงานภายในองค์การ ช่วยให้พนักงานทุกระดับเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ จนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2) PCCA Cycle เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นความต่อเนื่องและการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะเชื่อมโยงกันเป็นวงจรที่หมุนเวียนอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผนการดำเนินงาน ปฏิบัติงานตามแผน ตรวจสอบผลการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) TQA Framework เป็นกรอบการบริหารจัดการที่ครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานระดับสากลนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

4) Human Being Factors เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริม คุณธรรม

จริยธรรม และความร่วมมือ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร มีความสุขในการทำงาน และพร้อมที่จะร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การมองข้ามปัจจัยด้านมนุษย์ อาจนำไปสู่ปัญหาภายในองค์กร เช่น ขาดความสามัคคี การทำงานไม่เป็นทีม และในที่สุดอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กร ด้าน “ Hard Elements” หมายถึงระบบและกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมนั้น จำเป็นต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นรากฐานสำคัญ แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้คือระบบการทำงานที่เป็นระบบ ซึ่งครอบคลุมทุกขั้นตอนของกระบวนการตั้งแต่ระดับสูงสุดไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ระบบที่เป็นระบบจะช่วยให้พนักงานทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง

ด้านที่เป็น “Soft Elements” หรือ องค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้ ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคลากร และทักษะความสามารถ ซึ่งรวมถึง ทักษะ รูปแบบ บุคลากร และค่านิยมร่วม ปัจจัยเหล่านี้แม้จะจับต้องไม่ได้ แต่กลับมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร โดยส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถในการปรับตัว ขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมสู่ความสำเร็จมีความเป็นเลิศ

4) ทักษะ (Skills) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากรที่ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ สรรถนะ และทักษะเฉพาะทาง ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ทักษะเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์หรือโครงสร้างองค์กร เมื่อองค์กรประสบกับการเปลี่ยนแปลง การประเมินและพัฒนาทักษะของบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในสถานการณ์ใหม่ ทักษะที่จำเป็นอาจครอบคลุมหลากหลายด้าน เช่น ทักษะทางเทคนิค ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการแก้ไขปัญหา ทักษะในการทำงานร่วมกัน และทักษะในการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทักษะของบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร การลงทุนในการพัฒนาทักษะของบุคลากรจึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เนื่องจากบุคลากรที่มีทักษะที่เหมาะสมจะสามารถสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (McClelland,

1999) ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะตัวภายในของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายและเกินความคาดหวังขององค์กร (Spencer, L. & Spencer, S., 1993) โดยการประเมินศักยภาพของบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร โดยการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรในทุกระดับ จะช่วยให้สามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และช่องว่างของทักษะที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง เช่น ผู้บริหารในแต่ละระดับจำเป็นต้องมีชุดทักษะที่แตกต่างกันไป โดยผู้บริหารระดับต้นมักเน้นทักษะในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการ ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความสามารถในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย นอกจากนี้ทักษะเฉพาะด้านแล้ว ผู้บริหารทุกระดับยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในบริบททางธุรกิจและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลมีปริมาณมากและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

ทักษะของบุคลากรในองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ทักษะเฉพาะทาง (Technical Skills) ซึ่งเป็นความรู้และความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทักษะทางด้านการเงิน บัญชี การตลาด หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะทั่วไป (Soft Skills) ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น ทักษะในการสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นทีม และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทักษะเฉพาะทางมักจะได้รับการพัฒนามาจากการศึกษา การฝึกอบรม หรือประสบการณ์ทำงานโดยตรง ขณะที่ทักษะทั่วไปนั้นสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ การฝึกฝน และการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง ทั้งทักษะเฉพาะทางและทักษะทั่วไปล้วนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยทักษะเฉพาะทางจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ส่วนทักษะทั่วไป

จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประชา ดันเสนีย์, 2550)

1) ศักยภาพ องค์กรต้องมีศักยภาพ มีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน ศักยภาพดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นผ่านประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรที่มีศักยภาพสูงจะสามารถสร้างความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพในหลายด้าน อาทิ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การบริหารจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ นอกจากนี้ การมีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร มีการมุ่งเน้นลูกค้า การควบคุมต้นทุน การเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรม การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น ทั้งนี้ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้แก่ องค์กร การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) ความสามารถหลักขององค์กร เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถหลักเหล่านี้มักเป็นสิ่งที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ต้องอาศัยการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน และเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร การรักษาและพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที

5) รูปแบบ (Styles) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับอื่น ๆ ภาพลักษณ์ที่สะท้อนถึงคุณค่าและความเชื่อของผู้บริหาร รวมถึงจิตวิญญาณของการเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อพนักงานทั้งองค์กร ในบางกรณีผู้บริหารอาจเป็นทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไปพร้อมกัน หรือพนักงานระดับปฏิบัติการก็

อาจแสดงบทบาทความเป็นผู้นำในการนำพาทีมสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนี้ องค์กรยังมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำ เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการทำงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ คนในองค์กรต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับจิตสำนึกในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำระดับสูง ซึ่งควรมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมในองค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่สำคัญ เน้นย้ำถึงความสำคัญของการให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ การสร้างความผูกพันและความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้รูปแบบการบริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศและจริยธรรม เพื่อให้เกิดความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับภาคีเครือข่ายจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่น เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและสร้างสรรค์ และสามารถทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือการยอมรับในตัวของผู้ผู้นำ และความร่วมมือนอกใจในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

นอกจากนี้รูปแบบการบริหารมีผลต่อความน่าเชื่อถือที่บุคลากรมีต่อองค์กร และส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศและพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยอาศัยคุณลักษณะเฉพาะและความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามรูปแบบการนำสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546)

1) ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในการมอบหมายงานและคาดหวังให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อโต้แย้ง ซึ่งส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการควบคุมอย่างเข้มงวด และจำกัดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ สไตล์การนำแบบนี้ อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร และลดขวัญและกำลังใจของพนักงานได้

2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในการมอบหมายอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบนี้ยังคงรักษาอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง การมีส่วนร่วมของพนักงานจะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน และส่งผลให้เกิดนวัตกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้จะสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม และมอบหมายหน้าที่ให้ทีมงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาวัตกรรมใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานจะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานยังช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่มอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกว้างขวาง โดยผู้นำจะมีบทบาทในการให้คำแนะนำและสนับสนุนมากกว่าการสั่งการโดยตรง ผู้นำแบบเสรีนิยมนี้เป็นหนึ่งในสไตล์การนำที่ได้รับความนิยม แต่การนำไปใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ขนาดขององค์กร ประเภทของงาน และความสามารถของสมาชิกในทีม

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความเป็นธรรม โปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง และพร้อมที่จะนำพาร่องการก้าวไปข้างหน้า ทักษะการสื่อสารที่เข้าใจง่ายและการโน้มน้าวที่ดีเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น คือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ รวมถึงมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ มี

ทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และสามารถสร้างความร่วมมือกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำควรมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ก้าวข้ามผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และมีความกระตือรือร้นมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

การบริหารจัดการที่ดียังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสไตล์การบริหารที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และสามารถสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารให้กับพนักงานได้ พฤติกรรมของผู้นำจะส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ดังนั้น ผู้นำจึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ จริงใจ และมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน และให้โอกาสพนักงานได้แสดงความสามารถของตน มีความยุติธรรม และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถมีพลังความมุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นเลิศและจริยธรรมในการทำงาน โดยการเชื่อมโยงทั้งสองปัจจัยเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพราะบทบาทของผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

6) บุคลากร (Staffs) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งรวมถึงพนักงานในทุกระดับ ทั้งในสายงานปฏิบัติการและสายงานบริหาร บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยบุคลากรแต่ละคนจะนำพาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่แตกต่างกันมาสู่องค์กร ซึ่งเป็นทรัพย์สินอันมีค่าที่สามารถสร้างความแตกต่างและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ การกำหนดความต้องการบุคลากร องค์กรต้องวิเคราะห์ว่าต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนเท่าใด เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและแผนงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรองค์กรต้องมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นระบบ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและวัฒนธรรมองค์กร การจัดวางบุคลากร องค์กรต้องจัดวางบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างเต็มที่ การพัฒนาบุคลากร องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้

ความสามารถ และทักษะที่ทันสมัย และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การสร้างแรงจูงใจองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กร การกำหนดผลตอบแทน องค์กรต้องกำหนดระบบผลตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความน่าสนใจ เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ การกำหนดบทบาทขององค์กรต้องมีระบบการลงโทษที่ชัดเจน เพื่อเป็นมาตรการในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรที่ไม่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลในระยะยาว และมีการประเมินผลการดำเนินงานของระบบทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ และบุคลากรนั้นมีความหมายที่กว้างกว่าเพียงแค่พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ ซึ่งเปรียบเสมือนทักษะ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรฝ่ายบริการ ที่จำเป็นต้องมี ทักษะที่ดีต่อทั้งลูกค้าทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจและเกิดความประทับใจ ต่อองค์กรทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง และงานบริการที่ตนเองทำทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากนี้บุคลากรควรมีสรรตนะหลัก (Competency) สรรตนะหลักที่บุคลากรควรมีนั่นขึ้นอยู่กับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร แต่โดยทั่วไปแล้ว วัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กร ขวัญกำลังใจไม่จำเป็นต้องมาจากผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนหรือโบนัสเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร การได้รับการยอมรับและชื่นชม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ โอกาสในการพัฒนาตนเอง เน้นการให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีอิสระในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบัน การลดขั้นตอนการทำงานและจำนวนบุคลากรลง อาจดูเหมือนเป็นการลดต้นทุน แต่หากดำเนินการอย่างไม่รอบคอบ อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและความพึงพอใจของลูกค้าได้ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจึงต้องอาศัยการวางแผนและการบริหารจัดการที่รอบคอบ กล่าวคือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจาก 5 ขั้นตอน เหลือ 1 ขั้นตอน หรือลดจำนวนบุคลากรจาก 5 คน เหลือ 1 คน โดยใช้ระบบการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) (กฤติน กุลเพ็ง, 2552)

การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีจิตวิทยาที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและนำไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทฤษฎีนี้ช่วยให้เข้าใจแรงจูงใจของมนุษย์และสามารถนำไปออกแบบกลยุทธ์เพื่อดึงดูดและรักษานักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Maslow แบ่งตามความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น โดยเรียงลำดับความต้องการของมนุษย์ ดังนี้ (Maslow, 1998)

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ นอกเหนือจากปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตแล้ว ยังรวมถึงความต้องการด้านสุขภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพ เช่น อากาศที่สะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ และการพักผ่อนที่เพียงพอ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย นอกจากความมั่นคงในอาชีพแล้ว ยังรวมถึงความมั่นคงทางด้านสุขภาพ ความมั่นคงทางสังคม และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ นอกจากความต้องการทางสังคมแล้ว ยังรวมถึงความต้องการที่จะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หรือสังคมองค์กร

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง นอกจากความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นแล้ว ยังรวมถึงความต้องการที่จะได้รับการยกย่องเชิดชู และความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเอง นอกจากการค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเองแล้ว ยังรวมถึงความต้องการที่จะเติบโตและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพราะเมื่อบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ก็ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม องค์กรต้องเข้าใจความต้องการของพนักงานแต่ละคน และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและเติบโตของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กร ดังนี้

1) การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรควรมีระบบการจ่ายค่าจ้างที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม รวมถึงให้ผลตอบแทนพิเศษเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม เพราะการให้ผลตอบแทนเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมไม่เพียงแต่ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กรเท่านั้น

แต่ยังช่วยรักษานุคลากรที่มีอยู่ให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว และกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมอีกด้วย

2) การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างความผูกพันและเพิ่มผลผลิตของบุคลากร นอกเหนือจากการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแล้ว สวัสดิการต่างๆ เช่น รถรับ-ส่ง การเบิกค่ารักษาพยาบาล และที่พักอาศัย ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความพึงพอใจให้แก่บุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

3) การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตามความสามารถและผลงานที่ทำได้ จะรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับและมีคุณค่าในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถทั้งการทำงานหนักและการพัฒนาตนเองจะนำไปสู่โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพต่อไป ดังนั้น การมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างและรักษานุคลากรที่มีคุณภาพลดอัตราการลาออกเพราะเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและมีโอกาสในการเติบโต พวกเขาก็จะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

4) การขยายขอบเขตความรับผิดชอบของบุคลากร ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งเน้นการดึงศักยภาพที่ซ่อนเร้นของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การดำเนินการดังกล่าว ไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อตัวบุคลากรเอง แต่ยังเป็นการเพิ่มพูนคุณค่าและขยายขอบเขตงานขององค์กร ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือประโยชน์ต่อบุคลากร บุคลากรได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจในตนเองและมีความสุขกับการทำงาน มีการพัฒนาตนเองอยากรับผิดชอบงานที่ทำทายมากขึ้น จะช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่อง และประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ลดต้นทุนจากการขยายขอบเขตความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีอยู่ อาจช่วยลดความจำเป็นในการจ้างบุคลากรใหม่ และการเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ เพราะจากที่มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ อาจนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

5) การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นกลยุทธ์การสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรในองค์กร เพราะการที่องค์กรเปลี่ยนหน้าที่ให้กับบุคลากรไปจากลักษณะงานเดิม จะทำให้บุคลากรเกิดมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำงานกับเพื่อนร่วมงานใหม่ๆ มีสิ่งแวดล้อมการทำงานใหม่ๆ และเกิดความคาดหวังขึ้นมาใหม่ในใจด้วยว่างานที่ได้รับมอบหมายมาใหม่อาจจะเป็นงานที่เหมาะสมกับตนเอง ระบบการหมุนเวียน เปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานในองค์กรที่เกิดขึ้น มีการศึกษาพบว่า เมื่อใดที่บุคลากรต้องทำงานที่ซ้ำซากจำเจ บุคลากรเหล่านั้นจะเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ ขาดความกระตือรือร้น และเมื่อการทำงานนั้นบุคลากรทำจนเกิดความชำนาญ ก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรขาดการปรับปรุงงานเพื่อสนับสนุนองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะบุคลากรก็จะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นคืออยู่แล้ว ดังนั้นการหมุนเวียนตำแหน่งงานยังก่อให้เกิดการเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคลากรที่ทำหน้าที่เดิมกับบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ใหม่ ซึ่งการเปรียบเทียบนี้จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง บุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ใหม่ จะรู้สึกถึงความกดดันในการทำผลงานให้ได้มาตรฐานหรือดีกว่าบุคลากรเดิม เกิดแรงผลักดันให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งตัวบุคลากรเองและองค์กรในภาพรวม

การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา พวกเขาจะรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีตามมา อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบเห็นบ่อยคือการขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในระดับส่วนบุคคลและระดับทีม จัดตั้งทีมงานคุณภาพเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน แก้ไขปัญหา และพัฒนาแนวทางการทำงานทำให้พนักงานเห็นภาพว่างานที่ตนเองทำมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จัดตั้งทีมงานคุณภาพเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน แก้ไขปัญหา และพัฒนาแนวทางการทำงาน จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคในการแก้ปัญหา และการทำงานเป็นทีม ให้การสนับสนุนทีมงานคุณภาพทั้งด้านงบประมาณ เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

### การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ ประกอบด้วย

1) การควบคุมงานโดยระบบงานเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการใช้ระบบและกลไกที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร แทนการควบคุมโดยบุคคลเพียงอย่างเดียว การควบคุมงานโดยระบบงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังส่งเสริมให้บุคลากรสามารถประเมินตนเองได้อีกด้วย

2) การให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงานภายใต้ระบบการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางที่เหมาะสม การสร้างสมดุลระหว่างการกำกับดูแลและการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างยั่งยืน

3) การมอบหมายงานแบบครบวงจร โดยมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ โดยบุคลากรจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามผล และการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของงานทั้งหมด และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายงานแบบครบวงจร พวกเขาจะรู้สึกมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำมากขึ้น เกิดความพยายามที่จะพัฒนาตนเองและสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากพวกเขาต้องรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ

4) รูปแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กร ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรนั้น ๆ ยึดถือ ตัวอย่างเช่น แบบพี่น้อง แบบครอบครัว แบบเจ้านายลูกน้อง แบบแบ่งชั้นบริหารมีการแบ่งชั้นการบริหารอย่างชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความรู้สึกห่างเหินระหว่างบุคลากรในแต่ละชั้น

การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หน่วยงาน และฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับ และส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การปรับปรุงระบบการสื่อสารให้มีความชัดเจน ถูกต้อง เหมาะสม และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร 2 ทาง จะช่วยสร้างความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือระหว่างบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการมีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายเหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลและเหมาะสมกับ

ความต้องการขององค์กร การเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม จะช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง รวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำ องค์กรต่าง ๆ จึงได้พัฒนารูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน ได้แก่ การสื่อสารด้วยเอกสาร เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการ มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ บันทึกข้อความ รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ การสื่อสารด้วยป้ายประกาศเป็นการสื่อสารข้อมูลอย่างย่อและรวดเร็ว โดยใช้ป้ายประกาศในบริเวณต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ป้ายประกาศข่าวสาร ป้ายประกาศกิจกรรม ทำให้เข้าถึงข้อมูลง่าย รวดเร็ว แต่ข้อมูลอาจมีจำกัด และอาจไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารด้วยเสียงตามสาย ที่เป็นการประกาศข้อมูลให้บุคลากรได้รับทราบพร้อมกัน โดยใช้ระบบเสียงตามสาย ข้อมูลรวดเร็ว ทั่วถึง แต่อาจมีปัญหาเรื่องคุณภาพเสียง และอาจรบกวนสมาธิในการทำงาน การจัดประชุมในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายและตัดสินใจร่วมกัน หากแต่อาจใช้เวลาาน และต้องมีการเตรียมตัวที่ดี การสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี นับเป็นการสื่อสารที่ทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เช่น อีเมล อินทราเน็ต แอปพลิเคชันสำหรับสื่อสารภายในองค์กร มีข้อดีประหยัดค่าใช้จ่าย เข้าถึงง่าย รวดเร็ว สามารถสื่อสารได้ทั้งข้อความ ภาพ เสียง และวิดีโอ แต่อาจต้องมีการลงทุนในระบบและอุปกรณ์ และต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการสื่อสารเพื่อเพิ่มผลผลิตในองค์กรนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่ทำได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณภาพของงานและความปลอดภัยในการทำงานด้วย การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย จะช่วยลดการเกิดอุบัติเหตุและส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจและมีความสุขในการทำงาน ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรักษาความปลอดภัยให้มีหน้าที่วางแผนงาน มอบหมายงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย จัดหาอุปกรณ์และวิธีการรักษาความปลอดภัย และดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุเมื่อเกิดอุบัติเหตุ โดยหน่วยงานนี้ต้องสื่อสารข้อมูลด้านความปลอดภัยให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน เช่น กฏระเบียบด้านความปลอดภัย วิธีการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตราย การปฐมพยาบาลเบื้องต้น การรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย มีการจัดหาอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุให้เพียงพอและมีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้อย่างมั่นใจ หรืออาจจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประกวดแนวคิดด้านความปลอดภัย การให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามระเบียบความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด หรือการจัดตั้งชมรมความปลอดภัย เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการรักษาความปลอดภัย เมื่อเกิดอุบัติเหตุ องค์กรควรดำเนินการสอบสวน

หาสาเหตุอย่างละเอียด เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และวางแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำรอย

การพัฒนาบุคลากร คือ แนวทางสำคัญในการเพิ่มผลผลิตขององค์กร เนื่องจากประสิทธิภาพของบุคลากรสามารถพัฒนาได้ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การประชุม หรือการสัมมนา การประชุมถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยมีแนวทางการจัดการประชุมเพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการศึกษาดูงาน นอกจากนี้ ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

7) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Value) หรือ Superordinated Goal คือเป้าหมายร่วมที่ไม่ได้อยู่ในองค์ประกอบ Hard Element และ Soft Element แต่เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรสร้างขึ้น เพื่อเป็นมาตรฐานและการยอมรับ (Norm and Standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงออกทางพฤติกรรม คุณค่าที่มีร่วมกันนี้สามารถสังเกตได้จากวัฒนธรรมในองค์กรและจริยธรรมในการทำงาน โดยทั่วไปแล้ว 7s Model จะวางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลางของการทำงาน เพื่อสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันนั้นเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านทักษะ ด้านรูปแบบ และด้านบุคลากร ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจที่จะจัดตั้งองค์กร โดยวิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรก็ก่อเกิดรูปขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรได้กำหนดขึ้นมา ดังนั้น เมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดในองค์กร และในทางกลับกัน เมื่อองค์ประกอบใด ๆ ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่มีร่วมกันและองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน สมาชิกภายในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานของระบบการบริหารงานและวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหาร หรือที่เรียกว่า วัฒนธรรมรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือความเชื่อและค่านิยมที่ถูกสร้างขึ้นในเชิงปรัชญา เพื่อเป็นทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้ว รูปแบบความเชื่อจะสะท้อนถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต่อมากลางความเชื่อเหล่านี้จะถูกกำหนดเป็นบรรทัดฐานและพฤติกรรมประจำวันภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้รับการยอมรับทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรได้ปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านั้น องค์กรก็จะมีพลังทางวัฒนธรรม (เกศรา รักชาติ, 2549) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคุณค่าที่มีร่วมกัน เป็นเสมือนแกนกลางที่เชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง S ทุกตัวเข้าด้วยกัน โดยบ่งบอกถึงความเป็นตัวตน อัตลักษณ์ และวัฒนธรรมของ

องค์การ องค์ประกอบในส่วน Hard Side ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบ ซึ่งมีความแข็งแกร่ง และเปลี่ยนแปลงได้ยาก หากมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้ จะส่งผลให้รูปลักษณ์ของ องค์การเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ส่วนองค์ประกอบในส่วน Soft Side ได้แก่ ทักษะ รูปแบบการบริหาร และบุคลากร ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์การ นอกจากนี้คุณค่า ที่มีร่วมกันยังเป็นจุดศูนย์กลางของการเชื่อมโยง (Alignment) องค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ทักษะ รูปแบบการทำงาน และบุคลากร โดยคุณค่าที่มีร่วมกันจัดเป็น องค์ประกอบในส่วน Soft Side ที่ยึดเหนี่ยวทุกองค์ประกอบเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งก็คือวัฒนธรรมองค์กร หรือทัศนคติทางความคิดของบุคลากรในองค์การ ว่ามีทัศนคติไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ มีความ มุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีสิ่งใดบ้างที่ต้องทำร่วมกัน ตัวอย่างเช่น บางองค์การที่ทำ ธุรกิจเกี่ยวกับสื่อสังคมออนไลน์ บุคลากรจะมีความรู้สึกและทัศนคติร่วมกันในการใช้สื่อสังคม ออนไลน์เพื่อเชื่อมโยงผู้คนทั่วโลกเข้าด้วยกัน เมื่อบุคลากรมีความคิดที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้ องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น องค์การที่เกี่ยวข้องกับอาหารแปรรูป บุคลากรทุกคนในองค์การจะ มีทัศนคติร่วมกันในการผลิตอาหารให้สะอาด มีคุณค่าทางโภชนาการที่ดีต่อสุขภาพ มีประโยชน์ และมีมาตรฐานการส่งออก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อได้รับผลิตภัณฑ์ คำถามคือ ทุกคนใน องค์การมีคุณค่าร่วมกันหรือไม่ ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันหรือไม่คุณค่าที่มีร่วมกันนั้นส่งเสริมกัน และกันหรือไม่ อย่างไรก็ตาม คุณค่าที่มีร่วมกันบางอย่างไม่ได้มาจากวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ อาจมาจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งคุณค่าที่มีร่วมกันบางอย่างเหล่านี้อาจเป็นอุปสรรคในการทำงานและ ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ยาก ในทางกลับกันคุณค่าที่มีร่วมกันบางอย่างก็สามารถช่วยให้ องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย และองค์การที่มีคุณค่าที่มีร่วมกันที่เข้มแข็งมักจะ สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากคุณค่าที่มีร่วมกันเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการ ดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น หากเป็นองค์การด้านการบริการ การมีคุณค่าที่มีร่วมกันที่ เข้มแข็งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งเน้นที่การให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด สร้างความพึง พพอใจให้กับลูกค้า และทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ ในส่วนของภาครัฐ คุณค่าที่มีร่วมกันที่สำคัญคือ การบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน ซึ่งเป็นหลักในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อให้ ประชาชนมีความพึงพอใจในการบริการของภาครัฐ (เกศรา รักษาติ, 2549) การสร้างคุณค่าที่มี ร่วมกันในองค์การสามารถทำได้ ดังนี้

1) ทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์การ ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การว่าต้องการ ให้องค์การบรรลุเป้าหมายอะไรในอนาคต

2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม โดยระดมความคิดเห็นว่าอะไรคือคุณค่าและความเชื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงได้

3) กำหนดคำจำกัดความ เมื่อได้ค่านิยมร่วมแล้ว ควรกำหนดคำจำกัดความของแต่ละค่านิยมให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันและไปในทิศทางเดียวกัน

4) กำหนดพฤติกรรมที่สอดคล้อง กำหนดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้พนักงานแสดงออก ซึ่งจะสื่อให้เห็นว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร

5) สื่อสารค่านิยมอย่างต่อเนื่อง สื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงพนักงานทุกระดับ

6) ให้รางวัลและพูดคุย ให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามค่านิยมอย่างถูกต้อง เพื่อเป็นการตอกย้ำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานปฏิบัติต่อไป สำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม ควรมีการพูดคุยด้วยเหตุผล และนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรม

ในการพิจารณาองค์ประกอบตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework ของ Peters and Waterman, Jr. (1980) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ “Soft Elements” และ “Hard Elements” Soft Elements คือจุดแข็งขององค์กรที่ควรจับเคลือบคลุมคู่ไปกับ Hard Elements Pascale & Athos (1981) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของ Soft Elements ว่าเป็นปัจจัยหลักที่สร้างความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกัน โดยการบริหารแบบญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับ Soft Elements มากกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบญี่ปุ่นประสบความสำเร็จและสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ในการนำกรอบแนวคิด McKinsey 7-S Framework มาประยุกต์ใช้ Peters and Waterman ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การศึกษาองค์การควรพิจารณาองค์ประกอบหลักทั้ง 2 ด้าน เพื่อวิเคราะห์ลักษณะของแต่ละปัจจัยและความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยได้ใช้ 7S เป็นกรอบในการศึกษาคุณลักษณะขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในทศวรรษที่ 80 และได้สังเคราะห์คุณลักษณะเด่นขององค์กรเหล่านั้นออกมาเป็น 8 ประการ

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ องค์กรที่มีความเป็นเลิศให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติจริง ถึงแม้ว่าจะมีกระบวนการวิเคราะห์ที่รอบคอบ แต่จะไม่ยึดติดอยู่กับผลการวิเคราะห์จนเกินไป ขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรเหล่านี้คือ การลงมือปฏิบัติ การแก้ไข และการทดลองปฏิบัติใหม่

2) ใกล้ชิดกับลูกค้า องค์กรเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และนำเสนอคุณภาพการบริการและความน่าเชื่อถือที่เหนือกว่าคู่แข่ง ความสำเร็จขององค์กรที่มีความเป็นเลิศอยู่ที่การสร้างแตกต่างที่ไม่เหมือนใคร

3) อิสระในการทำงานและความกล้าคิดทำสิ่งใหม่ ๆ องค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จะสนับสนุนผู้นำและนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทั้งทั้งองค์กร องค์กรเหล่านี้จะไม่ควบคุมพนักงานมากเกินไปจนไม่สามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้ แต่จะสนับสนุนการเสี่ยงในเชิงปฏิบัติ และสนับสนุนการทดลองของกลุ่มนักสร้างสรรค์

4) เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน องค์กรที่มีความเป็นเลิศปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับเสมือนเป็นทรัพยากรหลักที่มีคุณภาพและเพิ่มผลผลิต พวกเขาจะไม่มองคนงานเป็นเพียงผู้ใช้แรงงาน และจะไม่มองว่าการลงทุนทางการเงินเป็นหัวใจหลักของการปรับปรุงประสิทธิภาพ

5) ดูแลงานอย่างใกล้ชิด องค์กรที่มีความเป็นเลิศให้ความสำคัญกับการดูแลงานอย่างใกล้ชิด โดยมีปรัชญาขององค์กรเป็นแรงผลักดันการทำงาน ผู้บริหารมักจะเยี่ยมชมสาขาต่าง ๆ เป็นประจำ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสาขาเหล่านั้น โดยเทียบกับหลักปรัชญาที่บริษัทยึดถือ

6) อย่าละทิ้งความชำนาญพื้นฐาน องค์กรที่มีความเป็นเลิศจะไม่ละทิ้งความชำนาญพื้นฐาน หรือการประกอบกิจการที่มีความชำนาญ หรืออย่างน้อยต้องใกล้เคียงกับธุรกิจหลักของตนเอง

7) รูปแบบง่าย ๆ พนักงานอำนวยความสะดวกมีไม่มาก รูปแบบโครงสร้างและระบบที่รองรับการบริหารขององค์กรที่มีความเป็นเลิศจะมีลักษณะที่เรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ โดยมีพนักงานอำนวยความสะดวกระดับสูงจำนวนน้อย

8) มีคุณสมบัติเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน องค์กรที่มีความเป็นเลิศมีคุณสมบัติของการรวมอำนาจและกระจายอำนาจในเวลาเดียวกัน พวกเขาจะส่งเสริมให้เกิดอิสระในการทำงาน และกระจายอำนาจลงมาถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ ในอีกนัยหนึ่ง องค์กรที่มีความเป็นเลิศจะให้ความสำคัญกับค่านิยมหลักบางประการขององค์กร

## 2.4 แนวคิดชุมชนเข้มแข็ง

จากวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศที่เริ่มขึ้นเมื่อปี 2539 ซึ่งเป็นปีแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อประชาชนทุกภาคส่วนของสังคม ประเด็นเรื่องชุมชนเข้มแข็ง จึงถูกหยิบยกขึ้นมาถกเถียงอย่างมาก ในฐานะทางเลือกที่สำคัญของการพัฒนา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ได้เข้ามาแก้ไขปัญหา

ร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางตามหลักปรัชญาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 โดยการเพิ่มศักยภาพของคนและชุมชนให้เข้มแข็ง มีความพร้อมในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน ความเข้มแข็งของชุมชนจึงเป็นฐานสำคัญในการลดผลกระทบทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการสร้างกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืนในอนาคต ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาที่สำคัญประการหนึ่งต่อเนื่องถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับถัดไป

ธีรพงษ์ แก้วหาวงษ์ (2543) กล่าวว่า ชุมชนเข้มแข็ง คือการที่สมาชิกหรือประชาชนในชุมชนรวมตัวกัน เรียนรู้การบริหารจัดการร่วมกัน และแก้ไขปัญหาของชุมชน ก่อเกิดการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนมีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาในชุมชน ผสานความร่วมมือจากท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคเอกชน และอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ดังนั้นชุมชนเข้มแข็งจึงเป็นแนวคิดที่นำมาเป็นทางเลือกในการพัฒนาประเทศและแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคม และได้นำไปบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา

โกวิท พวงงาม (2545) ลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) เป็นชุมชนที่มีสภาพรวมกันเป็นปึกแผ่น คือ สมาชิกในชุมชนมีศักยภาพ มีการพึ่งพาอาศัยและร่วมมือกัน ในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งของส่วนตัวและส่วนรวม ทั้งด้านอาชีพ วัฒนธรรม ประเพณี พิธีกรรม การพัฒนาชุมชนและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน
- 2) เป็นชุมชนที่มีศักยภาพที่พึ่งพิงตนเองได้ มีทุน มีแรงงาน มีทรัพยากร เป็นที่ยังชีพ พื้นฐานของครอบครัว การพึ่งพิงภายนอกอยู่ในลักษณะที่ชุมชนมีอำนาจในการจัดการเลือกสรรตัดสินใจ และมีส่วนร่วมสูง
- 3) เป็นชุมชนที่สามารถควบคุมและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ โดยอาศัยความรู้และกลไกภายในชุมชนกำหนดแนวทางของการแก้ปัญหา โดยอาศัยความร่วมมือภายในชุมชนเป็นหลัก
- 4) เป็นชุมชนที่พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้สร้างภูมิปัญญาของตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การบริหารจัดการ การปกครอง วัฒนธรรม มีผลให้ชุมชนมีความรู้และสามารถที่จะพัฒนาตนเองและถ่ายทอดความรู้นั้นได้อย่างต่อเนื่อง

สำนักมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย (2545) กล่าวถึงลักษณะชุมชนเข้มแข็ง ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) สมาชิกชุมชนมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน ชุมชนแก้ไขปัญหาและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง
- 2) สมาชิกชุมชนมีจิตสำนึกในการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักและห่วงใยซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะร่วมมือกันจัดการกับปัญหาของตนและชุมชน
- 3) สมาชิกชุมชนร่วมกำหนดผู้นำชุมชน ผู้แทนชุมชนที่หลากหลายด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 4) มีกระบวนการชุมชนที่มีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง จนเป็นวิถีของชุมชน ขับเคลื่อนโดยผู้นำองค์กรชุมชนในลักษณะเปิดกว้าง โปร่งใส และมีการแสดงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้จากสมาชิกทั้งหมด
- 5) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ของชุมชน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาของชุมชนผ่านกระบวนการของชุมชน
- 6) สมาชิกชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน
- 7) มีแผนของชุมชนที่ประกอบด้วยการพัฒนาทุก ๆ ด้านของชุมชน ที่มุ่งการพึ่งตนเองเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกชุมชนทุก ๆ คน และหวังผลการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 8) การพึ่งพาความช่วยเหลือจากภายนอกเป็นการพึ่งพาเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุดไม่ใช่การพึ่งพาตลอดไป
- 9) มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาอาจเป็นหมู่บ้าน ชุมชนอื่น ๆ ท้องถิ่น ภาคราชการ องค์กรเอกชน นักธุรกิจ นักวิชาการ และอื่น ๆ ในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน
- 10) แก้ไขปัญหาและการพัฒนาของชุมชนผ่านกระบวนการของชุมชนเอง

นพดล เหล่ากอ (2555) กล่าวว่า ความเข้มแข็งของชุมชน เป็นการที่ประชาชนในชุมชนมารวมตัวกันเป็น “องค์กรชุมชน” โดยมีการเรียนรู้ การจัดการและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของชุมชนแล้วถึงได้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน ตลอดจนมีการร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

รัชนี้ ประดับ (2555) กล่าวว่า ชุมชนเข้มแข็ง เป็นลักษณะของชุมชนแบบใหม่หรือมีความเป็นชุมชนในมิติการพัฒนาที่ต่างออกไปจากชุมชนในความหมายเดิม ซึ่งเน้นมิติทางวัฒนธรรม ความเป็นชุมชนในมิติของการพัฒนาเป็นความเปลี่ยนแปลงท่ามกลางบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืน ตั้ง ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง มีลักษณะเป็นชุมชนที่เน้นการบริหารจัดการตัวเอง ผสมผสานกันระหว่าง วัฒนธรรมเดิมกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น การสื่อสาร การจัดการข้อมูล การสร้างเครือข่าย ฯลฯ อัน สอดคล้องกับการจัดการชุมชนในรายละเอียดของชีวิตประชาชน

ประเวศ วะสี (2561) กล่าวว่า ชุมชนเข้มแข็งเป็นหัวใจของการพัฒนาในทุกเรื่อง และการ พัฒนาที่ยั่งยืนต้องเริ่มจากฐานราก มีคนจำนวนหนึ่งมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารหรือ รวมกลุ่มกัน เอื้ออาทรต่อกัน เรียนรู้ร่วมกันในการกระทำ มีการจัดการเพื่อให้เกิดความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนา ทำให้ชุมชนน่าอยู่และงดงามขึ้น เรื่อย ๆ โดยยังสามารถรักษาอัตลักษณ์และคุณภาพของตัวเองไว้ มีผู้นำตามธรรมชาติขึ้นจากการ ทำงานร่วมกัน ไม่ใช่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ผู้นำตามธรรมชาติจึงมีคุณสมบัติสูงมาก สูงกว่า ผู้นำประเภทอื่น ทำหน้าที่จัดการชุมชนให้เข้มแข็ง

กล่าวโดยสรุป จากความหมายข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ความเข้มแข็งของชุมชนเป็น มากกว่าการที่คนในชุมชนมาอยู่รวมกัน แต่เป็นการที่คนในชุมชนรวมตัวกันเป็น “องค์กรชุมชน” มี การเรียนรู้ ตระหนักถึงศักยภาพของตน รวบรวมทรัพยากรหลากหลายที่ตนมีมาเป็นการพัฒนา การจัดการและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยริเริ่มจากชุมชนเอง แล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการ พัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน พร้อมเปิดรับ โลกทัศน์ ใหม่ ๆ และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอยู่เสมอ

## 2.5 แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงานร่วมกันของ ชุมชน ระดมพลังที่สร้างสรรค์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานความรู้รักสามัคคี มีประชาชนและ ชุมชนเป็นแกนหลักเป็นผู้กำหนดความต้องการในการพัฒนา เป็นผู้ดำเนินการและเป็นผู้รับผลของ การพัฒนา

Erwin (1976) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ปัญหา

Cohen & Uphoff (1980) การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะต้องประกอบด้วย การมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่าจะทำอะไรและทำด้วยวิธีการอย่างไร มีส่วนในการดำเนินโครงการ การตัดสินใจ การใช้ทรัพยากร ในผลประโยชน์ที่เกิดจากการพัฒนาและการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

United Nations (1981) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเข้าร่วมอย่างกระตือรือร้นจากพลังของประชาชนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจทำกิจกรรม แล้วพร้อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ประเวศ วะสี (2535) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมนำมาซึ่งการพัฒนา และในการพัฒนามีความจำเป็นยิ่งที่ประชาชนทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันจากการปฏิบัติจริง และมีพลังเพียงพอที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน แต่การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกระทำความใดเรื่องหนึ่งก็ตาม ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เลือกกระทำ

จากความหมายข้างต้น กล่าวได้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ปัญหาเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2551) ได้จำแนกลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน ออกเป็น 6 ประการ ดังนี้

1) การรับรู้ข่าวสาร ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องได้รับแจ้งรายละเอียดของโครงการที่จะดำเนินการ รวมถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การแจ้งข่าวสารนี้ต้องทำก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ

2) การปรึกษาหารือ เป็นการหารือระหว่างผู้ดำเนินโครงการกับประชาชนที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ตรวจสอบข้อมูลเพิ่มเติม และเป็นช่องทางกระจายข่าวสาร ข้อมูลให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการตัดสินใจ

3) การประชุมรับฟังความคิดเห็น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนและฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรม รวมถึงผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ใช้เวทีสาธารณะในการทำความเข้าใจ

4) การประชาพิจารณ์ เป็นการประชุมที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบและชัดเจน เป็นเวทีในการเสนอข้อมูลอย่างเปิดเผย การประชาคมและคณะกรรมการจัดประชุมต้องมีองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมที่เป็นที่ยอมรับ มีหลักเกณฑ์และประเด็นในการพิจารณาที่ชัดเจน และมีการแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบอย่างชัดเจน

5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นเป้าหมายสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจดำเนินการโดยการเลือกตัวแทนเข้าไปเป็นกรรมการที่มีอำนาจตัดสินใจ

6) การใช้กลไกทางกฎหมาย รูปแบบนี้ไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรง ในเชิงการป้องกันและแก้ไข แต่เป็นการเรียกร้องและการป้องกันสิทธิของตนเองอันเนื่องมาจากการไม่ได้รับความเป็นธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ตนเองควรได้รับ ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้ให้หลักเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้หลายประการ และประชาชนสามารถใช้สิทธิตามรัฐธรรมนูญทั้งในรูปแบบของปัจเจกหรือในรูปแบบกลุ่มองค์กร ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

## 2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการถอดบทเรียนองค์กรการเงินชุมชนที่ได้ยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการเงินชุมชนที่ได้ยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน แต่เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับการยกระดับสถาบันการเงินชุมชนยังมีไม่มาก ส่วนใหญ่จะเน้นพัฒนาองค์กรการเงินที่มีอยู่เดิม ผู้วิจัยจึงพิจารณาเลือกนำเสนอเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับสถาบันการเงินชุมชน ดังนี้

มุฮัมหมัด ยูनुส (2553) ศึกษาแนวคิดธุรกิจเพื่อสังคม บนความไม่เห็นแก่ตัวของมนุษย์ ไม่แสวงหากำไรวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองเป้าหมายทางสังคม แก้ปัญหาความยากจน การวิจัยเป็น

การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากคนที่ประกอบอาชีพอิสระ ค้าขาย แรงงานรายวัน ในประเทศ บังกลาเทศ ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดธุรกิจเพื่อสังคมสามารถสนองเป้าหมายทางสังคมได้ สามารถช่วยเหลือคนไม่รู้หนังสือ ขาดแคลนสาธรรณูปโภค หิวโหย ขาดการศึกษา ผ่านการลงทุนที่ไม่ได้กำไรใด ๆ นอกเหนือจากต้นทุนที่ลงไปแรกเริ่มกิจการ หากจะได้รับการคืนกำไรเมื่อกิจการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน และกำไรที่ได้มาจะถูกนำไปต่อยอดการช่วยเหลือต่อไป ตัวอย่างแนวคิดธุรกิจเพื่อสังคมของมุฮัมหมัด ยูนุส เช่น ธนาคารกรามีนธนาคารที่ปล่อยเงินกู้สินเชื่อย่อยยให้กับคนจนโดยไม่ต้องมีหลักประกัน ภายใต้กฎของกลุ่ม คือ สมาชิกในกลุ่มต้องมีสภาพการเงิน สังคมที่คล้ายกัน สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ กรณีที่สมาชิกรายใดไม่สามารถชำระหนี้ได้ เพราะหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่สามารถชำระหนี้ได้ สมาชิกที่เหลือก็จะไม่ได้รับสิทธิในการกู้ครั้งต่อไป จนกว่าสมาชิกในกลุ่มจะช่วยกันชำระหนี้เป็นปกติ และพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสมไปตามสถานการณ์ เช่น เมื่อมีเทคโนโลยีเข้ามาในชุมชน

บริษัท ป่าสาละ (2557) ศึกษาธนาคารเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อหาเหตุผลทางธุรกิจของธนาคารที่ยั่งยืนในประเทศไทย บนพื้นฐานการปล่อยสินเชื่อรายย่อยอย่างรับผิดชอบ การสร้างการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มคนที่เข้าถึงไม่ถึงบริการทางการเงิน การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากองค์การธนาคารพาณิชย์ในเครือที่ปล่อยสินเชื่อให้กับภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่า การปล่อยสินเชื่ออย่างรับผิดชอบต่อสังคมไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนมาจากธนาคารที่ทำหน้าที่ปล่อยสินเชื่อยังไม่เข้าใจแนวคิด วิธีปฏิบัติของการปล่อยสินเชื่อ “ที่รับผิดชอบต่อ” อาทิ การประเมินความเสี่ยง การคัดกรองลูกค้า การปฏิบัติต่อลูกค้าทุกรายอย่างเท่าเทียม ซื่อสัตย์เป็นธรรม โปร่งใส ใช้ปัญหาเข้าใจง่าย แต่ธนาคารจะเน้นเพียงการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศต่าง ๆ จากธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะผู้กำกับดูแลเท่านั้น

อนุธิดา หัตถาพันธ์ (2563) ศึกษาปัญหาวิธีการจัดตั้งสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 วัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาประวัติความเป็นมา และแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาวิธีการจัดตั้งสถาบันการเงินประชาชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 (2) เพื่อศึกษากฎหมายของสถาบันการเงินประชาชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 (3) เพื่อศึกษากฎหมายที่เกี่ยวกับสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย และ (4) เพื่อวิเคราะห์กฎหมายที่เกี่ยวกับปัญหาวิธีการจัดตั้งสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 แนวคิดทฤษฎีที่ใช้คือ ทฤษฎีตัวแทน การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากนักกฎหมาย ธนาคารผู้ประสานงาน

ผลการศึกษา พบว่าการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 มีข้อจำกัดประเภทองค์กรการเงินชุมชน โดยมีเงื่อนไข หลักเกณฑ์ที่เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรมแก่กลุ่มทางการเงินอื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติไม่ครบตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ จึงไม่สามารถแก้ปัญหาของการไม่มีสภาพเป็นนิติบุคคลของกลุ่มทางการเงิน หรือองค์กรการเงินชุมชนได้ตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562

Bill (2011) ศึกษาบริการทางการเงินระดับฐานรากในประเทศอินเดีย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญและค้นหาปัญหาการที่คนจนไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน แนวคิดทฤษฎีที่ใช้คือแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์แบบ Keynesian การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากธนาคารพาณิชย์ ธนาคารของรัฐ บริษัทสินเชื่อ สหกรณ์ ผลการศึกษา Bill ให้ข้อมูลว่าบริการทางการเงินระดับฐานรากในประเทศอินเดียเริ่มขึ้นในปี พ.ศ.2513 เพื่อตอบสนองความต้องการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ที่เข้าไม่ถึงบริการทางการเงินธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ถูกมองว่ามีความเสี่ยงสูง ไม่มีหลักประกันในการกู้ยืม ผู้ให้บริการทางการเงินในระดับฐานรากจึงยื่นมือมาช่วย จัดให้มีการรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ แล้วเริ่มให้กู้จำนวนน้อย ๆ วงเงินไม่เกิน 60,000 รูปี (31,400 บาท) ก่อน เพื่อทดสอบวินัยการกู้ ใช้วิธีการกลุ่มในความรับผิดชอบร่วมแทนหลักประกัน ระยะเวลาผ่อนชำระไม่ต่อกว่า 24 เดือน ฟรีค่าธรรมเนียมกรณีชำระหนี้ก่อนกำหนด ลักษณะสำคัญต้องเป็นแบบเดียวกัน ก่อนลงนามในสัญญา ผู้ให้กู้ต้องชี้แจงดอกเบี้ย จำนวนเงินที่ชำระแต่ละงวดโดยละเอียด และต้องเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย

สรุปได้ว่า ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาประเด็นการแก้ปัญหาความยากจน ไม่ทำธุรกิจแบบแสวงหาผลกำไร ตอบสนองเป้าหมายทางสังคม ลดปัญหาการเข้าไม่ถึงบริการทางการเงิน และเพื่อความยั่งยืนของประเทศ รวมถึงปัญหาวิธีการจัดตั้งสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวกับสถาบันการเงินประชาชน แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ แนวคิดธุรกิจเพื่อสังคม แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์แบบ Keynesian ทฤษฎีตัวแทน เก็บข้อมูลแบบเชิงคุณภาพ กับกลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มคนที่ประกอบอาชีพอิสระ ค้าขาย แรงงานรายวัน ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารของรัฐ บริษัทสินเชื่อ สหกรณ์ นักกฎหมาย ธนาคารผู้ประสานงาน ผลการศึกษาพบว่า การทำธุรกิจเพื่อสังคมช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย โดยไม่แสวงหาผลกำไรสามารถตอบสนองเป้าหมายทางสังคมได้ มีการกำหนดคกฏระเบียบการทำธุรกิจที่สอดคล้องกับบริบทของผู้มีรายได้น้อย แต่หากจะมองถึงความยั่งยืนยังมีประเด็นที่หน่วยงานทำหน้าที่ปล่อยสินเชื่อให้แก่ผู้มีรายได้น้อยเข้าใจไม่ชัดเจน อาทิ การปล่อยสินเชื่ออย่างรับผิดชอบ ที่

ต้องมีการประเมินความเสี่ยง กลั่นกรองลูกค้า ชื่อสัตย์ เป็นธรรม และ โปร่งใส ใช้เพียงการปฏิบัติ ตามกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศต่าง ๆ ตามหน่วยงานที่ควบคุมดูแล ส่วนการจดทะเบียนเป็น สถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 มีข้อจำกัด ประเภทองค์กรการเงินชุมชน โดยมีเงื่อนไข หลักเกณฑ์ที่เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรมแก่กลุ่มทางการเงินอื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติไม่ครบตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ จึงไม่สามารถแก้ปัญหของการไม่มีสภาพเป็นนิติบุคคลของกลุ่มทางการเงิน หรือองค์กรการเงินชุมชนได้ตามวัตถุประสงค์ของ พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 แนวทางแก้ไข เช่น การให้สินเชื่อผู้มีรายได้น้อย ควรกำหนดวิธีการให้สินเชื่อที่เป็นมาตรฐาน ลักษณะสัญญาต้องเป็นแบบเดียวกัน ก่อนลงนามใน สัญญา ผู้ให้กู้ต้องชี้แจงดอกเบี้ย จำนวนเงินที่ชำระแต่ละงวดโดยละเอียด และต้องเป็นภาษาที่เข้าใจ ง่าย หากจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ต้องทบทวนหลักเกณฑ์ เงื่อนไข คุณสมบัติ องค์กรการเงินชุมชนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของ กลุ่มองค์กรการเงินชุมชน แต่ในงานวิจัยไม่ได้นำเสนอว่าองค์กรการเงินชุมชนที่สนใจและสามารถ จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีวิธีการเตรียมการและดำเนินการอย่างไร

## 2.7 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรการเงินชุมชน

ผู้วิจัยนำเสนอหัวข้อนี้ เพื่อปูพื้นฐานนิยามของคำว่า “องค์กรการเงินชุมชน” ซึ่งทั้งหมด เป็นผลมาจากการศึกษาจากเอกสาร กล่าวคือ องค์กรการเงินชุมชน หรือที่รู้จักกันในชื่อ กลุ่มการเงิน ชุมชน องค์กรการเงินระดับฐานราก หรือผู้ให้บริการทางการเงินนอกระบบ องค์กรการเงินชุมชนถือ กำเนิดราวทศวรรษ 2520 จากความยากลำบากในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในชนบท เป็นองค์กรที่ ดำเนินกิจกรรมทางการเงิน ที่เน้นด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่อยู่ในชุมชน มีความ แตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม ประเพณี และความเชื่อในแต่ละท้องถิ่น ธุรกรรมหลักที่ดำเนินงาน ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ และการจัดสวัสดิการชุมชน กลุ่มองค์กรการเงินชุมชนต่าง ๆ จะ บริหารจัดการโดยอาศัยกติกาที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้น การบริหารจัดการใช้ความไว้วางใจเป็น หลัก โดยไม่จำเป็นต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกันในการกู้ยืม องค์กรการเงินชุมชนได้ขยายตัวอย่าง รวดเร็วไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นเครือข่าย จากความสำเร็จในการบริหารจัดการการเงิน ซึ่ง ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า สมาชิกมีสัจจะต่อตนเองในการออมและการคืนเงินกู้ ขยายไปสู่การแบ่งสรร เงินปันผลและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกเมื่อมีผลกำไรจากการดำเนินงาน ซึ่งก่อนปี 2562 มีการ แบ่งกลุ่มผู้ให้บริการการเงินฐานราก ดังนี้

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แบ่งกลุ่มผู้ให้บริการทางการเงินออกเป็น 3 กลุ่ม ตามบทนิยามของธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งพิจารณาจากสถานะทางกฎหมายและการกำกับดูแลโดยทางการ ประกอบด้วย (1) ผู้ให้บริการทางการเงินในระบบ (Formal Sector Institutions) หมายถึง สถาบันการเงินที่มีสถานะทางกฎหมายที่ชัดเจน มีการขอใบอนุญาตประกอบธุรกิจตามกฎหมาย หรือมีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้น และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบของกระทรวงการคลังหรือผู้กำกับดูแลภาคการเงิน ไม่ว่าจะเป็นธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย โดยมีหลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่ครอบคลุมทั้งด้านการประกอบธุรกิจ ความมั่นคง และการคุ้มครองผู้บริโภค ได้แก่ ผู้ให้บริการที่รับฝากเงินและให้บริการทางการเงินอื่น อาทิ ธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ บริษัทเงินทุน และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ผู้ให้บริการสินเชื่อ อาทิ บริษัทบัตรเครดิต บริษัทสินเชื่อส่วนบุคคล ภายใต้การกำกับและผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อรายย่อย เพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับสินเชื่อนาโนไฟแนนซ์ ผู้ให้บริการด้านการชำระเงิน อาทิ ผู้ให้บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์และผู้ให้บริการ e-Money และผู้ให้บริการด้านการลงทุนและประกันภัย อาทิ บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทจัดการกองทุนรวม บริษัทประกันภัย (2) ผู้ให้บริการทางการเงินกึ่งในระบบ (Semi-Formal Sector Institutions) หมายถึง สถาบันที่มีกฎหมายจัดตั้งเป็นการเฉพาะและมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย อยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยหน่วยงานอื่น นอกเหนือจากหน่วยงานกำกับดูแลผู้ให้บริการในระบบวัตถุประสงค์หลักคือการออม และเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนภายในชุมชน รัฐอาจสนับสนุนงบประมาณเริ่มต้นในการจัดตั้ง และให้งบประมาณเพื่อช่วยเหลือเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ การกำกับดูแลตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งจะเข้มข้นมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของหน่วยงานกำกับดูแลและการบังคับใช้อำนาจตามกฎหมาย ได้แก่ บริษัทเช่าซื้อ บริษัท ลีสซิ่ง สหกรณ์ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และโรงรับจำนำ และ (3) ผู้ให้บริการทางการเงินนอกระบบ (Informal Sector Institutions) หมายถึง ผู้ให้บริการทางการเงินทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล แต่ไม่มีกฎหมายจัดตั้งเป็นการเฉพาะ และไม่มีหน่วยงานกำกับดูแล และที่สำคัญคือ ไม่มีสถานะทางกฎหมาย ผู้ให้บริการนอกระบบ เป็นการดูแลตรวจสอบกันเองภายในองค์กร ได้แก่ องค์กรการเงินชุมชน กลุ่มออมทรัพย์ ญาติ นายทุน และบุคคลอื่นนอกครัวเรือน

สถณี อาชวานันทกุล และ ปัทมาวดี โพชนุกูล (2556) ได้แบ่งกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนเป็น (1) องค์กรการเงินกึ่งในระบบที่ทางการมีส่วนร่วมสนับสนุนในการจัดตั้ง มีกฎหมายรองรับชัดเจน มีฐานะเป็นนิติบุคคล เช่น เครดิตยูเนียน สหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กลุ่ม

ออมทรัพย์เพื่อการผลิต และ (2) องค์กรการเงินแบบพึ่งตนเอง ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์ทั่วไป ที่ชาวบ้านร่วมกันริเริ่มก่อตั้งขึ้น เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ และกลุ่มสัจจะลดรายจ่ายวันละบาท เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีสถิติที่แน่ชัดว่าประเทศไทยมีกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนต่าง ๆ รวมทั้งหมดเท่าใด หากแต่องค์กรการเงินชุมชนในประเทศไทยมีความหลากหลาย และมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันออกไป ณ ปี 2552 มีการแบ่งองค์กรการเงินชุมชนตามวัตถุประสงค์เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ (1) องค์กรการเงินชุมชนที่เน้นเรื่องการจัดการทางการเงิน เช่น การปล่อยกู้ กลุ่มนี้มีความเสี่ยงเรื่องหนี้ และการหมุนหนี้ของสมาชิก (2) องค์กรการเงินชุมชนที่เน้นการออมและการจัดสวัสดิการ ซึ่งกลุ่มนี้มักประสบปัญหาเงินออมหรือเงินสดไหลเข้ากับเงินที่ต้องจ่ายเพื่อจัดสวัสดิการไม่สัมพันธ์กัน และ (3) กลุ่มองค์กรการเงินชุมชนที่ทำหน้าที่หลาย ๆ อย่าง คือ ทั้งการออม การกู้ การจ่ายปันผล และการจัดสวัสดิการ รวมทั้งการผลิตสินค้าและบริการด้วย ซึ่งกลุ่มนี้ไม่ค่อยมีปัญหาด้านการเงินที่ต้องใช้เพื่อจัดสวัสดิการ เนื่องจากมีรายได้จากการผลิตสินค้าและบริการ อีกทั้งยังมีเงินจากการฝากและการออมด้วย กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีการบริหารจัดการที่ซับซ้อนขึ้น ดังนั้น การวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจและการใช้ระบบบัญชีที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การคำนวณต้นทุนการผลิตจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ปัจจุบัน องค์กรการเงินชุมชนในประเทศไทย มีทั้งกลุ่มที่เข้มแข็งและกลุ่มที่ไม่เข้มแข็ง กลุ่มที่ก่อตั้งมานานและกลุ่มที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง กลุ่มที่เข้มแข็งจะมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นนวัตกรรมทางสังคมเพื่อหวังผลที่กว้างขวางกว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเงิน เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการพัฒนาคุณธรรม เป็นต้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสวัสดิการสังคม เห็นว่าองค์กรการเงินชุมชนจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสวัสดิการสำหรับแรงงานนอกระบบหรือผู้อยู่นอกภาคทางการ อีกทั้งยังเป็น โครงข่ายการประกันทางสังคมที่ทำให้คนจนและผู้ด้อยโอกาสมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากบทบาททางเศรษฐกิจฐานรากแล้ว องค์กรการเงินชุมชนยังมีบทบาทที่สำคัญต่อคุณภาพชีวิตและสังคมในระดับฐานรากอีกด้วย ซึ่งปราชญ์ชาวบ้านที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาการเงินฐานรากของไทยมีจำนวนหลายท่าน อาทิ คุณอัมพร ค้วงปาน พระอาจารย์สุบิน ปณีโต และครูชบ ยอดแก้ว เป็นต้น บุคคลเหล่านี้สามารถสร้าง “สถาบัน” บนฐานสังคมไทย เพราะรู้จักและเข้าใจวิถีชีวิตรวมถึงวิถีชีวิตของชาวบ้านดีพอ มีกติกาในการจัดการทางการเงินเพื่อดูแลทุกข์สุขของคนในชุมชน ที่แต่เดิมชุมชนดูแลทุกข์สุขกัน โดยใช้ความเอื้ออาทรแบบไม่เน้นเงินตรา สิ่งนี้สะท้อนถึงระบบความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกันของคนในชุมชนไทย แนวคิดการบริหารจัดการกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนจึงมีฐานคิดทางศาสนาและวัฒนธรรมผสมอยู่ด้วยเสมอ อาทิ กลุ่มองค์กรการเงินชุมชนควรมีการจัดการโครงสร้างอย่างไร การรับสมาชิก การรับฝากเงิน การปล่อยกู้ การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการหนี้

โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรการเงินชุมชน เมื่อกล่าวถึงการบริหารจัดการกลุ่มองค์กรการเงินชุมชน หลายคนจะนึกถึงคุณสมบัติของคณะกรรมการกลุ่ม ว่าคนที่เข้ามาเป็นกรรมการ ทำหน้าที่บริหารจัดการกลุ่มองค์กรการเงินชุมชน จะต้องเป็นบุคคลที่ชาวบ้านให้ความเคารพ มีความซื่อสัตย์ มีชื่อเสียงในชุมชน มีความเป็นผู้นำ ไม่เห็นแก่พวกพ้องสามารถถ่ายทอดระบบการทำงานจากรุ่นสู่รุ่นได้ มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของคณะกรรมการแต่ละท่านชัดเจน ซึ่งเป็นความคิดที่มาจากความผิดพลาดที่หลายกลุ่มประสบความล้มเหลว เพราะคณะกรรมการที่คนในชุมชน เลือกให้เข้ามาบริหารจัดการคิดว่าเป็นคนดี แต่กลับบริหารงานเอื้อพวกพ้อง อนุมัติปล่อยกู้ให้ตนเองและพวกพ้อง ใช้อำนาจในการกำหนดผลตอบแทนให้กับตนเอง ทำให้สมาชิกเข้าไม่ถึงเงินกู้ เข้าไม่ถึงสวัสดิการ มีความเสี่ยงที่กลุ่มจะขาดทุน ล้มเลิกการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนที่ดี จึงต้องมีการแบ่งหน้าที่การทำงานกันอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันผลประโยชน์ที่ทับซ้อนกันระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก ลดการเกิดข้อผิดพลาด มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้เสมอ และทุกกระบวนการสมาชิกมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น

การรับสมาชิกและการรับฝากเงิน ก่อนการก่อตั้งกลุ่มองค์กรการเงินชุมชน ต้องมีการกำหนดกติกาการรับสมาชิกองค์กรการเงินชุมชน อาทิ ต้องเป็นคนในชุมชน คนนอกชุมชน คนที่มีเงินออม ไม่มีหนี้สินนอกระบบ พระอาจารย์สุบิน ปณีโต ผู้ก่อตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต วัดไผ่ล้อม จังหวัดตราด ได้ให้หลักคิดในการก่อตั้งกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนใหม่ ซึ่งใช้ได้กับกลุ่มการเงินชุมชนทุกรูปแบบว่า “เริ่มแรกไม่ควรเน้นที่การรวบรวมเงินหรือสมาชิกให้ได้จำนวนมาก ๆ แต่ให้เน้นที่การรู้จักมักคุ้นและการมีถิ่นฐานที่แน่นอน” ยึดหลักเฉลี่ยทุกข์ เฉลี่ยสุข เพราะนำเงินจากคนในชุมชนมาปล่อยกู้ จัดสวัสดิการ และลงทุนเพื่อพัฒนาชุมชน ยิ่งกลุ่มการเงินสามารถรับคนในชุมชนมาร่วมเป็นสมาชิกได้มากเพียงใด คนในชุมชนยังมีโอกาสได้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มได้มากเท่านั้น

พระอาจารย์สุบิน ปณีโต (2554) ผู้ก่อตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต วัดไผ่ล้อม จังหวัดตราด ได้กำหนดไว้ว่า สมาชิกต้องเป็นคนในหมู่บ้าน ยกเว้นที่ปรึกษาหมู่บ้านใครหมู่บ้านมัน ส่วนเรื่องความใหญ่ ระดับตำบล ระดับอำเภอ จำนวนเงินมากหรือน้อย อย่าเพิ่งไปนึกถึงมัน การทำเป็นหมู่บ้านมีเหตุผลคือ (1) เราได้นำหลักของมงคลสูตรมาใช้ คือการสงเคราะห์ญาติ คนในหมู่บ้านเดียวกัน ถ้ามีการโกงก็เป็นการโกงญาติ นี่คือเหตุผลที่ไม่รับคนนอกพื้นที่ ถ้ารับแล้วมีปัญหาไม่รู้ว่ามีบ้านจะโยกย้ายไปเมื่อไหร่ ถ้ามันโกงก็รู้สีกว่ามันไม่ใช่ญาติ ดังนั้น

ตรงนี้ที่เราต้องชี้ดวงอย่าให้ใหญ่ (2) การไม่รับคนไกล เพราะถ้ารับคนนอก หลาย ๆ หมู่มา รวมกัน เวลามาส่งเงินก็ยาก เวลาเก็บเงินก็ลำบาก และ (3) ถ้าเราไปรับคนไกล คนนอกพื้นที่ สมมติว่าตำบลนั้นมี 5 หมู่ ก็เอาไว้ 1 หมู่เดียว อีก 4 หมู่จะขอการพัฒนา ขอความร่วมมือ 4 หมู่ นั้น ก็ จะไม่มีใครเหลียวแล มาอยู่ที่หมู่ 1 หมด เพราะกำลังทรัพยากรอยู่ที่นี้ ที่นี้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่เขา ที่ไม่ ก่อให้เกิดประโยชน์เขาไม่ไป อีก 4 หมู่จะพัฒนาไม่ขึ้น ฉะนั้นก็แบ่งเป็นหมู่ ๆ ดีกว่า พอเริ่มโตค่อย เอะระดับหัวหน้ามาคุยกัน ดังนั้น เริ่มต้นเราอย่าพยายามเอาใหญ่ อย่าเอาคนมารวมกันมาก ๆ คือ ปัญหา เราเอาคนให้อยู่ในฐานล่างก่อน เหมือนกับเราสร้างเจดีย์ แต่ที่ปรึกษาเอาคนนอกพื้นที่ก็ได้ ไม่ มีปัญหาอะไร เพราะเป็นที่ปรึกษาเท่านั้น เรื่องบัญชี วิธีการจัดการต่าง ๆ รับคนนอกพื้นที่ได้ เป็น วิธีการให้คำปรึกษาหารือ ยกเว้นกรณีไปพลิกเพลงกันเองเอง เช่นว่า หมู่บ้านอยู่ติดเขตแดนกับหมู่ที่ 1 หรือขึ้นกับหมู่ที่ 2 แล้ว หมู่ที่ 2 ขึ้นอยู่กับหมู่ที่ 1 นิคน้อยอย่าให้อื่นไกล อย่าให้ตีแผ่ไปไกลนัก อย่าเน้นความใหญ่ แต่เน้นความรู้จักมักคุ้น และมีพื้นฐานที่แน่นอนจะได้ไม่ก่อให้เกิดปัญหา”

หลักการปล่อยกู้ “สินเชื่อ” หรือเงินกู้เป็นบริการหลักของกลุ่มการเงินชุมชนทุกรูปแบบ เนื่องจากเงินทุนเป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตในสังคมสมัยใหม่ แต่คนในชุมชนมักเข้าไม่ถึงสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ด้วยความที่สาขาต่าง ๆ ของธนาคารอยู่ ห่างไกลจากชุมชน และเรียกสินทรัพย์ค้ำประกันเป็นมูลค่าสูงที่ชาวบ้านไม่มี หรือไม่มีรูปแบบ สินเชื่อที่ตรงกับความต้องการของชาวบ้าน ดังนั้นจึงสรุปง่าย ๆ ได้ว่า กลุ่มองค์กรการเงินชุมชนมี ข้อดีตรงที่ ดอกเบี้ยต่ำ ขอดผ่อนทีละน้อย ผ่อนได้นาน และผ่อน ได้เวลาที่เกิดปัญหา โดยนิยามแล้ว “สินเชื่อ” หมายถึง “ความเชื่อถือ” ที่ผู้ให้บริการมีต่อผู้ใช้บริการ เมื่อฝ่ายผู้ให้บริการ ยอมมอบสินค้า หรือบริการแก่ผู้ใช้ โดยมีสัญญาและหลักประกันสำหรับการชำระเงินต้น รวมทั้งดอกเบี้ยที่จะทยอย เกิดขึ้นในวันข้างหน้า ตามเงื่อนไขในสัญญาที่ตกลงด้วยความสมัครใจของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งในที่นี้คือ เจ้าหนี้และลูกหนี้ ในเมื่อสินเชื่อตั้งอยู่บนความเชื่อถือ ปัญหาที่สำคัญที่สุดสำหรับเจ้าหนี้เวลาปล่อยกู้ คือ เราจะแน่ใจได้อย่างไรว่าผู้ขอกู้รายนี้ “เชื่อถือได้” ว่าจะเป็นลูกหนี้ที่ดี

ในที่นี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาสถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภอนะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภอนะนะ จังหวัดสงขลา ที่เปลี่ยนแปลงมาจากองค์กร การเงินชุมชนรูปแบบสถาบันการเงินชุมชน ผู้วิจัยจึงขออธิบายเพิ่มเติมในส่วนของสถาบันการเงิน ชุมชน ดังนี้

สถาบันการเงินชุมชน ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติ พ.ศ. 2547 ที่ประกาศให้พระราชบัญญัติฉบับนี้ เพื่อการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ด้วยการให้ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคตและจัดการหมู่บ้านหรือชุมชน ตามภูมิปัญญาหรือทุนทางสังคมของตนเองในด้านการเรียนรู้ การสร้าง และการพัฒนาความคิดริเริ่ม เพื่อการแก้ไขปัญหา การสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน และองค์กรชุมชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง รวมทั้งการกระตุ้นเศรษฐกิจของหมู่บ้านและชุมชนเมือง อันเป็นเศรษฐกิจระดับฐานรากของประเทศ ตลอดจนการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะการจัดระบบสวัสดิการในชุมชน มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็น จึงได้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติขึ้น เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนแก่กองทุนหมู่บ้าน เป็นกลไกให้ประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองนำไปใช้ในการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเพิ่มรายได้ และลดรายจ่ายในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง และเพื่อให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รวมทั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สามารถพัฒนาเป็น “สถาบันการเงินชุมชน” ในอนาคต โดยมีกระบวนการทัศน์ด้านการบริหารและการพัฒนา ที่มุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้ ที่มีรูปแบบ วิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง มีคุณธรรม และมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยหลักของการเอื้ออาทร ในรูปแบบกัลยาณมิตรตลอดจนมีการสร้างและพัฒนาความคิด ความเข้าใจ ให้เป็นระบบในลักษณะของการบูรณาการทุกเรื่องเข้าด้วยกัน และสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายกองทุนในทุกระดับอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง

สถาบันการเงินชุมชน หมายถึง สถาบันการเงินชุมชนที่จัดตั้งขึ้นโดยกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อให้บริการทางการเงิน ที่สามารถตอบสนองความต้องการแก่ประชาชนในชุมชน ซึ่งขาดโอกาสในการเข้าถึง และใช้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินทั่วไป ตามวัตถุประสงค์หลักเกณฑ์มาตรฐาน และรูปแบบ ซึ่งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ กำหนดวัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชน รูปแบบ หลักการพัฒนากองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อม ยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน การดำเนินงาน การจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนไว้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ สถาบันการเงินชุมชน

- 1) แหล่งเก็บออมเงินที่มีความมั่นคง ปลอดภัย และมีผลตอบแทนที่เหมาะสม
- 2) แหล่งเงินทุน เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและบรรเทาความเดือดร้อนทั้งในระดับบุคคล ครัวเรือน และชุมชน
- 3) เสริมสร้างสวัสดิการ และสวัสดิภาพของชุมชน

- 4) เสริมสร้างวินัยทางการเงิน และให้คำปรึกษาทางการเงินแก่ชุมชน
- 5) เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ร่วมกัน ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน

รูปแบบ สถาบันการเงินชุมชน

- 1) เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง
- 2) กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองหลายกองทุนร่วมกันจัดตั้งขึ้น
- 3) เกิดจากการยุบรวมกองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมืองเข้าด้วยกัน
- 4) หมู่บ้านร่วมกับกลุ่มการเงินในชุมชนและกองทุนหมู่บ้านร่วมกันจัดตั้ง

หลักการพัฒนากองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อม ยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน

1) เป็นกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตาม พ.ร.บ. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. 2547

2) พัฒนาจากกองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อม (ตามมาตรฐาน) ความพร้อมทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และ โครงสร้างพื้นฐานของกองทุน ก่อนเข้าสู่การพัฒนา (การฝึกอบรม) ของ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

3) คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีความพร้อม ด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ปฏิบัติการ การจัดการสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการการเงินชุมชนของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

4) กองทุนหมู่บ้านที่เปิดทำการเป็นสถาบันการเงินชุมชน ต้องมีการปฏิบัติการและผ่านการประเมินมาตรฐานการเป็นสถาบันการเงินชุมชนของสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

5) ให้มีสถาบันการเงินชุมชน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้นแบบกระจายในทุกตำบล เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในพื้นที่

6) การกำหนดกระบวนการ มาตรฐานการพัฒนา และหลักสูตรสถาบันการเงินชุมชน (การบริหารจัดการการเงินชุมชน) ต้องมีความเป็นไปได้ และกำหนดด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

## 2.8 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา

ผู้วิจัยนำเสนอหัวข้อนี้ เพื่อปูพื้นฐานให้เห็นภาพรวมของสถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ทั้งหมดเป็นผลมาจากการศึกษาทั้งจากเอกสารทางการต่าง ๆ การ

ลงพื้นที่ไปสังเกต การสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารเบื้องต้นของสถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำ  
ขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา

ตำบลน้ำขาว เป็นตำบลหนึ่งในอำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ตามประวัติตำบลน้ำขาวมีผู้ให้  
ความเป็นมาไว้หลายคน บางที่เล่าว่ามาจากน้ำขาว มาเป็น “น้ำขาว” บางที่เล่าว่าเป็นที่ตั้งในที่ลุ่ม พอ  
ฤดูน้ำหลากน้ำจะเต็ม ไปทั้งทุ่ง ซึ่งบ้านตั้งอยู่รายล้อมทุ่งน้ำ จึงคนน้ำสีขาวไปหมด จึงได้ชื่อว่า “น้ำ  
ขาว” (ซึ่งสอดคล้องกับชื่อบ้านทุ่งน้ำขาวในอำเภอนาทวี) ต่อมาปี พ.ศ. 2492 ทางราชการได้แยก  
พื้นที่หมู่ 4, 12 ในขณะนั้น ของตำบลน้ำขาว ไปรวมกับพื้นที่หมู่ 1, 3 ในขณะนั้น ของตำบลขุนตัด  
หวาย รวม 4 หมู่บ้าน ตั้งขึ้นเป็นตำบลเค มีอาณาเขตพื้นที่ 56.06 ตร.กม. (21.64 ตร.ไมล์) ณ ปี 2566  
มีจำนวนประชากรทั้งหมด 3,901 คน มีความหนาแน่น 69.58 คน/ตร.กม. (180.2 คน/ตร.ไมล์) โดย  
แต่ละตำบลน้ำขาวมีอาณาเขตติดต่อกับตำบลต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับตำบลแคว
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับตำบลขุนตัดหวาย
ทิศใต้	ติดต่อกับตำบลนาหมอศรี ตำบลคลองทราย และตำบลเขามิเกียรติ
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับตำบลตะพง

การปกครองส่วนภูมิภาค ตำบลน้ำขาวแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 11 หมู่บ้าน ได้แก่  
หมู่ที่ 1 บ้านเกาะแคว หมู่ที่ 2 บ้านคูติน หมู่ที่ 3 บ้านออกวัด หมู่ที่ 4 บ้านท่าคู หมู่ที่ 5 บ้านน้ำขาวกลาง  
หมู่ที่ 6 บ้านน้ำขาวตก หมู่ที่ 7 บ้านคลองแงะ หมู่ที่ 8 บ้านคูหวนอน หมู่ที่ 9 บ้านต้นเหรียญ หมู่ที่ 10  
บ้านนาดี และหมู่ที่ 11 บ้านหัวควน

การปกครองส่วนท้องถิ่น ท้องที่ตำบลน้ำขาว มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงแห่งเดียว  
คือ องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำขาว ครอบคลุมพื้นที่ตำบลน้ำขาวทั้งหมด ซึ่งเป็นสภาตำบลน้ำขาว  
ที่จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2517 และยกฐานะขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำขาว ในวันที่ 30  
มกราคม พ.ศ. 2539 จนถึงปัจจุบัน

สถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา



**ใบสำคัญรับจดทะเบียนสถาบันการเงินประชาชน**

นายทะเบียนสถาบันการเงินประชาชนขอแสดงว่าได้รับจดทะเบียน

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว

มีสำนักงานในตำบล ..... น้ำขาว ..... อำเภอ ..... จะนะ ..... จังหวัด ..... สงขลา

เลขทะเบียนสถาบันการเงินประชาชนที่ ..... ๐๐๑๐๒ ..... เมื่อวันที่ ๑๒ เดือน ..... พฤศจิกายน ..... พ.ศ. ๒๕๖๓

ตามความในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. ๒๕๖๒

เพื่อเป็นหลักฐาน จึงได้ออกใบสำคัญนี้ให้ไว้ตั้งแต่วันที่ ๑๒ เดือน ..... พฤศจิกายน ..... พ.ศ. ๒๕๖๓

  
(นางสาวสุกัญญา ไชยวรรณ)  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง รักษาราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง  
นายทะเบียนสถาบันการเงินประชาชน

- ชื่อองค์กรการเงินเดิม : สถาบันการเงินชุมชนบ้านคูติน
- จดทะเบียน : จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน เมื่อ 12 พฤศจิกายน 2563
- สถานที่ตั้ง : เลขที่ 78 หมู่ที่ 2 ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา 90130
- จำนวนหมู่บ้าน : จำนวน 7 หมู่บ้าน ประกอบด้วย 841 ครัวเรือน
- จำนวนประชากร 3,905 คน รายละเอียดดังนี้
- 1) หมู่บ้านเกาะแค หมู่ที่ 1 จำนวน - ครัวเรือน  
จำนวนประชากร 262 คน
  - 2) หมู่บ้านออกวัด หมู่ที่ 3 จำนวน - ครัวเรือน  
จำนวนประชากร 263 คน
  - 3) หมู่บ้านน้ำขาวกลาง หมู่ที่ 5 จำนวน - ครัวเรือน  
จำนวนประชากร 213 คน
  - 4) หมู่บ้านน้ำขาวตก หมู่ที่ 6 จำนวน - ครัวเรือน  
จำนวนประชากร 276 คน
  - 5) หมู่บ้านต้นเหรียง หมู่ที่ 9 จำนวน - ครัวเรือน  
จำนวนประชากร 442 คน
  - 6) หมู่บ้านนาดี หมู่ที่ 10 จำนวน - ครัวเรือน  
จำนวนประชากร 196 คน
  - 7) หมู่บ้านคูติน หมู่ที่ 2 จำนวน - ครัวเรือน  
จำนวนประชากร 424 คน

8) หมู่บ้านท่าคู หมู่ที่ 4	จำนวน - ครั้วเรือน จำนวนประชากร 385 คน
9) หมู่บ้านคลองแจะ หมู่ที่ 7	จำนวน - ครั้วเรือน จำนวนประชากร 660 คน
10) หมู่บ้านคูห้วนอน หมู่ที่ 2	จำนวน - ครั้วเรือน จำนวนประชากร 261 คน
11) หมู่บ้านห้วนอน หมู่ที่ 2	จำนวน - ครั้วเรือน จำนวนประชากร 523 คน

## 2.9 ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง

ผู้วิจัยนำเสนอหัวข้อนี้ เพื่อปูพื้นฐานให้เห็นภาพรวมของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ทั้งหมดเป็นผลมาจากการศึกษาทั้งจากเอกสารทางการต่าง ๆ การลงพื้นที่ไปสังเกต การสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารเบื้องต้นของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง

ตำบลจำปาหล่อ เป็นตำบลหนึ่งในอำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ตามประวัติ ตำบลจำปาหล่อ ตั้งขึ้นพร้อมกับอำเภออ่างทอง อยู่ในความปกครองของอำเภอเมืองอ่างทอง ประกอบด้วย 7 หมู่บ้าน ประชากรหมู่ที่ 1-6 ตั้งบ้านเรือนอยู่ตามแนวฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ราษฎร หมู่ที่ 7 อพยพไปจากหมู่ที่ 1-6 ไปตั้งบ้านเรือนอยู่ตามชายฝั่งคลองบางตาทอง ตามข้อสันนิษฐานของผู้รู้เล่าว่า เดิมคงเป็นหมู่บ้านหนึ่งของตำบลบ้านแห เนื่องจากการแต่งตั้งเจ้าคณะตำบลใช้ชื่อเจ้าคณะตำบลบ้านแห การสัญจร และการขนส่งผลผลิต ส่วนใหญ่ใช้ทางน้ำและทางเกวียน ราษฎรส่วนใหญ่ใช้เกวียนองค์ประกอบสำคัญของเกวียน คือ “จำปา” ที่ทำให้ล้อเกวียนหมุนไปได้ ซึ่งทำจากไม้ที่หาได้ภายในหมู่บ้าน แต่ขาดความคงทนเนื่องจากชำรุดสึกหรอ และหักได้ง่าย ต่อมา มีราษฎรชื่อ “หล่อ” ได้หาวิธีนำเหล็กมาทำ “จำปาเกวียน” ทำให้มีความคงทน และใช้ได้นาน ราษฎรที่ใช้เกวียนจึงหันมาใช้ตามแบบนายหล่อเป็นจำนวนมากและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อได้รับการยกฐานะเป็นตำบล จึงขนานนามว่า “ตำบลจำปาหล่อ” นับได้ 111 ปี เมื่อปี พ.ศ. 2550 จนถึงปัจจุบัน มีอาณาเขตพื้นที่ 11.12 ตร.กม. หรือประมาณ 6,949 ไร่ อยู่ห่างจากที่ทำการอำเภอเมืองอ่างทอง ประมาณ 7 กิโลเมตร โดยแต่ละตำบลจำปาหล้อมีอาณาเขตติดต่อกับตำบลต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับตำบลบ้านแห และคลองวัว อำเภอเมืองอ่างทอง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับแม่น้ำเจ้าพระยา
ทิศใต้	ติดต่อกับตำบลป่าโมก ตำบลนรสิงห์ อำเภอป่าโมก
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับตำบลมหาไชย อำเภอเมืองอ่างทอง ตำบลไผ่ดำพัฒนา อำเภอวิเศษชัยชาญ

การปกครองส่วนภูมิภาค ตำบลจำปาหล่อแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 7 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านระดำ หมู่ที่ 2 บ้านระดำ หมู่ที่ 3 บ้านโพธิ์ทูล หมู่ที่ 4 บ้านจำปาหล่อ หมู่ที่ 5 บ้านจำปาหล่อ หมู่ที่ 6 บ้านจำปาหล่อ และหมู่ที่ 7 บ้านบางตาทอง

สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง



ชื่อองค์กรการเงินเดิม	: สถาบันการเงินชุมชนตำบลจำปาหล่อ
จดทะเบียน	: จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน เมื่อ 20 มกราคม 2565
สถานที่ตั้ง	: เลขที่ 2 หมู่ที่ 5 ตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง 14000
จำนวนหมู่บ้าน	: จำนวน 7 หมู่บ้าน ประกอบด้วย 1,242 ครัวเรือน

จำนวนประชากร 3,641 คน รายละเอียดดังนี้

1) หมู่บ้านระคำ หมู่ที่ 1	จำนวน 121 ครัวเรือน จำนวนประชากร 371 คน
2) หมู่บ้านระคำ หมู่ที่ 2	จำนวน 87 ครัวเรือน จำนวนประชากร 258 คน
3) หมู่บ้านโพธิ์ทูล หมู่ที่ 3	จำนวน 261 ครัวเรือน จำนวนประชากร 824 คน
4) หมู่บ้านจำปาหล่อ หมู่ที่ 4	จำนวน 151 ครัวเรือน จำนวนประชากร 418 คน
5) หมู่บ้านจำปาหล่อ หมู่ที่ 5	จำนวน 140 ครัวเรือน จำนวนประชากร 358 คน
6) หมู่บ้านจำปาหล่อ หมู่ที่ 6	จำนวน 101 ครัวเรือน จำนวนประชากร 233 คน
7) หมู่บ้านบางตาทอง หมู่ที่ 7	จำนวน 381 ครัวเรือน จำนวนประชากร 1,179 คน

## 2.10 การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 อ้างถึง เดิมการให้บริการทางการเงินในระดับชุมชน มักดำเนินการโดยองค์กรการเงินชุมชน ซึ่งไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ทำให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน เนื่องจากเน้นการพึ่งพาตัวบุคคลเป็นหลัก รวมทั้งขาดความมั่นคงในด้านการจัดการ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการบัญชี สมควรยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีคณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชน ทำหน้าที่วางกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ในการส่งเสริมและกำกับดูแลสถาบันการเงินประชาชน เพื่อให้มีการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน อันจะทำให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานเดียวกัน และมีความยั่งยืนในการพึ่งพาตนเองภายในชุมชน จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ขึ้น และพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 56 ก หน้า 45 เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2562 และ

กำหนดให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนด 120 วัน นับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป กล่าวคือ เริ่มมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป

สถาบันการเงินประชาชน” หมายถึง องค์กรการเงินชุมชนซึ่งได้จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 เมื่อเป็นสถาบันการเงินประชาชนจะมีความแตกต่างจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ คือเป็นนิติบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างกัน ในการเพิ่มการเข้าถึงทางการเงินให้แก่ประชาชนและแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ โดยสถาบันการเงินประชาชน จะทำหน้าที่เป็นเหมือนธนาคารชุมชน ธนาคารของประชาชน ในตำบล ที่ให้บริการรับฝากเงินจากสมาชิก ประชาชน ให้สินเชื่อแก่สมาชิก เป็นตัวแทนการรับชำระเงิน และเป็นตัวแทนการรับโอนเงินของสมาชิกและประชาชน รวมถึงส่งเสริมหรือสนับสนุนการจัดสวัสดิการในพื้นที่ดำเนินงาน โดยใช้เงินที่ได้จากการจัดสรรกำไร ซึ่งจะได้ธนาคารผู้ประสานงานเข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาระบบการให้บริการทางการเงิน ขณะที่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียน สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงานสร้างรายได้ หรือบรรเทาความเดือดร้อน สำหรับประชาชนในหมู่บ้าน ซึ่งสามารถให้กู้ยืมแก่สมาชิก และรับฝากเงินจากสมาชิก รวมถึงจัดหาทุนจากแหล่งเงินทุนอื่น เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ซึ่งกว่าจะมาเป็น พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน องค์กรการเงินชุมชนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลและมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการออมทรัพย์และให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิตและสวัสดิการของสมาชิก เริ่มจากเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2558 มติคณะรัฐมนตรี รับทราบร่างพระราชบัญญัติทางการเงินระดับฐานราก มุ่งวัตถุประสงค์ส่งเสริมองค์กรการเงินชุมชนให้เข้มแข็งและป้องกันความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นต่อระบบเศรษฐกิจฐานรากในประเทศไทย หากแต่ร่างพระราชบัญญัติการเงินระดับฐานรากมีความไม่ชัดเจน โดยการดำเนินการมีความซับซ้อนกับกฎหมายที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ต่อมาเดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2559 มีการยกร่าง พระราชบัญญัติการเงินระดับฐานราก พร้อมแก้ไขวัตถุประสงค์ จากร่างพระราชบัญญัติการเงินระดับฐานราก เป็น ร่างพระราชบัญญัติสถาบันการเงินชุมชน เพื่อให้มีกรอบแนวคิดที่แคบลงและเน้นเฉพาะสถาบันการเงินชุมชนเป็นหลัก มีวัตถุประสงค์ เพื่อยกระดับองค์กรการเงินชุมชน เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ประชาชนให้เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายและรองรับการเป็นนิติบุคคล กำหนดให้ธนาคารเฉพาะกิจของภาครัฐ เป็นแม่ข่ายออกกฎเกณฑ์ หลักเกณฑ์ วิธีการจัดตั้ง สถาบันการเงินชุมชน ต่อมาเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2560 มีการแก้ไขชื่อพระราชบัญญัติและเนื้อหา โดยไม่ใช่คำว่า สถาบันการเงินประชาชน เนื่องจากมีความซ้ำซ้อนกับการใช้ชื่อสถาบันการเงินชุมชนของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แก้ไขเนื้อหาให้เหมาะสมกับ

บริบทขององค์กรการเงินระดับชุมชนมากขึ้น เช่น บทบาทของธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ เป็นที่เล็งเห็น สนับสนุนความรู้ทางการเงิน ระบบสารสนเทศและการปล่อยสินเชื่อ ต่อมาเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2561 มติคณะรัฐมนตรี เห็นชอบ ร่างพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน วัตถุประสงค์เพื่อให้มี กฎหมายรับรองสถานะองค์กรการเงินชุมชนให้มีสภาพเป็นนิติบุคคล บูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการเงินให้แก่ชุมชนฐานราก เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมและสร้างโอกาสในการ เข้าถึงบริการทางการเงิน ต่อมาเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2562 สนช. มีมติเห็นชอบ ร่างพระราชบัญญัติ สถาบันการเงินประชาชน และเดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2562 มีการประกาศ พระราชบัญญัติสถาบัน การเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ในราชกิจจานุเบกษา ณ วันที่ 30 เมษายน 2562

### 2.10.1 บทบาทหน้าที่ของสถาบันการเงินประชาชน

องค์กรการเงินชุมชนที่มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการออมทรัพย์ และให้บริการทางการเงิน แก่สมาชิก รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้คุณภาพชีวิต สวัสดิการของ สมาชิกและประชาชน ในพื้นที่ ที่สามารถยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนตาม พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ได้ตามความสมัครใจ โดยสถาบันการเงิน ประชาชนสามารถทำหน้าที่เป็นธนาคารของชุมชนให้บริการรับฝากเงินสมาชิก ประชาชน และ วิสาหกิจชุมชน ให้สินเชื่อแก่สมาชิกและเป็นตัวแทนและเป็นตัวแทนการรับชำระเงินและ โอนเงิน ของสมาชิกและประชาชน โดยมีพื้นที่ในการดำเนินงานไม่เกินเขตตำบลหรือแขวงที่ตั้งสถาบัน การเงินประชาชนและเขตหมู่บ้านที่ติดกับตำบลหรือแขวงอันเป็นที่ตั้งของสถาบันการเงินประชาชน การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน เป็นการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนให้มีสถานะเป็น นิติบุคคล ที่มีธนาคารผู้ประสานงานเป็นที่เล็งเห็น ช่วยจัดทำและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการให้บริการทางการเงิน เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินและช่วยตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งการเป็นที่เล็งเห็นดังกล่าว จะช่วยลดต้นทุนและสนับสนุนให้สถาบัน การเงินประชาชนสามารถดำเนินการเป็นธนาคารของชุมชนที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับและ ไว้วางใจของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่

### 2.10.2 ประเภทองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงิน ประชาชน

คณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชนได้ออกประกาศกำหนดให้ (1) กลุ่ม ออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะ (2) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต (3) สถาบันการเงินชุมชน และ(4)

วิสาหกิจชุมชนที่ให้บริการทางการเงินและไม่เป็นนิติบุคคล เป็นองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน รวมถึงออกประกาศกำหนดให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และธนาคารออมสิน เป็นธนาคารผู้ประสานงานของสถาบันการเงินประชาชน ทั้งนี้ องค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนสามารถติดต่อยื่นคำขอจดทะเบียนได้ที่สาขาของ ธ.ก.ส. หรือธนาคารออมสินในพื้นที่

### 2.10.3 คุณสมบัติเบื้องต้นขององค์กรการเงินชุมชนที่จะยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

- 1) ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกด้วยมติไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด ให้ยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน
- 2) มีการจัดทำบการเงินประจำปีต่อเนื่องกัน เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียน
- 3) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
- 4) มีทุนที่ชำระแล้ว เป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 500,000 บาท
- 5) มีผลการดำเนินงานเป็นกำไรต่อเนื่องกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียน และในวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียนต้องไม่มีผลการดำเนินงานขาดทุนสะสม

นอกจากนี้ สมาชิกขององค์กรการเงินชุมชนดังกล่าว ต้องเป็นบุคคลธรรมดาและมีภูมิลำเนาหรือประกอบอาชีพเป็นหลักแหล่งในพื้นที่ ในการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนนั้น เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี นับแต่วันที่สมัครเป็นสมาชิก รวมทั้งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับของสถาบันการเงินประชาชน

### 2.10.4 เอกสารและหลักฐานที่องค์กรการเงินชุมชนต้องใช้สำหรับการยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

- 1) คำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน นำเรียนถึงนายทะเบียนสถาบันการเงินประชาชน เนื้อหาในใบคำขอประกอบด้วย ประเภทองค์กรการเงินชุมชนเดิม ชื่อที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ที่ตั้งสำนักงานสถาบันการเงินประชาชน ขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ทั้งพื้นที่ดำเนินงานหลัก เขตหมู่บ้านที่ติดกับพื้นที่ดำเนินงานหลัก จำนวนสมาชิกและจำนวนหุ้น

2) รายงานการประชุมสมาชิก ซึ่งลงมติไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด เพื่อดำเนินการยื่นคำขอจดทะเบียน พร้อมด้วยรายชื่อสมาชิกทั้งหมด และรายงานการประชุมสมาชิกซึ่งตั้งผู้แทน ไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อดำเนินการยื่นคำขอจดทะเบียนพร้อมสำเนา

3) ทะเบียนสมาชิกพร้อมรายชื่อและทะเบียนหุ้นที่แต่ละคนจะถือเมื่อได้จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

4) ร่างข้อบังคับตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562

5) งบการเงินย้อนหลังอย่างน้อย 2 ปี

6) รายงานการเคลื่อนไหวทางบัญชีย้อนหลัง อย่างน้อย 2 ปี

7) หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่ามีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ธนาคารผู้ประสานงานได้จัดทำและพัฒนาขึ้น ซึ่งต้องประกอบด้วย Software สำหรับใช้ในการให้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินโดยเฉพาะ และระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสถาบันการเงินประชาชนกับธนาคารผู้ประสานงาน ซึ่งข้อมูลทั่วไปของสมาชิกและข้อมูลการทำธุรกรรมที่สถาบันการเงินประชาชนต้องบันทึก โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ธนาคารผู้ประสานงานได้จัดทำและพัฒนาขึ้น ข้อมูลประกอบด้วย (1) ข้อมูลทั่วไปของสมาชิก วิสาหกิจชุมชน และประชาชนในพื้นที่ดำเนินงาน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของสมาชิก ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน และข้อมูลทั่วไปของประชาชนในพื้นที่ดำเนินงาน (2) ข้อมูลการทำธุรกรรมการซื้อขาย โอนหุ้นของสมาชิก ได้แก่ การซื้อหุ้นของสมาชิก การขายหุ้นของสมาชิก และการโอนหุ้นของสมาชิก (3) ข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน ชำระเงิน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับบัญชีเงินฝาก การให้บริการฝากเงิน การให้บริการถอนเงิน การให้บริการโอนเงิน และการให้บริการชำระเงิน (4) ข้อมูลการทำธุรกรรมกู้เงินของสมาชิก เช่น การกู้เงินของสมาชิกและการค้ำประกันของสมาชิก การปรับโครงสร้างหนี้ เปลี่ยนสัญญา กู้วันซ้ำ รายละเอียดการชำระหนี้ กู้ รายละเอียดค่าติดตามทวงถามหนี้รายบุคคลของสมาชิก สวัสดิการที่ให้กับสมาชิก และสวัสดิการที่ให้กับประชาชนในพื้นที่ดำเนินงาน (5) ข้อมูลการฝากเงินและการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน (6) ข้อมูลจำนวนสมาชิก และการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน ได้แก่ ภาพรวมข้อมูลจำนวนสมาชิก ข้อมูลการทำธุรกรรมเกี่ยวกับหุ้น ภาพรวมข้อมูลผู้เปิดบัญชีเงินฝาก ข้อมูลการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน ข้อมูลการกู้เงินของสมาชิก การอนุมัติสินเชื่อ ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการเงินประชาชน รายได้/รายจ่ายของการให้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินประชาชน สวัสดิการที่ให้กับสมาชิก และสวัสดิการที่ให้กับประชาชนในพื้นที่ดำเนินงาน (7) ระบบข้อมูลทางบัญชี เช่น งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี และข้อมูลแสดงอัตราส่วนทางการเงินและการจัดขึ้น การกันสำรองของสถาบันการเงินประชาชน รวมถึงต้องประมวลผลข้อมูลสรุปยอดเป็นรายวัน รายเดือน และรายปี

## 2.10.5 กระบวนการยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน



รูปที่ 2.5 กระบวนการยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินของประชาชน

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

### 2.10.6 สถานการณ์ภาพรวม

สถานการณ์ภาพรวมหลังจากที่มีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เกิดขึ้น มีการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินตามพระราชบัญญัตินี้ได้สำเร็จแล้ว 21 แห่ง โดยสถาบันการเงินประชาชนเป็นองค์กรการเงินชุมชน อันได้แก่ สถาบันการเงินชุมชน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะ วิสาหกิจชุมชนให้บริการทางการเงิน (ยังไม่เป็นนิติบุคคล) ที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีสถานะในการจัดตั้ง วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก ได้แก่ การรับฝากเงิน การจ่ายเงินกู้ การโอนเงิน และการรับชำระเงิน รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิต สวัสดิการของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่การดำเนินงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสถาบันการเงินประชาชน อาทิ

ประโยชน์สำหรับสถาบันการเงินประชาชน

- 1) ได้มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและประชาชนทั่วไป
- 2) ได้รับการส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแลจากภาครัฐ
- 3) ได้รับยกเว้นภาษีธุรกิจเฉพาะและยกเว้นอากรแสตมป์สำหรับรายรับจากกิจการของสถาบันการเงินประชาชนเฉพาะการประกอบกิจการ โดยปกติเยี่ยงธนาคารพาณิชย์ และการกระทำธุรสารที่สถาบันการเงินประชาชนออกให้กับสมาชิก
- 4) ได้ทรัพย์สิน หนี้สิน สิทธิความรับผิดชอบที่เกี่ยวเนื่องกับองค์กรการเงินชุมชนเดิม ที่ได้จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนนั้นทั้งหมด
- 5) ได้รับการสนับสนุนระบบเทคโนโลยี ระบบโปรแกรมบัญชีสถาบันการเงินชุมชน จากธนาคารผู้ประสานงาน เพื่อใช้ดำเนินงานตลอดไป
- 6) ได้รับการส่งเสริม ช่วยเหลือ กำกับ แนะนำ ติดตามการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชนจากธนาคารผู้ประสานงาน

ประโยชน์สำหรับสมาชิก

- 1) ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา สำหรับเงินได้จากดอกเบี้ยเงินฝากที่ได้รับจากสถาบันการเงินประชาชน ทุกบัญชีรวมกัน ไม่เกิน 20,000 บาท ตลอดปีภาษี เงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน ที่ได้รับการจัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปี

2) ได้รับการลดหย่อนค่าจดทะเบียนการจ้างอสังหาริมทรัพย์ เหลือร้อยละ 0.01 สำหรับการจ้างอสังหาริมทรัพย์ระหว่างสมาชิกกับสถาบันการเงินประชาชน เพื่อเป็นหลักประกันในการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินประชาชน

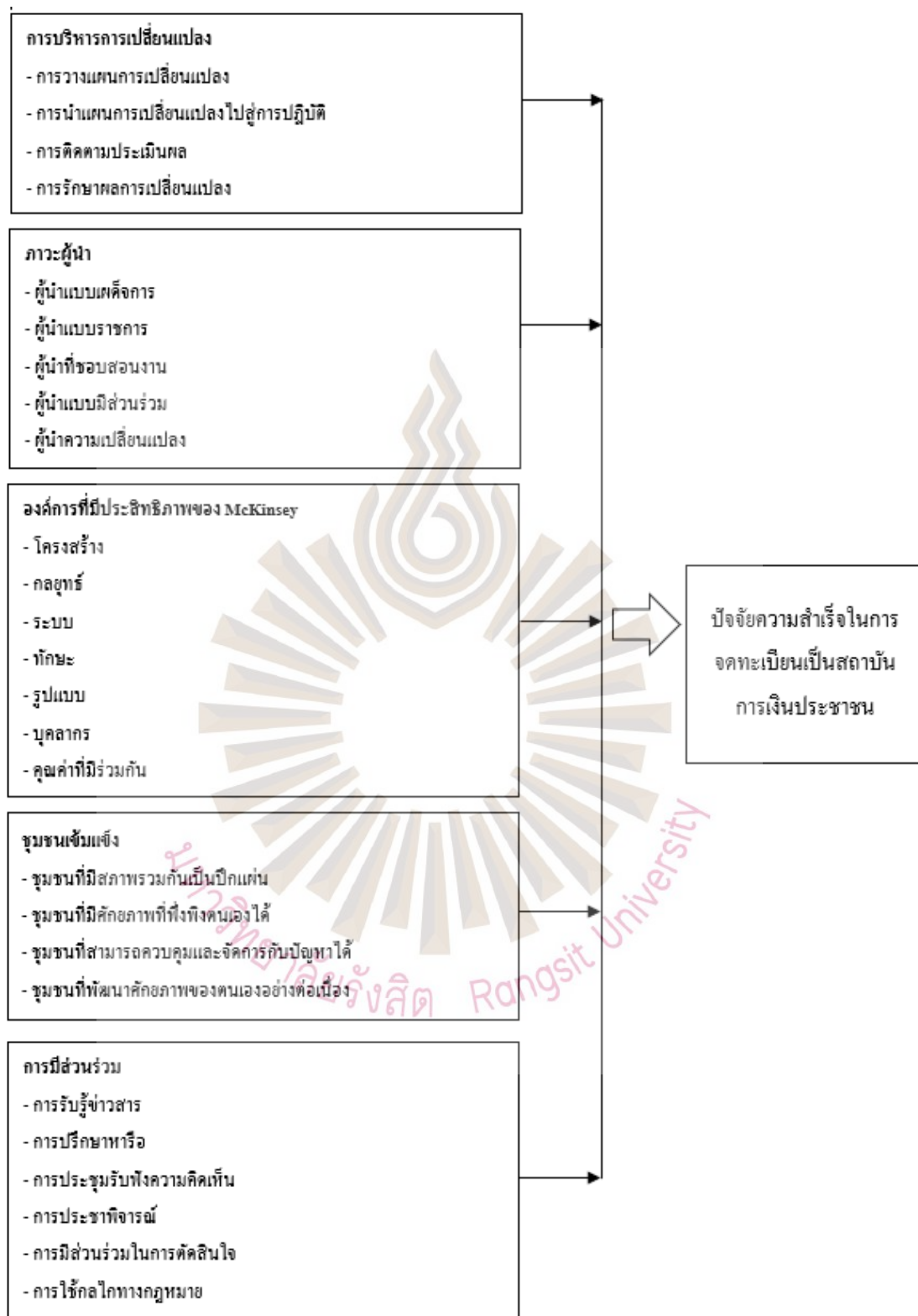
3) ได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสถาบันการเงินประชาชนที่มีศักยภาพ บริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ช่วยลดความเสี่ยงในการลงทุน ตลอดจนประโยชน์สำหรับบุคคล/นิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง จะได้รับการยกเว้น ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ อากรแสตมป์ ให้กับบุคคลที่รวมตัวกันเป็นคณะบุคคลเพื่อจัดตั้งเป็นองค์กรการเงินชุมชน สำหรับเงินได้ที่ได้รับจากการโอนทรัพย์สิน มูลค่าของฐานภาษี รายรับและการกระทำตราสาร อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนสถานะขององค์กรการเงินชุมชนไปเป็นสถาบันการเงินประชาชน ทั้งนี้ เฉพาะการโอนทรัพย์สินภายใน 180 วัน นับแต่วันที่ได้รับจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน จะได้รับการลดหย่อนค่าจดทะเบียนการโอนอสังหาริมทรัพย์ เหลือร้อยละ 0.01 กรณี นิติบุคคล บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่น ที่ไม่ใช่องค์กรการเงินเป็นเจ้าของโอนให้แก่สถาบันการเงินประชาชนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนสถานะขององค์กรการเงินชุมชนไปเป็นสถาบันการเงินประชาชน ที่กระทำภายใน 180 วัน นับจากวันที่จดทะเบียน พร้อมอำนวยความสะดวกทั่วไปให้กับสมาชิกและประชาชนทั่วไปในชุมชน มาใช้บริการทางการเงินได้ เช่น ฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน ชำระค่าบริการต่าง ๆ

## 2.11 กรอบแนวความคิด

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิด เกี่ยวข้องกับการจดทะเบียนยกระดับองค์กรชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ความเป็นไปของการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนจากนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศ ร่วมกับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะมุ่งเน้นรูปแบบการจดทะเบียนของสถาบันการเงินชุมชน ผ่านมุมมองของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ผู้ประสานงานจากธนาคารออมสิน กรรมการ สมาชิก สถาบันการเงินประชาชน เพราะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจดทะเบียนยกระดับสถาบันการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยเลือกศึกษายึดตามกรอบการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของศุภชัย ยาวะประภาส และปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา ว่าด้วยปัจจัยด้านผู้นำ บุคลากรในองค์กร และชุมชน ร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 20 ประเภทของ Murray Johanssen (ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบราชการ ผู้นำที่ชอบสอนงาน ผู้นำแบบข้ามวัฒนธรรม ผู้นำแบบฉุกเฉิน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำแบบมีกลยุทธ์ ผู้นำทีมงาน ผู้นำแบบอำนวยความสะดวก ผู้นำแบบมีอิทธิพล ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบ

ผู้รับใช้ ผู้นำความเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบมีเสน่ห์ ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำในการทำธุรกรรม ผู้นำแบบ 5 ระดับ และผู้นำแบบอารมณ์ความรู้สึกทีมงาน) แนวคิดของ McKinsey มีที่มาจากแนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน 7 ปัจจัย ( โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร และ คุณค่าที่มีร่วมกัน) แนวคิดชุมชนเข้มแข็ง ของโกวิทช์ พวงงาม และแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน ของไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม เพื่อประกอบการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย มาเป็นกรอบในการศึกษา เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามที่ว่าองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีวิธีการเตรียมการและดำเนินการอย่างไรและวัตถุประสงค์การศึกษา วิธีการเตรียมการและการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ และแนวทางเตรียมการขององค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนนั้น และในบทที่ 3 จะเป็นการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะอธิบายถึงรูปแบบการวิจัย การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล





รูปที่ 2.6 กรอบแนวความคิด

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

เมื่อทราบถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย รวมทั้งกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้แล้ว ในบทที่ 3 นี้ จะนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย รูปแบบการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลหลัก วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study) ให้ความสำคัญกับคำตอบที่มีลักษณะเฉพาะตัว ภายใต้อาณาจักรของการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา บนสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยเน้นเก็บข้อมูลที่หลากหลาย ขององค์กรการเงินชุมชนที่ศึกษาเพียง 1 ปรากฏการณ์ คือการจดทะเบียนองค์กรการเงินชุมชนเพื่อยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ไม่ได้เน้นการเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ ด้วยวิธีการทางสถิติ แต่เน้นความชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่องค์กรการเงินชุมชนนั้นสามารถให้ข้อมูล ตอบคำถามของการวิจัยได้อย่างเที่ยงตรงและสอดคล้องกับสภาพการของกรณีศึกษาเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และทำข้อสรุปแต่ละประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย (ยาใจ พงษ์บริบูรณ์, 2553)

การเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มจากผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม การรวบรวมเอกสาร และเบื้องต้น ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ และพบว่าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจดทะเบียนองค์กรการเงินชุมชนเพื่อยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 มีเนื้อหาที่จะนำมาใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้หลายประเภท ได้แก่ รายงานการประชุม สัญญาเงินกู้ ทะเบียนรายชื่อกรรมการ ทะเบียนรายชื่อสมาชิก ใบคำขอจดทะเบียน เป็นต้น ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้อ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาทั้งหลายเหล่านี้ จากนั้นจึงลงพื้นที่อีกครั้ง เพื่อสังเกต การเฝ้าดูสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ทำความเข้าใจระบบนิเวศน์ อาทิ สถานที่ ประชากร โครงสร้างอำนาจของบุคคลในพื้นที่ การติดต่อเชื่อมโยงกับพื้นที่ที่ใหญ่กว่า อาทิ อำเภอที่ตั้งอยู่ใกล้เคียง และพบว่าที่ตั้ง สถานที่ทำการ สถานที่ ที่สมาชิกมาติดต่องานกับกองทุน

หมู่บ้าน/สถาบันการเงินชุมชน และพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจนำมาใช้ประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจและหาคำตอบสำหรับคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ได้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงจะศึกษา จากการสังเกตด้วย เมื่อทำความเข้าใจแล้ว จึงกำหนดแนวทางวงกรอบการศึกษา ออกแบบ สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง มีประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อตอบคำถามการวิจัย การสัมภาษณ์แต่ละ คนจะใช้คำถามชุดเดียวกัน หรือแตกต่างกัน (กรณีพบประเด็นเพิ่มเติม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล หลักก่อนหน้า) สอบทานความถูกต้องของข้อมูล ประเด็นสัมภาษณ์ ตามแบบสัมภาษณ์ วางแผนที่จะ เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการศึกษาผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลจากผู้ ที่สามารถให้ข้อมูลได้ครอบคลุมและหลากหลาย ในการหาคำตอบของงานวิจัยที่กำลังศึกษาอยู่ให้มากที่สุดเท่าที่มากได้ โดยต้องเป็นผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ ซึ่งให้เห็นความเป็นมาของการจดทะเบียน พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 เพื่อยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบัน การเงินประชาชน ตั้งแต่ปี 2562 หรือก่อนหน้านั้น จนถึงปัจจุบันเพื่อจะได้ข้อมูลความเป็นไปในแต่ละ ช่วงเวลาชัดเจน จำนวนทั้งสิ้น 40 คน อาทิ ตัวแทนจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ผู้มีอำนาจ หน้าที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ในการเป็นนายทะเบียน รับ จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตัวแทนจากธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร มีหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน เป็นพี่เลี้ยงการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงิน ประชาชน ยกกระดับองค์กรการเงินชุมชนให้มีสถานะเป็นนิติบุคคล ช่วยจัดทำและพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการให้บริการทางการเงิน เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงิน และช่วยตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งการเป็นพี่เลี้ยงดังกล่าวจะช่วยลดต้นทุนและ สนับสนุนให้สถาบันการเงินประชาชนสามารถดำเนินการเป็นธนาคารของชุมชนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ ซึ่งสถาบันการเงินประชาชนที่ ผู้วิจัยเลือกศึกษาในครั้งนี้ เป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ธนาคารออมสินเป็นพี่เลี้ยง ตัวแทนจาก สถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และจากสถาบันการเงิน ประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง (กรรมการและสมาชิก) ผู้ซึ่งมีหน้าที่ รับมอบหมายนโยบาย นำนโยบายมาปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สำนักงานเศรษฐกิจการ คลังกำหนด

การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เบื้องต้นและพบว่ามีเนื้อหาที่จะนำมาใช้ประกอบการ ออกแบบสัมภาษณ์หาคำตอบสำหรับคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ได้มีหลายประเด็น อาทิ ความ

เป็นมาก่อนเป็นสถาบันการเงินประชาชน รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรการเงินชุมชนเดิมก่อนจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน สาเหตุ ความสนใจที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน การเตรียมความพร้อมเพื่อจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน การให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก เช่น ธนาคารออมสิน ปัญหา อุปสรรค ในการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตั้งแต่ ก่อนจดทะเบียน ระหว่างจดทะเบียน และหลังจดทะเบียน และข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจดทะเบียนแต่ยังจดไม่สำเร็จ

### 3.2 พื้นที่กรณีศึกษา

ศึกษาเฉพาะสถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2563 ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน แห่งที่ 2 ของธนาคารออมสินและของประเทศไทย และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน แห่งที่ 6 ของธนาคารออมสินและของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้เวลา 1 ปี ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (ปี 2565-2566) ด้วยการลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลที่สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว การเดินทางไปยังสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ ใช้วิธีการเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัว ส่วนการเดินทางไปยังสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว ใช้วิธีการเดินทางโดยเครื่องบิน และรถสาธารณะในพื้นที่อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา การเดินทางไปยังสถาบันการเงินประชาชนทั้ง 2 แห่ง ก่อนข้างสะดวก มีถนนหลักสำหรับเดินทางไปยังสถานที่ดังกล่าว

#### ตารางที่ 3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ตัวแทน)	อำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562	จำนวน (คน)
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	มีหน้าที่ : เป็นนายทะเบียน รับผิดชอบจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน	3
ธนาคารออมสิน	มีหน้าที่ : ประสานงาน สนับสนุน และประสานงานการดำเนินการของสถาบันการเงินประชาชน	7

ตารางที่ 3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ตัวแทน)	อำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติ สถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562	จำนวน (คน)
สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ - กรรมการ - สมาชิก	มีหน้าที่ : รับมอบหมายนโยบาย นำ นโยบายมาปฏิบัติให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่สำนักงานเศรษฐกิจการ คลังกำหนด	15
สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว - กรรมการ - สมาชิก	มีหน้าที่ : รับมอบหมายนโยบาย นำ นโยบายมาปฏิบัติให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่สำนักงานเศรษฐกิจการ คลังกำหนด	15
	รวม	40

### 3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ แยกแยะข้อมูลแต่ละส่วนให้ครบถ้วนตามกรอบแนวคิดการศึกษาส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดตามที่กำหนดไว้เบื้องต้น หรืออาจจะมากกว่าหากต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติม กรณีหากพบข้อมูลดังกล่าวมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ต่องานที่ศึกษา โดยถอดเทปที่บันทึกไว้ทุกถ้อยคำหลังการสัมภาษณ์โดยทันที เพื่อให้มีความครบถ้วนของข้อมูลทั้งเนื้อหาและบรรยากาศขณะสัมภาษณ์เทียบเคียงกับการจดบันทึกด้วยตนเอง

เมื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอทั้งจากการรวบรวมเอกสาร จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การเทียบเคียงเอกสารตามข้อมูลที่ได้มา ผู้วิจัยจะตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นภายใน ความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มาของข้อมูล ด้วยการตรวจทานแบบสามเส้า โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับเอกสารที่ขอระหว่างการศึกษา มาสอบทานความถูกต้อง เช่น สอบถามเรื่องการจดทะเบียน การขออนุญาตเอกสารใบจดทะเบียนที่สำนักงานเศรษฐกิจการคลังออกให้ เพื่อสอบทานความถูกต้อง จากการสังเกตของผู้วิจัยแบบไม่มีส่วนร่วม (สังเกตจากการสัมภาษณ์ ข้อทักท้วงระหว่างการสัมภาษณ์ ปฏิกริยาของผู้ให้ข้อมูลหลัก สถานที่ให้สัมภาษณ์ ความมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล และ

ประเด็นที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคนว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือตรงกันข้ามกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่ต่างเวลา ต่างบุคคล ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ หรือสัมภาษณ์ซ้ำจากคนเดิมจนกว่าข้อมูลจะอึดตัว แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา ตีความ อธิบายปรากฏการณ์ ทั้งในเชิงบริบท สภาพการขจัดทะเบียนตามระเบียบที่สำนักงานเศรษฐกิจการคลังกำหนดไว้ พร้อมสรุปใจความเรียบเรียงเพื่อให้เข้าใจประเด็นที่ศึกษาและสรุปข้อค้นพบที่ได้ อธิบายย้อนกลับตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อตอบข้อคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ รวมทั้งนำเสนอข้อค้นพบในเชิงทฤษฎีวิชาการ ที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษาครั้งนี้

โดยสรุป วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษา เก็บข้อมูลจากการรวบรวมเอกสาร จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การเทียบเคียงเอกสารตามข้อมูลที่ได้มา แล้วนำผลการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแปลความ โดยพิจารณาความสอดคล้องความถูกต้องข้อมูลกับเอกสาร และการสังเกต เพื่อยืนยันความถูกต้องเดิมเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เน้นศึกษาผู้ที่ดำเนินการเรื่องจดทะเบียนยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน คือ ตัวแทนจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในการเป็นนายทะเบียน รับผิดชอบเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตัวแทนจากธนาคารออมสิน ผู้มีหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน เป็นพี่เลี้ยงการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ประธานกรรมการ และสมาชิกของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ประธานกรรมการและสมาชิกของสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ผู้ซึ่งมีหน้าที่รับมอบหมายนโยบาย นำนโยบายมาปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สำนักงานเศรษฐกิจการคลังกำหนด แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาพร้อมสรุปใจความเรียบเรียงเพื่อให้เข้าใจประเด็นที่ศึกษาและสรุปข้อค้นพบได้ในบทที่ 4 ต่อไป โดยเป็นการนำเสนอผลการศึกษาเรียงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยเริ่มจากวิธีการเตรียมการและการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษา 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์ภาพรวม กระบวนการ ปัญหา อุปสรรค ขององค์กรการเงินชุมชนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ 2) เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมการและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ และ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง กระบวนการความสำเร็จของการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

#### 4.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสถานการณ์ภาพรวม กระบวนการ ปัญหาอุปสรรค ขององค์กรการเงินชุมชนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

##### 4.1.1 สถานการณ์ภาพรวมการมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562

สถานการณ์ภาพรวมหลังจากที่มีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เกิดขึ้น มีการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินตามพระราชบัญญัตินี้ได้สำเร็จแล้ว 12 แห่ง จากทั้งหมดที่มีองค์กรการเงินชุมชนอยู่ประมาณ 895 แห่ง ซึ่งก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 จะเห็นได้ว่าประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศไม่มีเงินออม เนื่องจากมีอาชีพที่ต้องหาเช้ากินค่ำ มีรายได้ไม่แน่นอน เงินที่ต้องใช้จ่ายมากกว่าเงินที่จะเอามาออม ประชาชนกลุ่มนี้จึงต้องติดอยู่ในวังวนของการหารายได้มาเพื่อใช้หมุนเวียนในแต่ละวัน เมื่อสถาบันการเงินได้ลงพื้นที่กลับได้พบความจริงว่า ประชาชนชนเหล่านั้นให้ความสำคัญกับการออมมากพอ ๆ กับเงินกู้ เป็นการออมเพื่อขยายโอกาสในการเพิ่มช่องทางทำมาหากิน ออมไว้เพื่อสำรองกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จึงให้ความสำคัญในการร่วมมือกับรัฐบาล ขับเคลื่อนนโยบายรัฐ เพื่อช่วยสร้างภูมิคุ้มกันในเรื่องของเงินออม สร้างโอกาส ให้ประชาชนเข้าถึงช่องทางการเงินในระบบ ผ่านสถาบันการเงินประชาชน การเข้าถึงบริการทางการเงินในพื้นที่

ห่างไกลเป็นปัญหาที่ภาครัฐพยายามช่วยกันหาแนวทางแก้ไข หนึ่งในแนวทางที่จะช่วยแก้ปัญหาานั้นก็คือ การสนับสนุนองค์กรการเงินในระดับฐานราก

หากแต่ในอดีตที่ผ่านมา พบว่าการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ยังประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ขาดการบริหารความเสี่ยง ขาดการจัดทำบัญชีที่เป็นมาตรฐาน และการไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล การให้บริการทางการเงินในชุมชนจะให้บริการผ่านองค์กรการเงินชุมชน ที่ยังไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เช่น สถาบันการเงินชุมชน ธนาคารชุมชน ธนาคารหมู่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะ วิชากิจชุมชน การดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนเหล่านี้ มีการบริหารจัดการโดยเน้นที่การพึ่งพาตัวบุคคล ที่เป็นผู้นำชุมชนเป็นหลัก ซึ่งผู้นำชุมชนจะมีภารกิจหลายด้าน การควบคุมดูแลไม่ครอบคลุม ประกอบกับการทำงานด้านการเงินต้องมีบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน ทำให้มีความเสี่ยงในการดำเนินงาน อีกทั้ง ชุมชนที่มีขนาดใหญ่จะมีข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านสินเชื่อ การใช้อสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน ภาวะความรับผิดชอบดังกล่าว ทำให้คณะกรรมการองค์กรการเงินชุมชนต้องดูแลเป็นรายบุคคล ซึ่งที่ผ่านมาภาครัฐและเอกชน พยายามที่จะช่วยกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง จนภาครัฐตระหนักในปัญหาดังกล่าว กำหนดให้มีหน่วยงานภาครัฐคอยช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีฐานะเป็นนิติบุคคลได้

#### 4.1.2 กระบวนการ ปัญหาอุปสรรค ขององค์กรการเงินชุมชนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

ในปี พ.ศ. 2562 ได้มีการประกาศใช้กฎหมาย ซึ่งเป็นกฎหมายที่ช่วยยกสถานะองค์กรชุมชนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคลภายใต้ พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 136 ตอนที่ 56 ก หน้า 45 เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป ในภาพรวมพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นธนาคารผู้ประสานงาน ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน ตั้งแต่ (1) การสนับสนุนการจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชน (2) การรับคำขอจดทะเบียนจากองค์กรการเงินชุมชนต่าง ๆ เสนอต่อนายทะเบียน (3) การจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสถาบันการเงินประชาชน และ (4) การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบมาตรฐานการให้บริการของสถาบันการเงินประชาชน

นอกจากนั้น ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสถาบันการเงินประชาชน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ และการจัดทำบัญชีที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่สามารถจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้นั้น คือองค์กรการเงินชุมชนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ได้แก่ (1) กลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มสัจจะ (2) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต (3) สถาบันการเงินชุมชน (4) วิสาหกิจชุมชนที่ให้บริการทางการเงินและไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล กลุ่มองค์กรการเงินชุมชนดังกล่าว สามารถยื่นคำขอจดทะเบียนได้ที่ธนาคารออมสินสาขาที่สถาบันการเงินประชาชนใช้บริการอยู่ โดยกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้นั้น จะต้องมีความสมบูรณ์ (1) มีการจัดทำงบการเงินประจำปีต่อเนื่องกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียน (2) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี (3) มีทุนที่ชำระแล้วหรือที่เรียกว่า “หุ้น” เป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 500,000 บาท (4) มีผลการดำเนินงานเป็นกำไรต่อเนื่องกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียน และในวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียนต้องไม่มีผลการดำเนินงานขาดทุนสะสม ซึ่งหากกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนใดที่มีความสนใจที่จะเพิ่มศักยภาพเป็นสถาบันการเงินประชาชน สามารถแจ้งชื่อเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนขอขึ้นจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้ที่ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศ

สำหรับเอกสารที่ใช้ประกอบการยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ประกอบด้วย (1) รายงานการประชุมสมาชิกซึ่งลงมติไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดที่มีอยู่ขององค์กรการเงินชุมชน (2) รายชื่อสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม พร้อมลงลายมือชื่อ (3) รายชื่อสมาชิกทั้งหมดขององค์กรการเงินชุมชนเดิม (4) งบการเงินย้อนหลังอย่างน้อย 2 ปี งบการเงินนี้ประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน (5) ทะเบียนสมาชิกพร้อมลายมือชื่อและทะเบียนหุ้นที่แต่ละคนจะถือเมื่อได้จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนแล้ว (6) ร่างข้อบังคับตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 (7) รายงานความเคลื่อนไหวทางบัญชีย้อนหลังอย่างน้อย 2 ปี (8) หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

จากที่ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เกิดขึ้น เพื่อยกระดับองค์กรการเงินชุมชนที่เดิมไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เน้นการพึ่งพาตัวบุคคลเป็นหลัก ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีความมั่นคงด้านการบริหารจัดการ มีหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินงานที่ชัดเจน ผ่านมา 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562-2566 การยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน หลังจาก

พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 มีผลบังคับใช้ พบว่า มีการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนตามกฎหมายดังกล่าว จำนวนไม่มากเท่าใดนัก แม้จะมีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ด้วยสาเหตุปัญหาที่เริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 จนถึงปี พ.ศ. 2566 ดังนี้

1) ด้านระยะเวลาเตรียมการที่จำกัด จากที่พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้ได้ไม่นาน และองค์กรการเงินชุมชนจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเตรียมความพร้อมในการดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด กล่าวคือ จากที่องค์กรการเงินชุมชนหลายแห่ง ที่ให้ความสนใจ และแจ้งความประสงค์ที่จะยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 มีผลบังคับใช้ได้ไม่นาน และองค์กรการเงินชุมชนจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเตรียมความพร้อมในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานรายงานการประชุมสมาชิก รายชื่อสมาชิกพร้อมลงลายมือชื่อ ทะเบียนหุ้น งบการเงิน ร่างข้อบังคับ หลักฐานแสดงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น ในปี พ.ศ.2562 จึงยังไม่มีองค์กรการเงินชุมชนที่ยื่นคำขอและได้รับจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชน โดยสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) ในฐานะหน่วยงานของนายทะเบียนและธนาคารผู้ประสานงานจะประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประโยชน์ที่องค์กรการเงินชุมชนจะได้รับจากการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์และการลงพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

2) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) กล่าวคือ จากผลการดำเนินการของสถาบันการเงินประชาชนประจำปี 2563-2565 ในปี พ.ศ.2563 นายทะเบียนได้ออกประกาศและคำสั่งนายทะเบียนเพิ่มเติม นอกจากนี้ ธนาคารผู้ประสานงานทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสินและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมองค์กรการเงินชุมชน จำนวน 309 แห่ง เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กฎหมายกำหนด อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรการเงินชุมชน ทำให้องค์กรการเงินชุมชนหลายแห่งชะลอการยื่นคำขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชน ส่งผลให้ในปี พ.ศ.2563 มีองค์กรการเงินชุมชนยื่นคำขอจดทะเบียน และได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชนจำนวน 3 แห่ง นอกจากนี้ จากการติดตามผลการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 พบปัญหาว่า (1) รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนไม่ตรงกับ

หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด และ (2) การแปลงสภาพจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนจะเกิดภาระต้นทุนทางภาษีและค่าธรรมเนียม ซึ่งเบื้องต้น คณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชน ได้มอบหมายให้สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในฐานะหน่วยงานของเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชน ศึกษาแนวทางในการสนับสนุนมาตรการทางภาษีและค่าธรรมเนียม เพื่อช่วยลดภาระต้นทุนในการแปลงสภาพเป็นนิติบุคคล และการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน และประสานธนาคารผู้ประสานงานให้เตรียมความพร้อมองค์กรการเงินชุมชน ให้มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 กำหนด

3) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ที่มีความรุนแรงมาก กล่าวคือ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชนและช่วยให้สถาบันการเงินประชาชนมีภาระต้นทุนที่ลดลง จึงได้มีการออกกฎหมายยกเว้นภาษีและลดหย่อนค่าธรรมเนียม ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 734) พ.ศ.2564 และประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมตามประมวลกฎหมายที่ดิน สำหรับการจัดตั้งและการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน ตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ซึ่งได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 พฤศจิกายน 2564 เป็นต้นมา ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรการเงินชุมชนหลายแห่งยังคงชะลอการยื่นคำขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชน จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ที่มีความรุนแรงมากขึ้น จึงมีองค์กรการเงินชุมชน ได้รับการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน จำนวน 2 แห่ง อย่างไรก็ตาม จากการติดตามผลการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 พบว่า ประกาศที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน มีความเข้มงวดและไม่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันการเงินประชาชนหลายแห่งซึ่งอยู่ในช่วงแรกตั้ง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในฐานะหน่วยงานของเลขานุการคณะกรรมการ จะรวบรวมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ เพื่อนำมาประกอบการปรับปรุง แก้ไข และผ่อนปรนหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถาบันการเงินประชาชนในปัจจุบัน โดยต้องไม่ให้กระทบต่อฐานะทางการเงินและเสถียรภาพของสถาบันการเงินประชาชน

4) ขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้การจดทะเบียนยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ทั่วถึงและต่อเนื่อง มีองค์กรการเงินจำนวนมากที่ยังไม่ทราบเรื่องการมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติด

เชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ทำให้ขาดการติดต่อระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรการเงินชุมชน กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2565 ทั้งนายทะเบียน ทั้งธนาคารผู้ประสานงาน ได้มีการลงพื้นที่ เพื่อประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ทயอยปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มืองค์กรการเงินชุมชน มายืนคำขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชนเพิ่มขึ้น จำนวน 4 แห่ง รวม ณ สิ้นปี พ.ศ.2565 มีสถาบันการเงินประชาชนที่ได้รับการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน รวมทั้งสิ้น จำนวน 9 แห่ง แต่อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันการเข้าถึงองค์กรการเงินชุมชน ความจำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง เนื่องจากมืองค์กรการเงินชุมชนจำนวนมากที่ยังไม่รับรู้เกี่ยวกับกฎหมายฉบับนี้ นอกจากนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกฎหมายในการส่งเสริมการออมและสวัสดิการของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ดำเนินงาน มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง และสอดคล้องกับบริบทของชุมชน คณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชน จะพิจารณาประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชนประกอบการกำหนดแนวทางและนโยบายที่เหมาะสมกับสถาบันการเงินประชาชนต่อไป

5) ขาดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในพื้นที่ สำนักงานเศรษฐกิจการคลังหรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานส่วนกลางเป็นนายทะเบียน ไม่มีนายทะเบียนหรือผู้ช่วยนายทะเบียนในส่วนภูมิภาค กล่าวคือ กระบวนการในการขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน มีความล่าช้า เนื่องจาก กฎหมายกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลังหรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานส่วนกลางเป็นนายทะเบียน โดยไม่มีนายทะเบียนหรือผู้ช่วยนายทะเบียนในส่วนภูมิภาค จึงไม่เอื้อต่อการปฏิบัติและเข้าถึงกฎหมายนี้ ส่งผลให้การปฏิบัติตามกฎหมายมีความล่าช้า ไม่สะดวกในการติดต่อประสานงาน และมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นไป รวมทั้งมีการกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไข ที่เป็นอุปสรรคต่อการขอจดทะเบียน เช่น การกำหนดทุนในการจดทะเบียนจำนวนมาก การกำหนดให้มีการจัดทำงบการเงินประจำปี ต่อเนื่องกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี และต้องมีผลการดำเนินงานเป็นกำไรต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียน ส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนจำนวนมาก ไม่สามารถขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้ ซึ่งสถาบันการเงินประชาชน ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และจากสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ไม่คิดขาดประเด็นดังกล่าว เนื่องจากสถาบันการเงินประชาชนทั้ง 2 แห่ง มีคุณสมบัติเป็นไป

ตามที่กฎหมายกำหนดอยู่แต่เดิมแล้ว จึงสามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ หลังจากที่มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลงพื้นที่มาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เข้าใจกรอบทางกฎหมาย การดำเนินงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์หลังการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ในการส่งเสริมการออม และสวัสดิการของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ดำเนินงาน มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง สอดคล้องกับบริบทของชุมชน

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการการเงิน การคลัง สถาบันการเงินและตลาดการเงินของสภาผู้แทนราษฎร ก็ได้มีแนวทางแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนเบื้องต้นคือ ควรมีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เพื่อให้มีนายทะเบียนหรือผู้ช่วยนายทะเบียนในส่วนภูมิภาค ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ในการติดต่อประสานงาน การขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สะดวก รวดเร็ว มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อครบกำหนดระยะเวลา 3 ปี นับแต่กฎหมายมีผลบังคับใช้ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง พิจารณาความจำเป็นและความเหมาะสม เกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานของรัฐ ซึ่งทำหน้าที่นายทะเบียนสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชนนี้ได้ นอกจากนี้ ควรมีการปรับปรุงแก้ไข เกี่ยวกับเงื่อนไขและคุณสมบัติขององค์กรการเงินชุมชนที่จะยื่นคำขอจดทะเบียน เพื่อผ่อนปรนคุณสมบัติบางประการ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรการเงินชุมชน ที่มีความเข้มแข็งและมีความพร้อมสามารถยื่นคำขอจดทะเบียนได้ง่ายมากขึ้น

จากข้อมูลที่ได้รับได้ลงพื้นที่ ไปสังเกต สัมภาษณ์ ศึกษาจากเอกสาร ที่องค์กรการเงินชุมชน ต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งจัดเตรียมเอกสารหลักฐานรายงานการประชุมสมาชิก รายชื่อสมาชิกพร้อมลงลายมือชื่อ ทะเบียนหุ้น งบการเงิน ร่างข้อบังคับ หลักฐานแสดงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด เนื่องจากผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มีอายุมากแล้ว และมีอาชีพเกษตรกร ไม่ได้มีกิจกรรมเกี่ยวกับเอกสารมากนัก เมื่อคณะกรรมการต้องรวบรวมรายชื่อ พร้อมลงลายมือชื่อ ก็จะมีอุปสรรคในเรื่องการเขียนบางรายไม่เคยเขียนหนังสือมานานมากแล้ว เมื่อต้องลงลายมือชื่อจะไม่ตรงกัน ในเอกสารทุกฉบับ การเขียนชื่อที่มีตัวอักษร เช่น ข ฒ พ ๓ ต ก็จะไม่ชัดเจนว่าตัวที่เขียนถูกต้องหรือไม่ เช่น รอยหยักของ ค กับ ต ทำให้คณะกรรมการต้องนำไปให้สมาชิกเขียนใหม่ ด้วยจำนวนสมาชิกที่มีจำนวนมาก

ทำงานต่างที่ต่าง วัน เวลา ในการเลิกงานกลับมาที่บ้าน ก็จะทำให้คณะกรรมการต้องใช้เวลานานจึงจะรวบรวมเอกสารได้แล้วเสร็จ

“...การเตรียมการและการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนเพื่อจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ฟังแล้วยิ่งใหญ่ ภูมิใจ อยากรับรู้ อยากเป็น ตอนไม่รู้รายละเอียด ดูยาก จะทำได้ไหม แต่พอหน่วยงานลงมาให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ อ้อ คำเดิมเลยครับ ลดความเหลื่อมล้ำ แก้ปัญหาความยากจน ถ้าคุณสมบัติพื้นฐานเรามีอยู่แล้วระดับหนึ่ง ที่องค์กรการเงินชุมชนต้องเน้นการออม ความแข็งแกร่งของกลุ่ม บริหารงานบนความต้องการของชุมชนเป็นหลัก จึงสนใจที่จะทำตาม จัดเตรียมเอกสาร พร้อมทั้งจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนทันที...” (ประธานสถาบันการเงินประชาชนแห่งหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนไปการเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤศจิกายน 2566)

#### 4.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมการและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

จากที่การจดทะเบียนยกระดับขององค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน เป็นความตั้งใจของรัฐบาลที่จะแก้ปัญหาการให้บริการทางการเงินในระดับชุมชน โดยที่การให้บริการทางการเงินในระดับชุมชน มักดำเนินการโดยองค์กรการเงินชุมชน ซึ่งไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ทำให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงาน เนื่องจากเน้นการพึ่งพาตัวบุคคลเป็นหลัก ขาดความมั่นคงในด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการบัญชี สมควรยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชน ทำหน้าที่วางกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมและกำกับดูแลสถาบันการเงินประชาชน เพื่อให้มีการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน อันจะทำให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีมาตรฐานเดียวกัน และมีความยั่งยืนในการพึ่งพาตนเองภายในชุมชน ซึ่งพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2562 สมัยพรรคการเมืองพลังประชารัฐ นำโดย นายกรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา มีนโยบายยกระดับสถาบันการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน โดยกำหนดการจัดตั้งและจด

ทะเบียน มาตรา 15 ให้สถาบันการเงินประชาชน มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการออมทรัพย์แก่สมาชิก และให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้คุณภาพชีวิตและสวัสดิการของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ในการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน ต้องมีทุนซึ่งแบ่งเป็นหุ้น มูลค่าเท่า ๆ กัน โดยสมาชิกแต่ละคนต้องถือหุ้นอย่างน้อยคนละ 1 หุ้น ซึ่งเป็นหุ้นที่ต้องชำระครั้งเดียวเต็มมูลค่า มาตรา 16 องค์กรการเงินชุมชนที่จะยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกขององค์กรการเงินชุมชนด้วยมติไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดที่มีอยู่ขององค์กรการเงินชุมชนนั้น และต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ (1) มีการจัดทำการเงินประจำปีต่อเนื่องกัน เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันยื่นคำขอจดทะเบียน (2) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี (3) มีทุนที่ชำระแล้ว เป็นจำนวนไม่ต่ำกว่า 500,000 บาท และ (4) มีผลการดำเนินงานเป็นกำไรต่อเนื่องกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันยื่นคำขอจดทะเบียน และในวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียน ต้องไม่มีผลการดำเนินงานขาดทุนสะสม ซึ่งสมาชิกต้องเป็นบุคคลธรรมดาและมีภูมิลำเนาหรือประกอบอาชีพเป็นหลักแหล่งในพื้นที่ในการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนนั้น เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี นับตั้งแต่วันที่สมัครเป็นสมาชิก รวมทั้งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับของสถาบันการเงินประชาชน มาตรา 17 การยื่นคำขอให้ที่ประชุมสมาชิกองค์กรการเงินชุมชน ตั้งผู้แทนจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อดำเนินการยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนต่อธนาคารผู้ประสานงาน พร้อมด้วยเอกสาร ดังต่อไปนี้ (1) สำเนารายงานการประชุมสมาชิกซึ่งลงมติไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดขององค์กรการเงินชุมชนนั้น (2) ทะเบียนสมาชิกพร้อมลายมือชื่อและทะเบียนหุ้นที่แต่ละคนจะถือเมื่อได้จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนแล้ว (3) ร่างข้อบังคับตามมาตรา 23 เมื่อธนาคารผู้ประสานงานได้รับคำขอจดทะเบียนและเอกสารแล้ว ให้เสนอคำขอจดทะเบียนและเอกสารนั้นต่อนายทะเบียนพร้อมด้วยความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณา ซึ่งทั้งสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง สามารถดำเนินการตามกรอบกฎหมายว่าด้วยข้อกำหนดการจัดตั้งและจดทะเบียน จนจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มาจากข้อมูลพื้นฐานที่สถาบันการเงินประชาชนทั้ง 2 แห่ง มีอยู่แล้วตั้งแต่สมัยที่ยังเป็นองค์กรการเงินชุมชน ดังนี้

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เนื่องจากมีข้อมูลพื้นฐานตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 อยู่แล้ว เมื่อมีการจัดประชุมและที่ประชุมมีมติเห็นชอบที่จะจด

ทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ก็สามารถรวบรวมเอกสารนำส่งได้ทันที ยกตัวอย่างเช่น มาตรา 16 (1) มีการจัดทำงบการเงินประจำปีต่อเนื่องกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันที่ยื่นคำขอจดทะเบียน สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ก็ได้มีการจัดทำงบการเงินมาอย่างต่อเนื่องทุกปี และมีการประกาศให้คณะกรรมการและสมาชิกรับทราบโดยทั่วกันมาโดยตลอด และข้อมูลดังกล่าวก็ถูกจัดเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ เมื่อมีมาตรา 16 (2) มีการเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือมาตราอื่น ๆ ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคที่สร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้กับกลุ่ม สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา จึงสามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จตามที่คณะกรรมการและสมาชิกต้องการ

สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ก็สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จเช่นเดียวกันกับสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา หากแต่จะแตกต่างไปจากสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ตรงที่ข้อมูลของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ข้อมูลบางส่วนยังถูกจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของกระดาษ ไม่ได้นำไปบันทึกในระบบคอมพิวเตอร์ทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ แต่อย่างไรก็ตามแม้ข้อมูลบางส่วนจะถูกจัดเก็บอยู่ในรูปของกระดาษ ก็ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบและข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน เมื่อต้องโอนย้ายข้อมูลมาอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ก็สามารถทำได้ทันที ทำให้สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จตามที่คณะกรรมการและสมาชิกต้องการเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนให้สำเร็จได้นั้น เทียบได้กับการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน หากแต่การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการองค์กรการเงินชุมชน จะต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายใน ภายนอก ข้อจำกัด เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้ มาหารือในที่ประชุมร่วมกัน ระหว่างคณะกรรมการองค์กรการเงินชุมชนกับสมาชิกองค์กรชุมชน แล้วนำมติที่ได้จากการประชุม มาดำเนินการตามกระบวนการ การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 สร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกองค์กรการเงินชุมชนที่มาใช้บริการ และสร้างความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการองค์กรการเงินชุมชน การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ของสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบัน

การเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการองค์กรการเงินชุมชนและสมาชิกองค์กรการเงินชุมชนร่วมกัน กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กรการเงินชุมชน ในประเด็นที่ต้องการให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขึ้น นั่นคือการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ซึ่งการ เปลี่ยนแปลงการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนให้ประสบความสำเร็จ ได้นั้น ไม่ใช่กิจกรรมที่องค์กรการเงินชุมชนจะดำเนินการได้ตามลำพังจากคณะกรรมการองค์กร การเงินชุมชนหรือสมาชิกองค์กรการเงินชุมชนฝั่งใดฝั่งหนึ่ง โดยไม่มีเป้าหมายที่จะจดทะเบียน เปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนร่วมกัน เนื่องจากถ้าองค์กร การเงินชุมชนไม่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีความจำเป็นจะต้องดำเนินกิจกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ส่วนองค์กรการเงินชุมชนที่มีเป้าหมาย ภารกิจ การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน การมุ่ง ผลักดันให้คณะกรรมการองค์กรการเงินชุมชนและสมาชิกองค์กรการเงินชุมชน ร่วมกัน เปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนที่มีอยู่เดิมไม่มีกฎหมายรองรับไปเป็นสถาบันการเงิน ประชาชน ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 จากการเก็บข้อมูล พบความชัดเจนขององค์กรการเงินชุมชนที่จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ได้สำเร็จ องค์กรการเงินชุมชนมีความพร้อมด้านการบริหารจัดการมาตั้งแต่เป็นองค์กรการเงินชุมชน ขณะที่ เป็นองค์กรการเงินชุมชนอยู่นั้น มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ทำให้สมาชิก องค์กรชุมชนค่อย ๆ ซึบซับถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของปีณรศ มาลากุล ณ ออยุธยา (2552) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็น การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

“...ผมภูมิใจมาก ที่สถาบันการเงินชุมชนของผมได้ยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตอนที่เจ้าหน้าที่จากทางกรมฯ มาแนะนำ ให้ข้อมูล สอบถามความต้องการ ยอมรับว่า มีความ กังวล แต่ทุกกระบวนการ ทุกกิจกรรมที่เราทำมาเราทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ต่างคนต่างนำข้อมูลที่ตนเองมี นำข้อคิดเห็นมาหารือกัน สุดท้าย ทุกคนลง ความเห็นมันคือโอกาส จึงตัดสินใจจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน ธนาคารผู้ประสานงานที่กระทรวงการคลังกำหนดมาให้ก็ดีกับกลุ่มเรามาก เขาเหล่านั้นมา เพื่อให้ด้วยใจจริง เข้ามาส่วนร่วมในการเป็นที่ปรึกษาด้านการวางแผนทางการดำเนินงาน การให้ความรู้ด้านการบริหารการเงิน การบริหารด้านการฝาก-ถอนเงิน การสนับสนุน สินเชื่อในการประกอบอาชีพ และใช้จ่ายยามฉุกเฉิน การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและ

ชุมชน รวมถึงการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องและโปร่งใส ทำให้สถาบันการเงินประชาชนของเรา ดีแล้ว ดีขึ้นไปอีก ทำให้สถาบันการเงินประชาชนที่เรารัก เรียก โดยความภาคภูมิใจ เป็น ศูนย์กลางการให้บริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ มีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงาน มี คณะกรรมการที่มีความสามารถและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในชุมชน มีการนำ เทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงาน โดยใช้โปรแกรมบัญชีที่แม่นยำ ทำให้สามารถ ให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ลดปัญหาความเหลื่อมล้ำในการ เข้าถึงบริการทางการเงิน สร้างวินัยการออมให้กับสมาชิก เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกหลาน และ เพื่อป้องกันไม่ให้นักในชุมชนหันไปพึ่งพาหนี้นอกระบบอันเป็นภาระหนักอีกต่อไป...” (ประธานสถาบันการเงินประชาชนแห่งหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับจากสถาบัน การเงินชุมชนไปการเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสถาบัน การเงินประชาชน พ.ศ. 2562, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2566)

โดยสรุปแล้ว การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ถือ เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนึ่ง ที่คณะกรรมการสถาบันการเงินประชาชน ของสถาบันการเงิน ประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงโดยการจดทะเบียนยกระดับองค์กร การเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

#### 4.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรการเงิน ชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

ในส่วนนี้ ผู้ศึกษาจะนำเสนอปัจจัยความสำเร็จขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจด ทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ ตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework พร้อมด้วยแนวคิดชุมชนเข้มแข็ง และแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน

การบริหารจัดการภายในสถาบันการเงินประชาชน ของสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำ ขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง สมัยที่ยังเป็นสถาบันการเงินชุมชน ก่อนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงิน ประชาชน จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์ จากการสังเกต เพื่อประเมิน ความสำเร็จในการจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตามแนวคิด ทฤษฎีการบริหาร

จัดการ McKinsey 7-S Framework พบว่า เมื่อมองปัจจัยภายในของการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชนผู้การเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีปัจจัยภายในที่ไม่แตกต่างกันคือ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัย จะบริหารจัดการต่อเนื่องมาจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่มีสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ และมีพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ที่ประกาศให้พระราชบัญญัติฉบับนี้ เพื่อการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง สร้างศักยภาพและความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน และองค์กรชุมชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยเฉพาะการจัดระบบสวัสดิการในชุมชน จึงได้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติขึ้น เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับจัดสรรเงินทุนหมุนเวียนแก่กองทุนหมู่บ้าน เป็นกลไกให้ประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองนำไปใช้ในการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเพิ่มรายได้ และลดรายจ่ายในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง และเพื่อให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ รวมทั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สามารถพัฒนาเป็น “สถาบันการเงินชุมชน” คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนจะเป็นคณะกรรมการชุดเดียวกันกับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ และมีปัจจัยที่แตกต่างกัน คือ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร ค่านิยมร่วม เพราะเป็นปัจจัยที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสถาบันการเงินชุมชนแต่ละแห่ง โดยพิจารณาแต่ละปัจจัยร่วมกับแนวคิดชุมชนเข้มแข็งของโกวิท วัฒนศิริธรรมได้ ดังนี้

#### 4.3.1 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากก่อนการตัดสินใจที่จะมีการจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนทั้ง 2 แห่ง เป็นการพิจารณาความเชื่อ ความคาดหวัง จุดมุ่งหมายร่วมกันสู่การยอมรับของคณะกรรมการและสมาชิก ที่จะทำให้สถาบันการเงินชุมชนที่มีอยู่เดิมมีพัฒนาการไปในทางที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การแสดงออกทางพฤติกรรมของคณะกรรมการและสมาชิกและการมีส่วนร่วมของสถาบันการเงินประชาชนทั้ง 2 แห่ง ไม่แตกต่างกัน และอยู่บนเป้าหมายเดียวกัน คือต้องการที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน หากแต่การแสดงออกของพฤติกรรม จากการสังเกต การสัมภาษณ์พบว่า

## สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ที่สามารถบริหารจัดการองค์การการเงินชุมชนจนจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้ในวันนี้ เพราะคนในชุมชนทุกคนมีทัศนคติคิดไปในทางเดียวกันที่จะทำแต่สิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นในชุมชน มีการแลกเปลี่ยน นำข้อมูลที่ได้จากหลาย ๆ ช่องทางมาแลกเปลี่ยน ถกประเด็นข้อเท็จจริงร่วมกัน การบริหารจัดการ การสื่อสารข้อมูลของประธานกรรมการสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา จะใช้วิธีการสร้างความสามัคคี มุ่งพัฒนาชุมชนในทางบวก ผ่านการรับฟังข้อมูลหลากหลายช่องทาง หลายหลายกิจกรรม ไม่ทำให้คนในชุมชนรู้สึกว่าการแสดงความคิดเห็นเป็นเรื่องที่ถูกบังคับ เช่น กิจกรรมใน 1 วัน ที่ประธานกรรมการสถาบันการเงินประชาชนทำ คือ เช้า นำตะกร้าไปวางไว้ชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนที่ติดภารกิจไม่สามารถนำของไปทำบุญที่วัดไป มาใส่ไว้ในตะกร้าเมื่อถึงเวลาอันสมควร ประธานกรรมการจะนำของในตะกร้าที่คนในชุมชนนำมาใส่ไปถวายพระที่วัดให้ พร้อมร่วมสวดมนต์ทำพิธีร่วมกันกับผู้ที่มาทำบุญที่วัด และร่วมรับประทานอาหารกับผู้ที่มาทำบุญ การร่วมรับประทานอาหาร ใช้นั่งจะนั่งเฉยให้คนอื่นนำมาเสิร์ฟ แต่จะเดินไปตักอาหารเอง และตักอาหารไปแจกจ่ายให้กับผู้ที่เคลื่อนไหวร่างกายไม่สะดวก หลังรับประทานอาหารเสร็จ ก็ช่วยผู้ที่มาทำบุญเก็บกวาดสถานที่รับประทานอาหาร และเดินตรวจตราภายในวัดว่ามีอะไรชำรุด ผุพัง เสียหาย และนำข้อมูลไปหารือกับเจ้าอาวาสเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน หลังทำบุญเสร็จ ประธานกรรมการก็จะเดินไปที่โรงเรียนช่วงที่นักเรียนกำลังเข้าแถวเคารพธงชาติ พบปะพูดคุยกับคุณครู ภารโรง พนักงานรักษาความปลอดภัย หลังจากนั้น ก็ขับรถมอเตอร์ไซด์ทักทายประชาชนในหมู่บ้าน เพื่อสอบถามสารทุกข์สุขดิบ ก่อนที่จะไปทำงาน ณ ที่ทำการสถาบันการเงินประชาชน ซึ่งการกระทำเช่นนี้ เป็นการทำให้คนในชุมชนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เล่าปัญหาบอกความต้องการที่แท้จริงของตนเองออกมา เพื่อประธานกรรมการสถาบันการเงินประชาชนสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสถาบันการเงินประชาชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสิ่งเหล่านี้ก็ทำให้ประธานกรรมการ มีความมั่นใจที่จะนำข้อมูลไปประชุมกับกรรมการ และสมาชิกในเรื่องที่จะขอมติจดทะเบียนองค์การการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนในลำดับถัดไป

“...กลุ่มผม เหนียวแน่นมาตั้งแต่บรรพบุรุษ ตั้งแต่ครูชบ แก่เป็นครูสอนนักเรียน เคยเป็นครูใหญ่โรงเรียนวัดน้ำขาว ไปสอนพิเศษที่มหาวิทยาลัยด้วย มหาวิทยาลัยมอราชวิทยาลัย ดร. ให้อำนาจตำแหน่ง เป็น ดร. ครูชบ กิตติศักดิ์ ดร. ครูชบ ทำกลุ่มออมทรัพย์ เป็นกลุ่มออม

ทรัพย์สินของตำบลน้ำขาว มีกรมการพัฒนาชุมชนเข้าดูแล เป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ครัวชบก็พยายาม พัฒนาเรื่องนี้มา โดยคิดวิธีการที่จะทำอะไรให้สมาชิกมีสวัสดิการ เพราะสวัสดิการชาวบ้าน นับเป็นสวัสดิการพื้นฐานของประชาชนในแต่ละพื้นที่ ซึ่งที่ผ่านมา การจัดสวัสดิการเป็นเพียงสิ่งที่รัฐเป็นผู้จัดสวัสดิการให้กับประชาชนในรูปของตัวเงิน และสิ่งของเท่านั้น ไม่มีการเชื่อมโยงกันทั้งแนวคิดและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ชาวบ้านจึงกลายเป็นเพียงผู้ขอรับเพียงอย่างเดียว ครัวชบ ยอดแก้ว เลยจัดตั้งสัจจะวันละบาท อำเภอไหนทำก็บริหารจัดการกันเอง แต่ต้นกำเนิดมาจากครัวชบ ตำบลน้ำขาว ท่านก็ได้ยื่นเรื่องไปในช่วงเงินล้าน มีลุงอัมพร เป็น 3 ทหารเสือ ครัวชบ ลุงอัมพร ลุงคล้าว มายื่นเรื่อง เพื่อให้รัฐบาลส่งเสริม ปรากฏว่า จะเอาเงินล้านไปรวมกับกลุ่มออมทรัพย์ไม่ได้ เลยต้องมาตั้งกลุ่มใหม่ มีสมาชิกไม่ต่ำกว่า 65 คน มีการออม แทนที่จะเอาเงินล้านไปรวมกับกลุ่มที่มีอยู่แล้วไม่ได้ กองทุนเป็นนโยบายจากประชาธิปไตย ให้รัฐบาลให้มาเป็นเงินทุนหมุนเวียนเพื่อมาบริหารจัดการให้สมาชิกกู้ยืม เก็บดอกเบี้ยก็ได้ แต่พื้นที่เป็นอิสลาม เก็บดอกเบี้ยไม่ได้ก็เก็บเพียงค่าธรรมเนียม ลุงคล้าว แก้วเพชร เป็นเพื่อนกัน ตอนนี้นำลุงอัมพร กับลุงคล้าว ทั้ง 3 คน เป็นบุคคลที่ชาวบ้านนับถือ เขามีแนวคิดเรื่องการออม มีแนวคิดเรื่องสวัสดิการชุมชน เขาก็รวมกลุ่มกันขึ้น ทำให้คนมีการออม มีสวัสดิการ พอดำเนินกิจกรรมกลุ่มขึ้นมาได้ ไปหาแหล่งเงินทุนจากรัฐบาล 3 คน ก็ผลักดันเรื่องนี้ มีนิติบุคคล มีการตรวจสอบ มีการจัดทำบัญชี เกิดกลุ่มใหม่ เป็นกองทุนหมู่บ้าน พอจากกองทุนหมู่บ้าน เดิมเป็นศาลากองทุนหมู่บ้าน ทุกคนนำอุปกรณ์มาช่วยกันทำงาน นอกจากนี้ กองทุนสวัสดิการตำบลน้ำขาว เป็นรูปธรรมหนึ่งที่มีการเริ่มต้นอย่างมีหลักการ มีระบบระเบียบ และมีเทคนิคที่เข้าใจง่าย ปฏิบัติง่าย สอดคล้องกับวิถีของชุมชน มีการนำคุณธรรมไปเป็นหลักสำคัญของการปฏิบัติ ควบคู่ไปกับแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ทำไปซักระยะหนึ่ง มีการสนับสนุนจากธนาคารออมสิน โปรแกรม คอมพิวเตอร์ มาอบรมที่หาดใหญ่ อำเภอจะนะ เป็นสถาบันการเงินชุมชนต้นแบบ 2 ที่ บ้านหัวควน หมู่ 11 กับหมู่ที่ 2 ตำบลน้ำขาว ผมไม่มั่นใจที่จะเปิดเพราะไม่มั่นใจหากระบบมีปัญหา ไม่มีหน่วยงานดูแล แต่ปัจจุบันเป็นโปรแกรมจากบริษัท Mixpro ก็เลยใช้โปรแกรมนี้ 2-3 ปี เพราะมั่นใจแล้วว่ามีหน่วยงานดูแลแน่นอน มีปัญหาที่ออนไลน์หากันได้ เพราะเจ้าหน้าที่ไม่ได้จบสูง เป็นคนในชุมชน เป็นชาวบ้านธรรมดา ที่นี้มีกรรมการกองทุน 11 คน กรรมการสถาบันการเงินชุมชน 11 คน สถาบันการเงินประชาชน 11 คน เป็นกลุ่มเดียวกันหมดเลย ทั้ง 11 คน มีที่มาที่ไป ครั้งแรกไม่มีใครรับโดยตำแหน่ง ไม่มีใครรู้ว่าจะต้องทำยังไง ผู้ใหญ่บ้านเลยต้องรับมาโดยตำแหน่ง คนในหมู่บ้าน ผมครั้งแรกก็มาเป็นเหรียญแรก ๆ ก็ทุรกันดาร ประชุมสมาชิก ขึ้น

คำ 65 คน เป็นสถาบันการเงินชุมชน ไม่มีกฎหมายรองรับ จะต้องมาอิงกับกฎหมายของ  
 กองทุนหมู่บ้าน เพราะฉะนั้น กองทุนหมู่บ้าน มี 2 บัญชี บัญชี 1 บัญชี 2 บัญชีเงินออมของ  
 สมาชิกให้สมาชิกมีการออม มีการปล่อยเงินกู้ เป็นสมาชิกฝากติดต่อกัน 6 เดือน ขึ้นต่ำ  
 เดือนละ 600 บาท ต้องฝากทุกเดือน แต่ถ้าจะเลือกฝากเดือนละ 200 บาท ก็ต้องฝากเดือน  
 ละ 200 บาท ทุกเดือน หากเดือนต่อไปไม่ไหวขอเปลี่ยนเป็นเดือนละ 100 บาท สามารถ  
 เปลี่ยนแปลงได้ แต่ภายใน 1 ปี เปลี่ยนได้ 1 ครั้ง หากฝากมาแล้ว 3 เดือน แล้วหยุดฝาก ต้อง  
 เริ่มนับ 1 ใหม่ ให้ครบ 6 เดือน ถือเป็นสัจจะ แต่เงินเดิมยังอยู่ เพราะคุณพฤติกรรมว่า เมื่อ  
 สมาชิกกู้ไปแล้ว คุณจะมาหาเราไหม เพราะการฝากให้ได้ 6 เดือน จำนวนเงิน 100 บาท ต่อ  
 เดือน คุณยังมาหาเราไม่ได้เลย คุณซัวร์ผมก็ซัวร์ คุณมาหาผมทุกเดือนได้ ผมก็ให้กู้ ณ ตอน  
 นั้น ให้อำนาจคณะกรรมการอนุมัติ ไม่เกินรายละ 20,000 บาท ผ่อน 2 ปี พวกผมไป  
 ประชุม เพิ่มวงเงินไม่เกินรายละ 30,000 บาท ถ้าเกิดสมาชิกมีความประสงค์วงเงินที่  
 มากกว่า 30,000 บาท สามารถทำได้ แต่ต้องเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ วงเงินสูงสุด ไม่  
 เกินรายละ 75,000 บาท ต้องมีการประชุมสมาชิก 6 เดือนครั้ง แต่เราไม่ได้ทำแบบนี้ เพราะ  
 เงิน 75,000 บาท 30,000 บาท 24 งวด ต้น 1,250 บาท แล้ว 75,000 บาท 24 เดือนละ  
 3,000 บาท ชาวบ้านแถวนี้ มีอาชีพทำสวนยางเป็นหลัก นอกจากนั้นก็ เป็น สวนผลไม้  
 ทุเรียน เงาะ มังคุด แต่ไม่สามารถเอามาเป็นอาชีพหลักได้ จะเป็นการปลูกกินกันเองใน  
 ครอบครัว ทำให้ไปกู้กลุ่มออมทรัพย์ อย่างสร้างเงื่อนไขมาผูกคอกคณะกรรมการเอง  
 เพราะฉะนั้นให้ กู้ได้ไม่เกิน 30,000 บาท ออมเดือนละ 100 ก็กู้ได้ ห้ามขาดติดต่อกัน 3  
 เดือน ผ่อนเดือนเว้นเดือนได้ เพราะหากประวัติเสีย ต่อไปจะกู้ก็ไม่ได้ จะค้ำก็ไม่ได้  
 สวัสดิการ พ่อแม่ ลูก ก็ไม่ได้รับ 2 เดือนก็จะมีการเตือนแล้ว โดยจะเตือนทั้งผู้กู้และผู้ค้ำ  
 หากสมาชิกรายนี้ต้องการมาให้บริการต่อจะต้องเคลียร์ทุกอย่างให้เสร็จสิ้นก่อน ค้ำ 2 คน  
 จะให้บุคคลค้ำ ไม่ใช่หลักทรัพย์ค้ำ เพราะว่า ท่านอยู่ในหมู่บ้านนี้ กู้ 30,000 บาท ถ้าไม่มี  
 ใครค้ำค้ำ ทั้งที่มีที่ดินมากกว่า 10 ไร่ แสดงว่าสมาชิกรายนี้ ต้องมีปัญหาอะไรแอบซ่อนอยู่  
 เพราะฉะนั้นบุคคลที่สามารถกู้ได้ จะต้องเป็นสมาชิกเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชน ต้อง  
 เป็นสมาชิก คนในครอบครัวสามารถกู้มากกว่า 1 คนได้ สามีกู้ให้ภรรยาค้ำได้ ยิ่งดี เพราะ  
 ภรรยาได้รู้ ว่าสามีมักู้ ผิดหลักที่ว่า สามีกับภรรยาเป็นคนเดียวกัน กู้พร้อมกันไม่ได้ เป็น  
 สิ่งที่ดี ถ้าสามีกู้ ภรรยา ลูกเขย ลูกสะใภ้ สามารถกู้ได้ทั้ง 4 คน แต่การพิจารณาจะต้องดูอาชีพ  
 ดูรายได้ หากลูกเขย ลูกสะใภ้ ไม่ทำงานอะไร ก็ให้ไม่ได้ เกะพ่อแม่กิน ต้องดูด้วย หากทำ  
 สวนยางเดียวกัน เพราะคนในชุมชนจะรู้จักกันดี แต่การพิจารณาอาจไม่ได้ 30,000 บาท  
 พ่อ กู้ไปแล้ว 30,000 บาท แม่ ลูกเขย ลูกสะใภ้ อาจต้องพิจารณาลดกันไปในหัวปีแรก

คณะกรรมการจะต้องเตรียมทุกอย่างเอง ทั้งกระดาษ อุปกรณ์เครื่องเขียน ดึกทุกวันนี้ เป็นเงินของสถาบันการเงินประชาชน เงินที่มาซื้อที่ สร้างตึก มาจากผลกำไร ให้คณะกรรมการ กู้โดยไม่มีดอกเบี้ยแล้วเอาผลกำไรมาบริหารจัดการ กู้ของกองทุนหมู่บ้าน มีกำไรสะสม ใช้หนี้ทุกเดือน ทางธนาคารออมสิน มีการงบบการเงิน พิจารณาความเข้มแข็ง ผลักดันให้เกิดเป็นสถาบันการเงินประชาชน เราก็มาเปิด ที่นี้จะมี 3 บัญชี เงินล้าน สัจจะ สถาบันการเงินชุมชน...” (ประธานสถาบันการเงินประชาชนแห่งหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนไปการเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2566)

สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง

ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ในการตัดสินใจที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน เพราะการจดทะเบียนจะต้องพิจารณาความเชื่อ ความคาดหวัง จุดมุ่งหมายร่วมกันต่อการยอมรับของคณะกรรมการและสมาชิก หากแต่การสร้างค่านิยมร่วมของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อจะแตกต่างจากสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว เพราะสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อไม่ได้เห็นค่านิยมร่วมที่ชัดเจนในทันทีถึงเป้าหมายที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน แต่จะใช้วิธีการจัดสถานที่ตั้งของสถาบันการเงินประชาชนในชุมชน ซึ่งที่ตั้งเป็นที่ตั้งของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) ด้วย อีกทั้งเป็นสถานที่รวมตัวของคนในชุมชน ในการมาทำกิจกรรมร่วมกัน โดยกิจกรรมจะเป็นการจัดงานตระกร้า กระเป๋ามาจากไม้ไผ่ ทุกวันคนในชุมชนจะนำอุปกรณ์มานั่งจักสานด้วยกัน ซึ่งบริเวณที่นั่งทำกิจกรรมจะเป็นลาน โลง เป็นทางเดินเข้าไปยังที่ทำการสถาบันการเงินประชาชน ดังนั้น เมื่อมีใคร หรือหน่วยงานใดมาติดต่อสถาบันการเงินประชาชน คนในชุมชนก็จะเห็นความเคลื่อนไหวและรับทราบข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน เพราะโต๊ะประชุม โต๊ะรับแขก ก็วางอยู่บริเวณนั้นเช่นกัน ดังเช่นที่กล่าวมาแล้วว่า ประธานกรรมการ และคณะกรรมการสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง เป็นบุคคลที่เสียขีริ่มพุดน้อย จะเน้นการปฏิบัติจริงให้เห็น การรับฟังข้อคิดเห็นจะเป็นการรับฟังร่วมกันในขณะนั้น ทันทีหลังจากที่หน่วยงานกลับไปแล้ว หรือเมื่อประธานกรรมการไปประชุมกับหน่วยงานภายนอก ก่อนจะกลับไปยังที่พักอาศัย ก็จะแวะที่สำนักงานสถาบันการเงินประชาชนก่อน แล้วนำเอกสารที่ได้รับมาจากการประชุมวางไว้ ณ ที่ทำการสถาบันการเงินประชาชน เพื่อให้ผู้ที่สนใจมาอ่านได้ ซึ่งเป็น

การแสดงออกทางพฤติกรรมของคณะกรรมการและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการที่มีต่อสมาชิก  
ในสถาบันการเงินประชาชนโดยแท้จริง

“...เพื่อนคู่คิดเรื่องการเงิน รวมทั้งความซื่อสัตย์ ที่ชาวบ้านสามารถพึ่งพาได้ เสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากสู่ชุมชน ไม่เห็นที่ว่ามีอะไรที่เป็นไปไม่ได้ เจ้าหน้าที่ก็เป็นลูกหลาน เปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัว หนึ่งในคนที่ดู ๆ อยู่ไม่เห็นว่ามีอะไรที่ไม่น่าเชื่อว่าจะเป็นไปได้ เจ้าหน้าที่ก็เป็นลูกหลานในตำบล เพราะความใกล้ชิดทำให้เกิดความไว้วางใจ ป้ามาใช้บริการสถาบันการเงินประชาชน เพราะความมั่นใจ จึงนำเงินที่ได้จากการทำกระเป๋ามาฝากไว้ที่นี่ ขณะเดียวกัน ที่นี่ยังถูกมองเป็นแหล่งรวมทุกอย่าง แหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เจ้าหน้าที่แห่งนี้ ปฏิบัติตามกฎหมาย พนักงานรู้ว่าต้องยึดหลักจรรยาบรรณพื้นฐาน สมาชิกทุกคน การทำทุกเรื่องต้องมีหลักฐาน มีงบการเงินให้คุณ ตอนนี้อะไรเรามีเงินทุนหมุนเวียนอยู่เท่าไร ที่นี่ใช้ระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น ฝากเงิน ถอนเงิน เทียบเท่าสถาบันการเงินขนาดใหญ่ และสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกกลุ่ม มีเงินให้ใช้ในการจัดสน ชาวบ้านสามารถลืมตาอ้าปากได้...” (สมาชิกสถาบันการเงินประชาชนแห่งหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนไปการเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤศจิกายน 2567)

#### 4.3.2 ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structure)

เมื่อสถาบันการเงินประชาชนทั้ง 2 แห่งมีค่านิยมร่วมเพื่อเป้าหมายที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนแล้ว ลำดับถัดไป คือการพิจารณาองค์ประกอบปัจจัยภายในด้านอื่น ๆ ดังเช่น ปัจจัยด้านโครงสร้าง จากการศึกษาพบว่า สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ มีโครงสร้างไม่แตกต่างกัน คือ ทั้งสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ มีโครงสร้างการทำงานที่ไม่ซับซ้อน ในด้าน “Hard Elements” เป็นจุดแข็งที่องค์การมีการแบ่งสายงานความรับผิดชอบชัดเจน ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน รูปแบบองค์การสถาบันการเงินประชาชน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 คน แต่ไม่เกิน 14 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก ซึ่งเป็น โครงสร้างตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 หมวด 2 สถาบันการเงินประชาชน ส่วนที่ 2 การดำเนินงานและการกำกับดูแล มาตรา 27 ให้สถาบันการเงิน

ประชาชนมีคณะกรรมการสถาบันการเงินประชาชน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และ กรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 คน แต่ไม่เกิน 14 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก กรรมการสถาบันการเงินประชาชนมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง กรรมการสถาบันการเงินประชาชนซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน เว้นแต่ได้รับมติจากที่ประชุมใหญ่สมาชิกโดยมีคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ให้เป็นกรรมการต่อไปได้อีกวาระหนึ่ง ในกรณีที่มีการเลือกตั้งกรรมการสถาบันการเงินประชาชนแทนตำแหน่งที่ว่างก่อนครบวาระ ให้กรรมการสถาบันการเงินประชาชนที่ได้รับเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เพราะการบริหารจัดการแต่เดิมที่เป็นกองทุนหมู่บ้าน เป็นสถาบันการเงินชุมชน ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ การจัด โครงสร้างในแต่ละตำแหน่งงานจะมีความสัมพันธ์กัน มีลำดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การบริหารจัดการอำนาจการตัดสินใจเป็นแบบกระจายอำนาจ จากที่ผู้ศึกษาได้ลงพื้นที่ไปร่วมสังเกตการณ์ การทำงานในวันเวลาเปิดทำการ นอกเวลาเปิดทำการ และจากการสัมภาษณ์ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานสถาบันการเงินประชาชน เป็นผู้ ที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านและประธานกรรมการสถาบันการเงินชุมชน เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2544 ตั้งแต่เริ่มมีการก่อตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ทั้งประธานกรรมการ และกรรมการ เป็นบุคคลที่มีความสามารถ ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคณะกรรมการ และสมาชิกสถาบันการเงินประชาชน ในการสร้างความเข้าใจ การพัฒนาชุมชน การเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตคนในชุมชน ทำให้คนในชุมชนมีเป้าหมายเพื่อความสุข ความเจริญที่จะเกิดขึ้นในชุมชนร่วมกัน และเป็นเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน โดยการบริหารจัดการเพื่อการจดทะเบียนยกระดับจากสถาบันการเงินประชาชน ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เดิม ก่อนเริ่มกิจกรรม ในที่นี้ขอกล่าวถึง กิจกรรมการจดทะเบียนยกระดับสถาบันการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ประธานกรรมการสถาบันการเงินชุมชนก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงกรรมการสถาบันการเงินประชาชน จะมีการหาข้อมูล หาข้อเท็จจริง ถึงสิ่งที่ได้รับมา เหตุแห่งการจงใจให้เกิดพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เมื่อมีความเข้าใจในระดับหนึ่ง ประธานสถาบันการเงินชุมชนจะเรียกประชุมคณะกรรมการเพื่อถ่ายทอดข้อมูล และทำความเข้าใจในข้อมูลนั้นด้วยกัน ลำดับต่อไปประธานกรรมการสถาบันการเงินชุมชน จะมีการเรียกประชุมคณะกรรมการและสมาชิกเพื่อขอมติในกิจกรรมการจดทะเบียนยกระดับสถาบันการเงิน

ชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน หากสมาชิกต้องการความมั่นใจจากหน่วยงานเพิ่มเติม ประชานกรรมการก็จะเชิญหน่วยงาน อาทิ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ธนาคารออมสิน ลงมาให้ข้อมูลเพิ่มเติม การประชุมทุกครั้ง จะมีการจัดทำรายงานการประชุม จัดพิมพ์แจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง เพื่อให้กรรมการและสมาชิกรับทราบร่วมกัน เพื่อความโปร่งใส โดยเฉพาะจุดเริ่มต้นของกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงจากสถาบันการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ที่คณะกรรมการและสมาชิกต้องรับทราบร่วมกัน ว่าหากลงมติต้องการที่จะจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน จะต้องรับทราบหลักเกณฑ์ เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง ทั้งก่อนการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการเปลี่ยนแปลง และหลังการเปลี่ยนแปลง ว่าด้วย ส่วนที่ 1 การจัดตั้งและจดทะเบียน ส่วนที่ 2 การดำเนินงานและการกำกับดูแล ตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562



รูปที่ 4.1 โครงสร้างสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา  
ที่มา : ผู้วิจัย, 2566



รูปที่ 4.2 โครงสร้างสถาบันการเงินประชาชนตำบลลำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง  
ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

### 4.3.3 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy)

คำว่ากลยุทธ์ตามตัวแบบของ McKinsey หมายถึง แผนงานที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีของสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ที่เป็นกรณีศึกษา จากการศึกษาพบว่า

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา มีกลยุทธ์การบริหารสถาบันการเงินประชาชนเป็นกรอบการทำงานที่คณะกรรมการและสมาชิกร่วมกันจัดทำขึ้น บนฐานข้อวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 บนฐานกลยุทธ์ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล มีคณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชนทำหน้าที่วางกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานแล้วเรียกแผนงานนี้ว่า “ข้อบังคับสถาบันการเงินประชาชน” สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ได้กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจดทะเบียน ตามมาตรา 15 ให้สถาบันการเงินประชาชนมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการออมทรัพย์แก่สมาชิก และให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิตและสวัสดิการของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ ในการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน และจากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่จริง สังเกตเห็นว่ามีกรณีศึกษาประการดังกล่าวไว้ ณ ที่ทำการสถาบันการเงินประชาชน และจัดพิมพ์ในรายงานการประชุมแจกให้กับคณะกรรมการและสมาชิกในวาระการประชุมด้วย

สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง มีกลยุทธ์การบริหารสถาบันการเงินประชาชนไม่แตกต่างกันกับสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา เพราะเป็นกรอบการทำงานที่คณะกรรมการและสมาชิกร่วมกันจัดทำขึ้น บนฐานข้อวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 บนฐานกลยุทธ์ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแล มีคณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชนทำหน้าที่วางกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานแล้วเรียกแผนงานนี้ว่า “ข้อบังคับสถาบันการเงินประชาชน” เช่นเดียวกันกับสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจดทะเบียน ตามมาตรา 15 ให้สถาบันการเงินประชาชนมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการออมทรัพย์แก่สมาชิก และ

ให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิต และสวัสดิการของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ ในการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน และจากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่จริง สังเกตเห็นว่ามีกรณีศึกษาเอกสารดังกล่าวไว้ ณ ที่ทำการสถาบันการเงินประชาชน และจัดพิมพ์ในรายงานการประชุมแจกให้กับคณะกรรมการและสมาชิกในวาระการประชุมด้วย

“...ศักยภาพ ความแข็งแรง จากองค์กรการเงินชุมชนจนมาเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ผลในฐานะประธานสถาบันการเงินชุมชนมาแต่เดิม ได้เห็นถึงผลดี อนาคตที่สวยงาม หากสถาบันการเงินชุมชนของเราได้จดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน เครื่องข่ายพันธมิตรที่สถาบันการเงินประชาชนมี ไม่ว่าจะเจ้าหน้าที่ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ธนาคารออมสิน ผู้นำในพื้นที่ นายอำเภอ ผู้ใหญ่บ้าน มีความมุ่งมั่นที่จะช่วยให้สถาบันการเงินชุมชนมีความแข็งแรง มีกฎหมายรองรับ มีทางเดิน มีป้ายบอกทางการทำงานที่ชัดเจน และถาวรไม่ใช่ชั่วคราว เมื่อผมไม่อยู่สถาบันการเงินประชาชนยังคงอยู่ คนในชุมชนต้องอยู่ได้ด้วยตนเอง มีความสุขในการได้เป็นสมาชิกของสถาบันการเงินประชาชน...” (ประธานสถาบันการเงินประชาชนแห่งหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนไปการเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤศจิกายน 2566)

#### 4.3.4 ปัจจัยด้านระบบ (Systems)

ตามตัวแบบของ McKinsey ปัจจัยด้านระบบเป็นกระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติ แสดงออกมาในรูปของกิจกรรมปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง มีระบบ กระบวนการบริหารจัดการสถาบันการเงินประชาชนไม่แตกต่างกัน เริ่มตั้งแต่การบริหารจัดการตั้งแต่เป็นสถาบันการเงินชุมชน จนจัดตั้งและจดทะเบียนมาเป็นสถาบันการเงินประชาชน การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การรับชำระเงิน การโอนเงิน การเรียกเก็บดอกเบี้ย เงินกู้หรือผลตอบแทน ค่าธรรมเนียม การจัดสวัสดิการ ดังนี้

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ระบบการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่เป็นองค์กรการเงินชุมชนไม่มากนัก เมื่อมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เกิดขึ้น สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ก็สามารถเตรียมความพร้อมจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จโดยเร็ว มีระบบการทำงานที่ดีมาตั้งแต่ต้น ตั้งแต่การรับสมาชิก การพ้นจากสมาชิกภาพ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การเป็นตัวแทนการรับชำระเงินและการโอนเงิน การใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารในคอมพิวเตอร์ ในแฟ้ม ในตู้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็น “Hard Elements” ทำให้ง่ายต่อการเตรียมความพร้อมจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เพราะตอนที่เป็นสถาบันการเงินชุมชนมีการบริหารจัดการ การทำงานที่เป็นระบบ การถ่ายทอดนโยบายจากประธานสถาบันการเงินชุมชนมีความชัดเจน ผู้รับนโยบายไปปฏิบัติสามารถทำตามได้ทันที อีกร่างเมื่อมีการถ่ายทอดนโยบาย คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนจะมาร่วมรับฟังด้วยตนเอง บางโอกาสที่เป็นนโยบายเร่งด่วนก็จะพาสมาชิกมาฟังพร้อมกัน เพื่อให้การรับฟังนโยบายมีความชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพมากกว่าการบอกต่อ

สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง เมื่อมีการตกลงที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ก็มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนักเช่นเดียวกันกับสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา เมื่อมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เกิดขึ้น สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ก็สามารถเตรียมความพร้อมจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีระบบการทำงานที่ดีมาตั้งแต่ต้น ตั้งแต่การรับสมาชิก การพ้นจากสมาชิกภาพ สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การเป็นตัวแทนการรับชำระเงินและการโอนเงิน การใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารในคอมพิวเตอร์ ในแฟ้ม ในตู้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็น “Hard Elements” ทำให้ง่ายต่อการเตรียมความพร้อมจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เพราะตอนที่เป็นสถาบันการเงินชุมชนมีการบริหารจัดการ การทำงานที่เป็นระบบ การถ่ายทอดนโยบายจากประธานสถาบันการเงินชุมชนมีความชัดเจน ผู้รับนโยบายไปปฏิบัติสามารถทำตามได้ทันที อีกร่างเมื่อมีการถ่ายทอดนโยบาย คณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนจะมาร่วมรับฟังด้วยตนเอง บางโอกาสที่เป็นนโยบายเร่งด่วนก็จะพาสมาชิกมาฟังพร้อมกัน เพื่อให้การรับฟังนโยบายมีความชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพมากกว่าการบอกต่อ จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่จริงไปร่วมสังเกตการณ์ทำงาน และการสอบถามสมาชิกที่มาใช้บริการ พบว่า สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง เมื่อมีการจัดเตรียมเอกสาร

แล้ว ก็จะมีการนำเสนอในที่ประชุมเพื่อร่วมกันตรวจสอบเอกสาร เน้นการทำงานเป็นทีม ทุกชั้นตอนมีความโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ของคนในชุมชนเป็นสำคัญ หลังจากที่สถาบันการเงินชุมชนถูกบริหารจัดการกันเองภายในชุมชน ไม่มีกฎหมายรองรับ เริ่มจากเมื่อมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 การประชุมทุกครั้งจะมีการจัดทำรายงานการประชุมไว้เป็นหลักฐาน เพื่อให้ง่ายหากมีความจำเป็นต้องนำออกมาใช้

จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่จริงไปร่วมสังเกตการณ์ทำงาน และการสอบถามสมาชิกที่มาใช้บริการ พบว่า ทั้งสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง มีการทำงานที่เป็นระบบมาตั้งแต่ก่อตั้ง มีอุปกรณ์ เอกสารการทำงานที่เป็นระบบ เมื่อมีหน่วยงานมาซื้อดูงาน หรือต้องจัดเตรียมเอกสารประกอบการทำกิจกรรมใด ๆ ก็สามารถจัดเตรียมเอกสารได้ทันที ไม่มีประโยคที่ว่า “เอกสารอยู่ไหน เอกสารนี้มีหรือเปล่า เอกสารนี้ยังไม่ได้ทำ” ไม่เคยมีประโยคนี้เลย ด้านระบบและวิธีการบริหารงาน จะเน้นการทำงานเป็นทีม สถานที่ทำการสถาบันการเงินประชาชน จะเป็นจุดศูนย์รวมที่คนในชุมชนมาพบปะกัน ทุกคนมาด้วยความสุข มาเพราะอยากมา ไม่ใช่มาเพราะถูกบังคับการทำงานมีระบบขั้นตอน มีโต๊ะทำงาน มีการส่งผ่านขั้นตอนการให้บริการที่เป็นระบบ ก่อนการแปลงนโยบายที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติ คณะกรรมการสถาบันการเงินประชาชนจะปรับระบบการทำงานเป็นอันดับแรก ทุกชั้นตอนมีความโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ของคนในชุมชนเป็นสำคัญ หลังจากที่สถาบันการเงินชุมชนถูกบริหารจัดการกันเองภายในชุมชน ไม่มีกฎหมายรองรับ เริ่มจากเมื่อมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ธนาคารผู้ประสานงานมีการลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ ข้อดี ผลประโยชน์ จากการจดทะเบียนยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ซึ่งก่อนการมารับฟัง ผู้เข้าร่วมประชุมบางรายก็ได้ทราบข้อมูลเหล่านี้มาจากช่องทางอื่น ๆ บ้างแล้ว เช่น Line Facebook โทรทัศน์ การบอกเล่า เป็นต้น แต่ก็ยังตั้งใจที่จะมาร่วมประชุมเพื่อรับทราบข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น เพื่อนำข้อมูลไปประชุมหารือกันกับคณะกรรมการและสมาชิกต่อไป การประชุมทุกครั้งจะมีการจัดทำรายงานการประชุมไว้เป็นหลักฐาน เพื่อให้ง่ายหากมีความจำเป็นต้องนำออกมาใช้ อีกทั้งจากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ ไปดูการทำงานจริงของสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง คณะกรรมการที่มาทำงานมาด้วยจิตอาสา มานั่งทำงานด้วยความสุข มีความยินดี ภูมิใจ ที่สถาบันการเงินชุมชนของตนได้จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ ทุกคนร่วมใจที่จะปฏิบัติตาม ตามกรอบที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ไม่รู้สึกต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงที่จากเดิม

ที่เป็นสถาบันการเงินชุมชน เป็นการทำงานกันเอง เป็นระบบ แต่เป็นระบบที่ทุกคนช่วยกันทำ ไม่มีใครมาบังคับว่าต้องทำแบบไหน แบบไหนที่ผิด แบบไหนที่ถูก พอมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 กลับทำให้คณะกรรมการและสมาชิก รู้สึกดีใจ รู้สึกปลอดภัย ที่การทำงานจะเป็นไปในทางที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคก็มีข้อกฎหมายบังคับที่ชัดเจน

#### 4.3.5 ปัจจัยด้านทักษะ (Skills)

จากการศึกษาพบว่า สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ ที่สามารถจดทะเบียนยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ ทักษะของคณะกรรมการที่มาปฏิบัติงานบริหารสถาบันการเงินประชาชน ตั้งแต่สมัยที่ยังเป็นสถาบันการเงินชุมชนให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมเมื่อต้องจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีปัจจัยในด้าน โครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบที่ไม่แตกต่างกัน ตามที่กล่าวมาแล้วในข้อ 4.3.2-4.3.4 เพราะว่าการลงมือปฏิบัติงานจริง ทักษะของคณะกรรมการในการบริหารจัดการก็มีความสำคัญ แม้ทั้งสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง จะจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ แต่ทักษะของคณะกรรมการในการบริหารจัดการก็มีความแตกต่างกันไปตามบริบทของสถาบันการเงินประชาชนแต่ละแห่ง คณะกรรมการผู้ลงมือปฏิบัติงานจริง เช่น ความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการที่ทำงานให้กับสถาบันการเงินประชาชน เป็นกลุ่มคนที่มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำมุ่งสู่ความสำเร็จ มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ในการบริหารงานภาครัฐและสภาพบริบทของพื้นที่ ศักยภาพของคนในชุมชน จึงทำให้ผู้นำสามารถนำจุดเด่นของสถาบันการเงินชุมชนมาพัฒนาเป็นสถาบันการเงินประชาชน เพื่อให้เกิดเป็นนิติบุคคล มีกฎหมายรองรับ เกิดประโยชน์ทางบวกแก่สมาชิกในสถาบันการเงินประชาชนได้อย่างดี ดังนั้น ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญนั้น หากแต่ไม่ได้อยู่ที่ตัวของสถาบันการเงินประชาชน แต่กลับอยู่ที่บุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ มีความรู้ ความสามารถมากน้อยเพียงใด มีการกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในแต่ละวาระ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่จะจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้หรือไม่ ตั้งแต่ระดับประธานสถาบันการเงินประชาชน คณะกรรมการสถาบันการเงินประชาชน หรือแม้แต่ตัวสมาชิกที่เข้ามาช่วยงาน เช่น กรรมการสถาบันการเงินประชาชน อาจจะต้องมีทักษะที่สูงกว่าระดับประธานกรรมการสถาบันการเงินประชาชน ส่วนประธานกรรมการสถาบันการเงินประชาชน ต้องมีแนวคิดที่กว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็น ยินดีรับข้อมูลจาก

ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการยื่นจดทะเบียนและบริหารจัดการสถาบันการเงินประชาชนให้เป็นไปตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ส่วนผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าประธานกรรมการสถาบันการเงินประชาชน เช่น ทักษะในการจัดเตรียมเอกสาร ทักษะในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ทักษะในการวิเคราะห์ถึงประเด็นที่ต้องแก้ไข ลดการเกิดช่องว่างด้านทักษะ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคดิจิทัล การปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารมีระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสารมากขึ้น เช่น กรณีที่มีกิจกรรมสนับสนุนในองค์กรการเงินชุมชนจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชนทำหน้าที่วางกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานให้ เพื่อให้มีการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน บุคคลผู้ทำหน้าที่ประธานกรรมการสถาบันการเงินชุมชนต้องมีทักษะ คำนี้ขอดี ข้อเสีย ผลกระทบในระยะยาว ความยากง่ายในการยื่นคำขอจดทะเบียน สิ่งที่ต้องปรับตัวเมื่อกลุ่มมีสถานะเป็นสถาบันการเงินประชาชน เป็นนิติบุคคลแล้ว มีกฎหมายเข้ามากำหนดควบคุมการทำงานมากขึ้น หากตัดสินใจที่จะจดทะเบียนยกระดับสถาบันการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ซึ่งประธานกรรมการจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ มีการหาข้อมูล มีการหาข้อเท็จจริง ที่มาที่ไปของกิจกรรมนี้ ทั้งจากเอกสาร จากการสอบถาม การเข้าร่วมฟังสัมมนา ถึงกระบวนการทั้งหมดว่า เมื่อตัดสินใจจดทะเบียนแล้วนั้น ประโยชน์ที่แท้จริงจะตกอยู่ที่ใคร ตกอยู่ที่สมาชิกหรือตกอยู่ที่รัฐบาล ซึ่งการกระทำเช่นนี้ แสดงให้เห็นถึงทักษะของประธานและคณะกรรมการที่ทำหน้าที่เป็นปฏิบัติ ไม่ใช่อยู่ที่สถาบันการเงินชุมชน หรือสถาบันการเงินประชาชนที่ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ ปกป้องภัยอันตรายที่จะเข้ามาใกล้สถาบันการเงินประชาชนที่บริหารจัดการอยู่ได้ กล่าวคือ

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ทักษะของบุคคลที่เป็นผู้นำ เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ ชอบนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาบริหารจัดการชุมชน มีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน นำจุดเด่นของชุมชนออกมานำเสนอทุกครั้งที่มีโอกาสเข้าร่วมประชุมในเวทีต่าง ๆ และเปิดใจรับฟังความคิดเห็น หลังจากการเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภาครัฐ จะนำข้อมูลส่งต่อไปกับคณะกรรมการและสมาชิกในกลุ่มโดยทันที ไม่ปล่อยข้อมูลไว้นาน แล้วคอยติดตามความคิดเห็นของคณะกรรมการและสมาชิกถึงข้อมูลที่ได้ถ่ายทอดลงมา เก็บข้อมูลเสียสะท้อนมาประมวลผล แล้วนำไปเป็นข้อหารือหรือข้อต่อรองในการประชุมครั้งต่อไป ดังเช่นการจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชน ผู้นำสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ผู้นำมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตั้งแต่ยังคงเป็นสถาบันการเงินชุมชน เน้น

ส่งเสริมการออม พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ให้มีความกินดีอยู่ดี อยู่ก่อนแล้ว เมื่อมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนองค์กรการเงินชุมชนจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน จึงไม่ใช่เรื่องยากสำหรับผู้นำสถาบันการเงินประชาชนแห่งนี้

สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ผู้นำมีทักษะแตกต่างจากสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จแบบเงียบ ๆ ทั้งที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในหลาย ๆ ด้าน อาทิ การมองการณ์ไกลถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเมื่อมีการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน การเตรียมความพร้อมระบบการทำงาน การสั่งการ การพิจารณาความเหมาะสมว่าจะมอบหมายให้ใครไปเข้าร่วมในเวทีการประชุม หรือกิจกรรมใด แต่ไม่ได้แสดงให้เห็นคณะกรรมการหรือสมาชิกเห็นชัดเจนด้วยวาจา แต่สื่อให้เห็นถึงความมุ่งมั่นด้วยการกระทำเพียงอย่างเดียว ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกสัมผัสได้ด้วยตนเอง ว่าสิ่งที่ผู้นำกระทำอยู่นั้นทำเพื่อประโยชน์แก่สมาชิกทุกคน การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกจะมีทั้งการรับฟังเสียง และการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกทั้งต่อหน้าและลับหลัง

“...ศักยภาพ ความแข็งแรงสมัยที่ยังเป็นสถาบันการเงินชุมชน เครือข่าย พันธมิตรที่สถาบันการเงินชุมชนเรามี คณะกรรมการทุกคนต้องร่วมมือในการพัฒนา ประชานกรรมการของเราเป็นคนเก่ง ได้รับเชิญไปบรรยายหลายเวที ผมภูมิใจในตัวประชานกรรมการผมมาก ๆ ประชานกรรมการผมมีเป้าหมายที่พูดให้พวกเขาฟังตลอดว่า ชุมชนบริหารจัดการด้วยชุมชน ไม่ว่าจะทำอะไร เป้าหมายคือ ต้องทำให้ได้ ทำแล้วต้องเกิดความยั่งยืน ไม่ใช่ทำแบบชั่วคราว สมาชิกต้องยืนได้ด้วยขาที่แข็งแรง และที่สำคัญ การพูดไม่ทำให้เห็นภาพ ถ้าเราไม่ลงมือทำ เราต้องทำตามความต้องการของชุมชน หากจุดเริ่มต้นของชุมชนจากความต้องการ พอมีความรู้ความเข้าใจ ความรู้ความเข้าใจจะนำไปสู่การตัดสินใจ เกิดการขับเคลื่อนในชุมชน ทุกคนมีความสุข ประสบความสำเร็จ ดูจากผลลัพธ์ สายตาของสมาชิกที่มองมาที่เรา อยากขอบคุณหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงานที่เชิญประชานกรรมการไปบรรยาย เพื่อส่งต่อสิ่งดี ๆ ให้กับกลุ่มองค์กรการเงินชุมชนอื่น ๆ เห็นถึงผลประโยชน์จากการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน...” (กรรมการสถาบันการเงินประชาชนแห่งหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนไปการเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤศจิกายน 2566)

#### 4.3.6 ปัจจัยด้านรูปแบบ (Styles)

จากการศึกษาพบว่า สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ที่สามารถจดทะเบียนยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน เช่น พิจารณาได้จากภาวะผู้นำ ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 จากผู้นำ 4 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ทั้งสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ที่สามารถจดทะเบียนยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ที่บริหารจัดการมีประสิทธิภาพ สามารถจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ จะมีผู้นำแบบมีส่วนร่วม การพิจารณาที่จะยื่นขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ประชานกรรมการสถาบันการเงินชุมชนจะยินยอมให้คณะกรรมการและสมาชิกร่วมตัดสินใจ ทุกขั้นตอนตั้งแต่การรับข้อมูล การจัดเตรียมเอกสาร การยื่นคำขอจดทะเบียน การแก้ไขเอกสาร ประชานสถาบันการเงินชุมชนจะเป็นทั้งผู้นำ ผู้ปฏิบัติ และผู้ตามในเวลาเดียวกัน มีการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ธนาคารออมสิน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานตลอดกระบวนการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ ลักษณะกระบวนการจดทะเบียนจะทำแบบเปิดเผย ทำ ณ ที่ทำการสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งมีสมาชิกมาใช้บริการ ทำธุรกรรมทางการเงิน ก็เป็นช่องทางในการสื่อสารว่าตอนนี้สถาบันการเงินชุมชนของเรากำลังอยู่ในขั้นตอนของการยื่นจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ทำให้สมาชิกซึมซับข้อมูลไปให้ตัว แม้แต่เมื่อมีหน่วยงานลงไปประชาสัมพันธ์ ให้ความชัดเจนรายละเอียดตามที่ระบุในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ประชานคณะกรรมการก็จะเชิญ คณะกรรมการและสมาชิกเข้ามาร่วมรับฟังด้วย

สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง บริหารจัดการมีประสิทธิภาพ สามารถจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ จะมีผู้นำแบบมีส่วนร่วม เช่นเดียวกันกับสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา แต่จะแตกต่างตรงที่ผู้นำของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัด

อ่างทอง จะเน้นการสื่อสารด้วยการกระทำมากกว่าการสื่อสารด้วยวาจา ทุกขั้นตอนการทำงาน ประชานกรรมการสถาบันการเงินประชาชนจะเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามในเวลาเดียวกัน การเข้ามาร่วมในแต่ละกิจกรรมจะเดินมาร่วมปฏิบัติงานกับกรรมการท่านอื่น ๆ และสมาชิก แบบไม่ได้แข่งให้ทราบล่วงหน้า แม้กระทั่งการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาคีเครือข่าย จะเป็นการรู้จักที่ไม่ได้เปิดเผยว่า รู้จักใครบ้าง กรรมการและสมาชิกจะทราบจากการบอกต่อ จากภาพถ่าย จากสื่อประชาสัมพันธ์ และภูมิใจในตัวผู้นำโดยพร้อมเพรียงกัน เมื่อมีการกระทำการใด ๆ กรรมการและสมาชิกจะมีความมั่นใจในตัวประชานกรรมการว่าสิ่งที่ประชานกรรมการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่ดียิ่งที่สุดเสมอ การสร้างการรับรู้ข่าวสารร่วมกัน ประชานกรรมการจะเปิดโอกาสให้ทุกคนในที่ประชุมได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกัน มีการเชิญกรรมการท่านอื่นที่ได้ไปร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอกมาด้วยกันเป็นผู้อธิบายข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันอย่างแท้จริง และข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง โปร่งใส ดังเช่น ขั้นตอนการรวบรวมเอกสารเพื่อประกอบการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ประชานกรรมการ และกรรมการ ก็จะปฏิบัติให้สมาชิกเห็นโดยพร้อมเพรียงกัน เพราะสถานที่ทำการของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง จะเป็นที่รวมตัวของสมาชิกที่มานั่งทำงานในแต่ละวันด้วย เมื่อมีหน่วยงานภายนอกติดต่อ แจ้งแก้ไขเอกสาร แจ้งปรับเปลี่ยนในแต่ละขั้นตอน สมาชิกที่มานั่งทำงานอยู่นั้น ก็จะรับรู้ข่าวสารและกระบวนการว่าตอนนี้สถาบันการเงินชุมชนของเรากำลังอยู่ในขั้นตอนของการยื่นจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนขั้นไหนไปในตัว

#### 4.3.7 ปัจจัยด้านบุคลากร (Staffs)

บุคลากรตามตัวแบบของ McKinsey เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน พิจารณารวมไปถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นต้องการบุคลากรรูปแบบใด จำนวนเท่าใด จากการศึกษาพบว่า สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง มีปัจจัยด้านบุคลากรที่ไม่แตกต่างกัน

สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา มีจำนวนคณะกรรมการ 10 คน ส่วนสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง มีจำนวนคณะกรรมการ 15 คน ซึ่งการได้มาของคณะกรรมการที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก การลงมติคัดเลือกกรรมการ สมาชิกจะพิจารณาความรู้ ความสามารถของผู้ที่จะมาเป็นกรรมการ ทำหน้าที่

เตรียมเอกสารประกอบการจดทะเบียน และบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหลังจากที่ได้จดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนเรียบร้อยแล้ว อีกทั้งคนที่มาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการจะมาด้วยจิตอาสา มาด้วยความสมัครใจ การลงมติคัดเลือกคนในแต่ละตำแหน่ง ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกจะต้องพิจารณา คนที่จะมาเป็นประธานกรรมการต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในนโยบายของพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 สามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในชุมชนช่วยกันทำงานในแต่ละขั้นตอนได้ ยกตัวอย่าง ขั้นตอนการรวบรวมเอกสาร ตาม มาตรา 46 (4) ส่วนที่ 3 การสนับสนุนและประสานงาน ให้สถาบันการเงินประชาชนจัดทำและ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการให้บริการทางการเงิน ระบบทะเบียน ระบบการโอนเงิน ระบบบัญชี ระบบความปลอดภัย หรือระบบอื่นใดสำหรับสถาบันการเงินประชาชน ที่มี รายละเอียดของข้อมูลที่สถาบันการเงินประชาชนต้องบันทึกโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกและประชาชนในพื้นที่ดำเนินงาน (เลขทะเบียนสมาชิก เลข บัตรประจำตัวประชาชน ชื่อ นามสกุลของสมาชิก วันเดือนปีเกิด อายุ สัญชาติ เพศ สถานภาพ ที่อยู่ ตามบัตรประชาชน ที่อยู่ปัจจุบัน เบอร์โทรศัพท์ อาชีพ สถานที่ทำงาน จำนวนรายได้ต่อเดือน จำนวนหนี้สินรวม ภาระหนี้สินที่ต้องชำระต่อเดือน วันที่เข้าเป็นสมาชิก มูลค่าหุ้นสะสมของสมาชิก จำนวนหุ้นสะสมของสมาชิก มูลค่าต่อ 1 หุ้น กลุ่มการเงินหรือกลุ่มอาชีพที่สังกัด ลายมือชื่อ ข้อมูล สมาชิกครอบครัวที่เป็นสมาชิกสถาบันการเงินประชาชน จำนวนรายได้ต่อเดือนของครอบครัว) ข้อมูลการทำธุรกรรมการซื้อ ขาย โอนหุ้นของสมาชิก (การซื้อหุ้นของสมาชิก การขายหุ้นของ สมาชิก การโอนหุ้นของสมาชิก วันที่ซื้อหุ้น วันที่ขายหุ้น วันที่โอนหุ้น เลขธุรกรรมซื้อหุ้น เลข ธุรกรรมขายหุ้น เลขธุรกรรมโอนหุ้น มูลค่าหุ้นที่ซื้อต่อครั้ง มูลค่าหุ้นที่ขายต่อครั้ง มูลค่าหุ้นที่โอน ต่อครั้ง มูลค่าหุ้นสะสม จำนวนหุ้นสะสม ผู้ทำธุรกรรมซื้อหุ้น ผู้ทำธุรกรรมขายหุ้น ผู้ทำธุรกรรม โอนหุ้น) ข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน ชำระเงิน (ชื่อบัญชี เลขที่บัญชี ประเภทบัญชี วันที่เปิดบัญชี วันที่ปิดบัญชี อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก จำนวนเงินฝากรวมต่อเดือน ระยะเวลาฝากเงิน วันครบกำหนด กำหนดจำนวนเงินฝากต่อเดือน กำหนดจ่ายดอกเบี้ยเงินฝาก จำนวนเงินฝากคงเหลือ ผู้มีอำนาจจัดการบัญชี จำนวนเงินโอน ชื่อบัญชีผู้โอนเงิน หมายเลขธุรกรรม การโอนเงิน จำนวนเงินโอน เลขบัญชีผู้รับโอนเงิน ชื่อธนาคาร สถาบันการเงินประชาชนของผู้รับ โอนเงิน ค่าธรรมเนียมการโอน วันเวลาที่รับโอนเงิน เลขบัตรประจำตัวประชาชนของผู้ทำธุรกรรม โอนเงิน ชื่อนามสกุลผู้ทำธุรกรรมโอนเงิน ลายมือชื่อผู้ทำธุรกรรมโอนเงิน เบอร์โทรศัพท์ติดต่อผู้ทำ ธุรกรรมโอนเงิน ประเภทการชำระเงิน ชื่อสินค้าและบริการที่ชำระ จำนวนเงินที่ชำระ ค่าธรรมเนียม การชำระเงิน วันเวลาที่รับชำระเงิน บัญชีที่ชำระเงิน ชื่อผู้เรียกเก็บเงิน บัญชีผู้เรียกเก็บเงิน) ข้อมูล การทำธุรกรรมกู้เงินของสมาชิก (หมายเลขสัญญาการกู้เงิน ประเภทเงินกู้ วัตถุประสงค์การกู้เงิน

จำนวนเงินกู้ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ระยะเวลาในการกู้ จำนวนงวดในการชำระ จำนวนเงินกำหนดชำระ ต่องวด วันที่กำหนดชำระ หลักประกัน ทรัพย์สินที่วางไว้เป็นประกัน รายละเอียดโฉนดที่ดิน วันที่เริ่มขอสินเชื่อ วันที่รับเงินกู้ ช่องทางการรับเงิน เลขบัญชีเงินฝากของสมาชิกเพื่อรับเงินกู้ จำนวนเงินต้นคงค้าง จำนวนดอกเบี้ยคงค้าง จำนวนเงินที่ผิคนัดชำระทั้งหมด จำนวนเดือนที่ผิคนัดชำระทั้งหมด สถานะของสินเชื่อ วันที่สิ้นสุดสัญญาปิดบัญชี ระดับชั้นสินเชื่อ ผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริง วงเงินกู้ยืมคงเหลือทั้งหมดของสมาชิกในครอบครัว ลายมือชื่อผู้กู้ การปรับโครงสร้างหนี้) ข้อมูลการฝากเงินและการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน (ชื่อสถาบันการเงินประชาชน จำนวนเงินฝากของสถาบันการเงินประชาชน จำนวนเงินกู้ที่สถาบันการเงินประชาชนกู้ยืมจากธนาคาร จำนวนดอกเบี้ยคงค้าง อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ กำไรขาดทุนที่เกิดจากการรับฝากและให้กู้ยืมของสถาบันการเงินประชาชน) ข้อมูลจำนวนสมาชิก และการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน (จำนวนสมาชิกทั้งหมด จำนวนสมาชิกใหม่ จำนวนสมาชิกที่ลาออก จำนวนสมาชิกสุทธิ มูลค่าหุ้นแรกตั้ง มูลค่าหุ้นปัจจุบัน จำนวนหุ้นแรกตั้ง จำนวนหุ้นปัจจุบัน รายได้รายจ่ายของการให้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินประชาชน สวัสดิการที่ให้กับสมาชิก สวัสดิการที่ให้กับประชาชนในพื้นที่ดำเนินงาน) ระบบข้อมูลทางบัญชี (งบแสดงฐานะการเงิน รายการสินทรัพย์ รายการหนี้สิน ส่วนของผู้ถือหุ้น งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด การจัดสรรกำไรสุทธิประจำงวด ข้อมูลแสดงอัตราส่วนทางการเงินและการจัดชั้นหนี้ การกั้นเงินสำรองของสถาบันการเงินประชาชน) ซึ่งนอกจากเข้าใจกระบวนการการทำงานแล้ว จะต้องช่วยประสานกรรมการสถาบันการเงินประชาชน ตรวจสอบ กำกับดูแล และเข้าร่วมประชุมแทนประธานกรรมการสถาบันการเงินประชาชนได้ นอกจากนี้คณะกรรมการจะต้องร่วมกันพิจารณาการบริหารจัดการสถาบันการเงินประชาชนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ การทำงานมีความโปร่งใส เชื่อสัตย์ การทำรายงานที่ต้องปรับมาทำงานผ่านระบบเทคโนโลยี คนที่ไม่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีก็ไม่ถือว่าเป็นจุดอ่อน แต่ทุกคนสามารถช่วยกันทำงานที่ถนัด ปรีนเอกสารออกมาจากระบบ ช่วยกันตรวจสอบแทน เพื่อเพิ่มความถูกต้องของข้อมูลยิ่งขึ้น จากที่ผู้วิจัยลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูล สังเกตได้ว่า ประสานกรรมการ และกรรมการที่มานั่งทำงานให้กับสถาบันการเงินประชาชน มาทำงานด้วยความสุข ห้องทำงานเป็นแบบเปิด โต๊ะทำงานของประธานกรรมการตั้งอยู่ใกล้กับโต๊ะทำงานของกรรมการและเคาน์เตอร์ที่จัดตั้งไว้เพื่อรองรับสมาชิกที่มาใช้บริการ และภูมิใจที่สามารถบริหารจัดการองค์กรการเงินชุมชนจนสามารถจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

“...ศักยภาพ ความแข็งแกร่งขององค์กรการเงินชุมชน เครือข่ายพันธมิตรที่องค์กรชุมชนมี ชุมชนต้องร่วมมือกับเราในการพัฒนา และเป้าหมายต้องเกิดความยั่งยืน ไม่ใช่ชั่วคราว

สามารถยื่นได้ด้วยตนเองการพูดไม่ทำให้เห็นภาพถ้าเราไม่ได้ลงมือทำ ความต้องการของชุมชน หากจุดเริ่มต้นของชุมชนจากความต้องการ พอมีความรู้ความเข้าใจ ความรู้ความเข้าใจนำไปสู่การตัดสินใจ เกิดการขับเคลื่อนในชุมชน มีความสุข ประสบความสำเร็จต้องดูที่ผลลัพธ์ สะท้อนรายได้ที่เพิ่มขึ้นไปให้ข้อมูลแก่แห่งอื่น ๆ ได้ ไม่เข้าใจสภาพทางการเงินของตนเองอย่างถ่องแท้ แม้คำขอขอบคุณหน่วยงานที่เชิญไปประชุม เพื่อให้องค์กรการเงินชุมชนที่บริหารจัดการแบบชุมชน เพราะเมื่อก่อนนี้ จากสถาบันการเงินชุมชนไม่มีกฎหมายรองรับ บริหารกันเอง คิดทำการใด บนความเชื่อ ความเชื่อมั่น ชุมชน มีการออมเงิน มีการปล่อยเงินกู้ มีความเสี่ยงอยู่บ้าง เพราะกรรมการที่มาช่วยกันทำงานตรงนั้น เป็นเพียงชาวบ้านที่รวมตัวกัน และไม่มีองค์กรเข้ามาดูแล มาให้ความรู้ เมื่อเกิดองค์กรนี้ขึ้นมาได้เป็นนิติบุคคลกับเขาบ้าง เป็นหน้าตา เป็นที่เชิดหน้าชูตา มีธนาคารผู้ประสานงานที่เป็นธนาคารของรัฐ มีการจัดเอกสาร ถ้าพวกผมจัดเอกสารกันเอง ยากครับ ที่จะจดทะเบียน ออมสินเห็นความสำคัญ ให้กำลังใจ ขั้นตอนจัดเอกสาร จดทะเบียน สิ่งที่ธนาคารผลักดันทำอยู่เป็นสิ่งดีงาม สนับสนุนมาตั้งแต่ปี 2544 วัตถุประสงค์ ณ ตอนนั้นเป็นการส่งเสริม ถึงไม่มีสาขานาคารอยู่ในพื้นที่ แต่มีความเชื่อมั่นในการไปออม ใช้เงินเชื่อ ตรวจสอบเอง ถูกแล้วแหละ อะจ่ายเงินปันผลได้ คลุกคลีกับคนในชุมชน รู้แบบถ่องแท้ เป็นคนที่ว่าเขาวิกฤตเรื่องอะไร นั้นนอกระบบแก้ไม่ได้ แก้แล้ว เป็นแล้วเป็นอีก กว่าจะเดินไปธนาคาร ไปแล้วไม่รู้จัก ที่เขาเป็นหนี้เพราะอะไร ใกล้เคียงกับเขา ขับเคลื่อนเต็มที่ ภูมิใจครับ ทั้งผมทั้งกรรมการ ทั้งสมาชิก ภูมิใจที่พวกเรามาถึงจุดนี้ได้ครับ..” (ประธานสถาบันการเงินประชาชนแห่งหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับจากสถาบันการเงินชุมชนไปการเป็นสถาบันการเงินประชาชนที่ถูกตั้งตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤศจิกายน 2566)

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กล่าวคือ เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ ผู้ศึกษาพบว่า สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีองค์ประกอบการบริหารจัดการภายในของกองทุนหมู่บ้าน ตามแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework ในด้าน Hard Elements ประกอบด้วย ปัจจัยด้าน โครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ รวมทั้งด้าน Soft Elements ของปัจจัยด้านบุคลากร ที่คล้ายคลึงกัน และด้านค่านิยมร่วม ที่ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากก่อนการตัดสินใจที่จะมีการจดทะเบียน

ยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนทั้ง 2 แห่ง เป็นการพิจารณาความเชื่อ ความคาดหวัง จุดมุ่งหมายร่วมกันต่อการยอมรับของคณะกรรมการและสมาชิก ที่จะทำให้สถาบันการเงินชุมชนที่มีอยู่เดิมมีพัฒนาการไปในทางที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ในด้าน Soft Elements ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทักษะ ด้านรูปแบบ มีความแตกต่างกัน โดยสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เนื่องจากมีข้อมูลพื้นฐานตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 อยู่แล้ว เมื่อมีการจัดประชุมและที่ประชุมมีมติเห็นชอบที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ก็สามารถรวบรวมเอกสารนำส่งได้ทันที ขณะที่ สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ก็สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จเช่นเดียวกันกับสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา หากแต่ข้อมูลของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ข้อมูลบางส่วนยังถูกจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของกระดาษ ไม่ได้นำไปบันทึกในระบบทั้งหมด แต่แม้ข้อมูลจะถูกจัดเก็บอยู่ในรูปของกระดาษ ก็ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบและข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน เมื่อต้องโอนย้ายข้อมูลมาอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ก็สามารถทำได้ทันที ทำให้สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จเช่นกัน ซึ่งในบทที่ 5 จะเป็นการนำเสนอบทสรุปและข้อเสนอแนะต่อไป

## บทที่ 5

### บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาด้านการณภาพรวม กระบวนการ ปัญหาอุปสรรคขององค์กรการเงินชุมชนที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ 2) เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมการและแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ และ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกระบวนการความสำเร็จของการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ซึ่งในบทที่ 4 พบว่าองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เนื่องจากมีผลสรุปการวิจัยสำคัญ ดังนี้

#### 5.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกระบวนการความสำเร็จของการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

เริ่มต้นจากที่มีการออกพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เพื่อยกระดับองค์กรการเงินชุมชนที่เดิมไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เน้นการพึ่งพาตัวบุคคลเป็นหลัก ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีความมั่นคงด้านการบริหารจัดการ มีหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินงานที่ชัดเจนจากการสังเกต การสัมภาษณ์ และการเทียบเคียงเอกสารตามข้อมูลที่ได้มานั้น ปัจจุบันองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถบริหารจัดการมาได้ดีตั้งแต่เป็นองค์กรการเงินชุมชน จนมาเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีความเข้มข้นตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework แนวคิดชุมชนเข้มแข็งของ โกวิทช์ พวงงาม และแนวคิดการมีส่วนร่วมของ ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม ขณะที่องค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนแต่ยังจดทะเบียนไม่สำเร็จ สาเหตุจากที่พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 มีผลบังคับใช้ได้ไม่นานและองค์กรการเงินชุมชนจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเตรียมความพร้อมในการดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรการเงินชุมชน ทำให้องค์กรการเงินชุมชนหลาย

แห่ง ชะลอการยื่นคำขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชน ไม่มีนายทะเบียนหรือผู้ช่วยนายทะเบียนในส่วนภูมิภาค และยังมีองค์กรการเงินชุมชนอีกจำนวนมากที่ยังไม่ทราบเรื่องการมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 รายละเอียดดังที่กล่าวแล้วในข้อ 4.1 กล่าวคือ หลังจากประชาสัมพันธ์เชิญชวนกลุ่มองค์กรการเงินชุมชน รับฟังข้อมูล สารสำคัญของพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เพื่อเข้าร่วมจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนแล้ว การจัดตั้งและจดทะเบียนให้สำเร็จมีประสิทธิภาพต้องดำเนินการด้วยความจริงจัง ส่วนการบริหารจัดการภายในขององค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework องค์ประกอบในด้าน Hard Elements ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ รวมทั้งด้าน Soft Elements ของปัจจัยด้านบุคลากร ที่คล้ายคลึงกัน หากจะต่างกันในด้าน Soft Elements ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทักษะ ด้านรูปแบบ และด้านค่านิยมร่วม ดังนั้น เพื่อให้้องค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามกลไกการจดทะเบียน ที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ควรเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือองค์กรการเงินชุมชนที่ยังจดทะเบียนไม่สำเร็จให้จดทะเบียนได้สำเร็จ ดังเช่น นายทะเบียน ผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ กำกับดูแล และตรวจสอบสถาบันการเงินประชาชน ควรทบทวนวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง วิธีการจดทะเบียน สร้างความเข้าใจในเอกสารแต่ละฉบับที่เกี่ยวข้องกับการจดทะเบียน มีช่องทางให้้องค์กรชุมชนติดต่อสอบถาม มีการลงพื้นที่ไปดูสถานการณ์จริง มีการจัดทำคู่มือขยายความเนื้อหาในแต่ละมาตราที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ให้เป็นศัพท์ที่ดีความแล้วเข้าใจง่าย มีการจัดตั้งคณะทำงานในพื้นที่เพื่อลงไปให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด คอยให้คำแนะนำตั้งแต่เริ่มจดทะเบียน ขั้นตอนการรวบรวมเอกสาร หลักฐานรายงานการประชุมสมาชิก รายชื่อสมาชิกพร้อมลงลายมือชื่อทะเบียนหุ้น งบการเงิน ร่างข้อบังคับ หลักฐานแสดงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด และหลังจดทะเบียนแล้วเสร็จ พร้อมกับมีการเรียกประชุมเพื่อทำความเข้าใจตลอดเวลา มีการจัดให้มีการศึกษาดูงานกลุ่มสถาบันการเงินประชาชนที่จดทะเบียนสำเร็จแล้ว เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ แลกเปลี่ยนปัญหาอุปสรรค วิธีการแก้ไขปัญหา ที่จะจริงจังกับการจดทะเบียน ไม่ท้อและถอดใจล้มเลิกการจดทะเบียนกลางทาง มีช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพราะเป็นองค์กรการเงินชุมชนด้วยกัน การขอคำปรึกษาน่าจะคุยกันง่าย เนื่องจากมองเห็นภาพที่ชัดเจนระหว่างการสนทนามากกว่าการขอคำปรึกษาจากหน่วยงาน ที่การเจรจาอาจต้องมีเอกสารประกอบและศัพท์ที่เป็นทางการ

## 5.2 สรุปผลการศึกษา

### 5.2.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของข้อที่ 1

พบว่า ก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 องค์กรการเงินชุมชนยังประสบปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ขาดการบริหารความเสี่ยง ขาดการจัดทำบัญชีที่เป็นมาตรฐาน และการไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล การให้บริการทางการเงินในชุมชนจะให้บริการผ่านองค์กรการเงินชุมชน ที่ยังไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล การดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนเหล่านี้ มีการบริหารจัดการ โดยเน้นที่การพึ่งพาตัวบุคคล ที่เป็นผู้นำชุมชนเป็นหลัก ซึ่งผู้นำชุมชนจะมีการกิจหลายด้าน การควบคุมดูแลไม่ครอบคลุม ประกอบกับการทำงานด้านการเงินต้องมีบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้าน ทำให้มีความเสี่ยงในการดำเนินงาน อีกทั้ง ชุมชนที่มีขนาดใหญ่จะมีข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านสินเชื่อ การซื้อขายทรัพย์สินเป็นหลักประกัน ภาวะความรับผิดชอบดังกล่าว ทำให้คณะกรรมการองค์กรการเงินชุมชนต้องดูแลเป็นรายบุคคล ภาครัฐจึงตระหนักในปัญหาดังกล่าว กำหนดให้มีส่วนงานภาครัฐคอยช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีความมั่นคงด้านการบริหารจัดการ มีหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินงานที่ชัดเจน ภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562

### 5.2.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของข้อที่ 2

พบว่า การจดทะเบียนยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการพัฒนาระบบสถาบันการเงินประชาชน ทำหน้าที่วางกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมและกำกับดูแลสถาบันการเงินประชาชน เพื่อให้มีการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน อันจะทำให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีมาตรฐานเดียวกัน และมีความยั่งยืนในการพึ่งพาตนเองภายในชุมชน ซึ่งพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2562 กำหนดการจัดตั้งและจดทะเบียนตามมาตรา 15 โดยองค์กรการเงินชุมชนที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ได้สำเร็จ ดังเช่น สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา เนื่องจากมีข้อมูลพื้นฐานตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 อยู่แล้ว เมื่อมีการจัดประชุมและที่ประชุมมีมติเห็นชอบที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ก็สามารถ

รวบรวมเอกสารนำเสนอได้ทันที อาทิ งบการเงินประจำปี สถาบันการเงินประชาชนก็ได้มีการจัดทำงบการเงินมาอย่างต่อเนื่องทุกปี และมีการประกาศให้คณะกรรมการและสมาชิกรับทราบโดยทั่วกันมาโดยตลอด และข้อมูลดังกล่าวก็ถูกจัดเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ เมื่อมีมาตรา 16 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือมาตราอื่น ๆ ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคที่สร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้กับกลุ่ม ขณะที่สถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ก็สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จเช่นเดียวกันกับสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา หากแต่ข้อมูลบางส่วนของสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง จะถูกจัดเก็บอยู่ในรูปของกระดาษ ก็ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบและข้อมูลมีความเป็นปัจจุบัน เมื่อต้องโอนย้ายข้อมูลมาอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ก็สามารถทำได้ทันที ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่ใช่กิจกรรมที่องค์กรการเงินชุมชนจะดำเนินการได้ตามลำพังจากคณะกรรมการองค์กรการเงินชุมชนหรือสมาชิกองค์กรการเงินชุมชนฝั่งใดฝั่งหนึ่ง โดยไม่มีเป้าหมายที่จะจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนร่วมกัน การมีพื้นฐานที่ดีมาตั้งแต่เป็นองค์กรการเงินชุมชน มีการปรับตัวตามสถานการณ์มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ทำให้สมาชิกองค์กรการเงินชุมชนค่อย ๆ ซึมซับถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของปีนรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### 5.2.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของข้อที่ 3

พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการภายในตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ที่สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีองค์ประกอบการบริหารจัดการภายในของกองทุนหมู่บ้าน ตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework ในด้าน Hard Elements ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ รวมทั้งด้าน Soft Elements ของปัจจัยด้านบุคลากร ที่คล้ายคลึงกัน และด้านค่านิยมร่วม ที่ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากก่อนการตัดสินใจที่จะมีการจดทะเบียนยกระดับเป็นสถาบันการเงินประชาชนทั้ง 2 แห่ง เป็นการพิจารณา

ความเชื่อ ความคาดหวัง จุดมุ่งหมายร่วมกันสู่การยอมรับของคณะกรรมการและสมาชิก ที่จะทำให้สถาบันการเงินชุมชนที่มีอยู่เดิมมีพัฒนาการไปในทางที่ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ในด้าน Soft Elements ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทักษะ ด้านรูปแบบ มีความแตกต่างกัน นอกเหนือจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยชุมชนเข้มแข็ง และปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งทั้งปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยชุมชนเข้มแข็ง และปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน โดยเฉพาะอิทธิพลต่อปัจจัยด้าน Soft Elements ที่ทำให้องค์กรการเงินชุมชนสามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ เพราะสถาบันการเงินประชาชนมี Soft Elements ด้านค่านิยมร่วม เมื่อคณะกรรมการและสมาชิกสถาบันการเงินประชาชนลงมติที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ แสดงออกถึงความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ทำให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีกฎหมายรองรับ มีหน่วยงานกำกับดูแล การเปลี่ยนแปลงก็เกิดขึ้นอย่างตั้งใจ คณะกรรมการสถาบันการเงินประชาชนก็จะร่วมกันผลักดันให้เกิดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน เน้นการทำงานเป็นทีม นำความรู้ความสามารถที่แต่ละคนมีมาช่วยกันจัดเตรียมเอกสาร อีกทั้งตรงกับ Soft Elements ด้านทักษะที่การจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จนั้น ต้องอยู่ที่บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติด้วย ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการกลุ่ม มีความเข้าใจในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตรงกับ Soft Elements ด้านรูปแบบและด้านบุคลากร ที่ผู้นำซึ่งผ่านการพิจารณาคัดเลือกมาจากสมาชิก สามารถสร้างความร่วมมือให้สมาชิกสถาบันการเงินประชาชนยอมรับในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมเมื่อเป็นสถาบันการเงินประชาชนแล้ว และทำให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีมากกว่าความขัดแย้ง ในการรับส่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันการเงินประชาชนในอนาคต

#### 5.2.4 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของข้อที่ 4

พบว่า องค์กรการเงินชุมชนที่สามารถบริหารจัดการมาได้ตั้งตั้งแต่เป็นองค์กรการเงินชุมชน จนมาเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีความเข้มข้นตามแนวคิดการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework แนวคิดชุมชนเข้มแข็งของโกวิทย์ พวงงาม และแนวคิดการมีส่วนร่วมของไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม ขณะที่องค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนแต่ยังจดทะเบียนไม่สำเร็จ สาเหตุจากที่พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้ได้ไม่นานและองค์กรการเงินชุมชนจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเตรียมความพร้อมใน

การดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรการเงินชุมชน ทำให้องค์กรการเงินชุมชนหลายแห่ง ชะลอการยื่นคำขอจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชน ไม่มีนายทะเบียนหรือผู้ช่วยนายทะเบียนในส่วนภูมิภาค และยังมีองค์กรการเงินชุมชนอีกจำนวนมากที่ยังไม่ทราบเรื่องการมีพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ดังนั้น เพื่อให้องค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามกลไกการจดทะเบียน ที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 ควรเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือองค์กรการเงินชุมชนที่ยังจดทะเบียนไม่สำเร็จให้จดทะเบียนได้สำเร็จ ทบทวนวิธีการประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ มีการจัดตั้งคณะทำงานกระจายในแต่ละพื้นที่ให้ความดูแลตั้งแต่การจดทะเบียนเอกสาร จนจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ และมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องเป็นรายปี หรือรายไตรมาส พร้อมช่วยเหลือ ปัจจัย Soft Elements ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ถึงการพิจารณาความรู้ ความสามารถของผู้ที่จะมาเป็นคณะกรรมการ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 สร้างความรู้จักระหว่างสถาบันการเงินประชาชนด้วยกัน หากมีปัญหาในการทำงาน ก็สามารถที่จะขอความรู้ วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยกัน ใช้ภาษาเดียวกัน เมื่อเอ่ยถึงปัญหาที่มองเห็นภาพเนื่องจากเป็นสถาบันการเงินประชาชนด้วยกัน มีการจัดให้มีการศึกษาดูงานขององค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน ทั้งสถาบันการเงินประชาชนที่จดทะเบียนสำเร็จแล้วในพื้นที่และต่างพื้นที่ เพื่อตัดปัญหาความเกรงใจที่จะไม่กล้าขอความรู้ เพราะประธานองค์กรการเงินชุมชนจะมีสถานะเป็นผู้นำชุมชนด้วย ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลก็มีความเกรงใจที่จะสอนงาน

### 5.3 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย เมื่อทำการศึกษา พบแนวทางแก้ไข เพื่อให้้องค์กรการเงินชุมชนที่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน สามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ ได้ดังนี้

- 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อการจดทะเบียนยกระดับขององค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ สืบเนื่องจากปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ การเปลี่ยนแปลงก็มีความผูกพันกับภารกิจที่ต้องเผชิญ

ตลอดเวลา โดยเฉพาะความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งถึงความเสี่ยงจากการบริหารจัดการ การควบคุมดูแลที่ไม่ครอบคลุม ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ไม่มีกฎหมายรองรับ ส่งผลกระทบให้องค์การต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การการเงินชุมชน เริ่มจากการทำความเข้าใจข้อบังคับตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 การจัดเตรียมข้อมูลให้อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ การยื่นเอกสารประกอบการจดทะเบียน การติดต่อสื่อสาร ช่องทางการรับส่งเอกสารเพื่อแก้ไขตามคำแนะนำของธนาคารผู้ประสานงาน ซึ่งการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ต้องมีความรวดเร็ว มีหลักฐานประกอบทุกกระบวนการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกิริติ ยศยิ่งยง (2549) ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การจากสภาพหนึ่งไปอีกสภาพหนึ่ง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของปัทม มาลากุล ณ อยุธยา (2552) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โดยรอบองค์การ ช่วยให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน นำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์การมาใช้อย่างคุ้มค่า สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

2) การบริหารจัดการภายในตั้งแต่ยังคงเป็นองค์การการเงินชุมชน และเมื่อเป็นสถาบันการเงินประชาชน ของสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ปัจจัยภายในของการบริหารจัดการองค์การการเงินชุมชนจนสามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ มีปัจจัยภายในที่ไม่แตกต่างกัน คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัย จะบริหารจัดการต่อเนื่องมาจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่มีสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ และมีพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล โครงสร้างสถาบันการเงินประชาชนมีการแบ่งสายงานความรับผิดชอบชัดเจน ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน รูปแบบของค์การสถาบันการเงินประชาชน ประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 คน แต่ไม่เกิน 14 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก ซึ่งเป็นโครงสร้างตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ การกำหนดกลยุทธ์ ระบบการทำงาน การบริหารงานของสถาบันการเงินประชาชน เป็นแผนงานที่คณะกรรมการและสมาชิกร่วมกันจัดทำขึ้น ส่วนปัจจัยที่แต่ละสถาบันการเงินประชาชนมีความแตกต่างกัน คือ ปัจจัยด้านทักษะ ด้านรูปแบบ

ด้านบุคลากร และคุณค่าที่มีร่วมกัน เพราะเป็นปัจจัยที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสถาบันการเงินประชาชน และการบริหารจัดการองค์กรการเงินชุมชนจนสามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จต้องอยู่ที่บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติด้วย ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการกลุ่ม มีความเข้าใจในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผ่านการพิจารณาคัดเลือกมาจากสมาชิก สามารถสร้างความร่วมมือให้สมาชิกสถาบันการเงินประชาชนยอมรับในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมเมื่อเป็นสถาบันการเงินประชาชนแล้ว และทำให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีมากกว่าความขัดแย้ง ในการรับส่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันการเงินประชาชนในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการตาม McKinsey 7-S Framework ของ Peters and Waterman (1980) ซึ่งระบุปัจจัยสำคัญ 7 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร และบ่งชี้ถึงคุณลักษณะขององค์กรที่มีความเป็นเลิศ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยกลุ่มนโยบายน (Hard Elements) ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร รูปแบบการแบ่งงาน และสายการบังคับบัญชา กลยุทธ์ (Strategy) แผนและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบ (Systems) กระบวนการทำงาน ระเบียบปฏิบัติ และกลไกต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ปัจจัยกลุ่มปฏิบัติ (Soft Elements) ประกอบด้วย ทักษะ (Skills) ความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรในองค์กร รูปแบบ (Style) รูปแบบการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร บุคลากร (Staff) จำนวนและคุณภาพของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Values) ค่านิยม วัฒนธรรม และความเชื่อที่บุคลากรในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2564) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบภายในที่สำคัญทั้ง 7 ประการนี้ จะต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องและเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์กรประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ ทั้งหมด ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหมดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอนุธิดา หัตถาพันธ์ (2563) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของอนุธิดา หัตถาพันธ์ (2563) ที่ศึกษาปัญหาวิธีการจัดตั้งสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 พบว่า การจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 มีข้อจำกัดประเภทองค์กรการเงินชุมชน โดยมีเงื่อนไข หลักเกณฑ์ที่เลือก

ปฏิบัติไม่เป็นธรรมแก่กลุ่มทางการเงินอื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติไม่ครบตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ จึงไม่สามารถแก้ปัญหาของการไม่มีสภาพเป็นนิติบุคคลของกลุ่มทางการเงิน หรือองค์กรการเงินชุมชนได้ตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562

## 5.4 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนสู่การเป็นสถาบันการเงินประชาชนในประเทศไทย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการศึกษาไปพัฒนาปรับปรุงทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ ดังนี้

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากที่พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 เป็นกฎหมายที่ช่วยยกระดับสถานะองค์กรการเงินชุมชนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคล เกิดมาจากนโยบายของรัฐบาล โดยให้สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ทำหน้าที่เป็นนายทะเบียนรับจดทะเบียน และให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ (ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร) ทำหน้าที่เป็นธนาคารผู้ประสานงาน สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันการเงินประชาชน ดังนั้น ในเชิงนโยบายการปรับปรุงแบ่งตามบทบาทได้ ดังนี้

- 1) บทบาทของรัฐบาล ที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย ควรกำหนดนโยบายที่มีความต่อเนื่อง และมีการนำปัญหาอุปสรรคมาทบทวนนโยบายให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา ไม่หยุดการทบทวน ไม่หยุดการติดตามความคืบหน้า แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ทุกสมัยของรัฐบาลนโยบายยกระดับสถานะองค์กรการเงินชุมชนที่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคลก็ยังคงมีอยู่และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการยกระดับองค์กรการเงินชุมชนที่เดิมไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เน้นการพึ่งพาตัวบุคคลเป็นหลัก ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคล มีความมั่นคงด้านการบริหารจัดการ สร้างภูมิคุ้มกันในเรื่องของเงินออม สร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงช่องทางทางการเงินในระบบผ่านสถาบันการเงินประชาชนมีหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินงานที่ชัดเจน และเพิ่มเติมนโยบายของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการในด้าน Soft Elements เกี่ยวกับทักษะ รูปแบบ และบุคลากร ให้มีความชัดเจน ระบุคุณสมบัติในแต่ละด้านเป็นลายลักษณ์อักษร มีข้อกำหนด บทลงโทษสำหรับผู้กระทำผิด

2) บทบาทของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง เป็นหน่วยงานของรัฐบาล รับผิดชอบรับพิจารณาคำขอจดทะเบียน ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ กำกับดูแล และตรวจสอบสถาบันการเงินประชาชน ออกระเบียบหรือคำสั่งเพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสถาบันการเงินประชาชน ควรกำหนดการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหน่วยงานที่รับผิดชอบในพื้นที่ เพื่อเสริมแรงสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ ให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ

3) บทบาทของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ที่เป็นธนาคารผู้ประสานงาน เป็นพี่เลี้ยงสนับสนุนการจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินประชาชน รับคำขอจดทะเบียนเสนอต่อนายทะเบียน ช่วยจัดทำและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับการให้บริการทางการเงิน เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินและช่วยตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์รูปแบบการบันทึกข้อมูล การจัดทำงบการเงินในระบบคอมพิวเตอร์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสถาบันการเงินประชาชน ทำให้สะดวกต่อการประมวลผลเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานทางการเงิน

#### 5.4.2 ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ได้ขอค้นพบ ปัจจัยที่ส่งผลทำให้องค์กรการเงินชุมชนจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนได้สำเร็จ และเงื่อนไขข้อจำกัดที่เป็นปัญหาอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางการทบทวน เพื่อปรับปรุงข้อกำหนดในพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562 ให้เหมาะสมจากบริบทของสถาบันการเงินประชาชนที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกัน สามารถนำผลการศึกษาไปออกแบบกระบวนการเตรียมความพร้อมการยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนในระดับพื้นที่ ตลอดจนค้นพบแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ดีร่วมกันกับหน่วยงานที่ดูแลสถาบันการเงินประชาชนในพื้นที่ต่อการมีส่วนร่วมสนับสนุนการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนให้สำเร็จได้

#### 5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการศึกษาองค์กรการเงินชุมชนทั้งที่จดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน สำเร็จแล้ว อยู่ระหว่างยื่นคำขอจดทะเบียน และจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนไม่สำเร็จ ในภาพที่กว้างมากขึ้น<sup>3</sup>

2) มีการศึกษาองค์กรการเงินชุมชนภาพรวมทั้งประเทศ แยกตามกลุ่ม (สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนและไม่สนใจจะจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน) เพื่อ วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด ตลอดจนความแตกต่างของความสนใจที่จะจดทะเบียนเป็น สถาบันการเงินประชาชนตามแต่บริบทของกลุ่ม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงการคลัง. (2567). รายงานผลการดำเนินการของสถาบันการเงินประชาชน ประจำปี 2562-2565. สืบค้นจาก <https://www.mof.go.th/th/ebooks>.
- กระทรวงการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2567). รายชื่อสถาบันการเงินประชาชนที่เปิดดำเนินการในปัจจุบัน. สืบค้นจาก <http://pfi.fpo.go.th/pfi/>
- กิริติ ชยยิ่งยง. (2549). การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี.
- โกวิท พวงงาม. (2545). บทเรียนชุมชนเข้มแข็ง แผนพัฒนาจังหวัดฉบับเจ้าเมือง. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. (2555). การเป็นสมัยใหม่กับแนวคิดชุมชน. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์สร้างสรรค์ จำกัด.
- จตุรรัชต์ อินทรสุขศรี. (2563). ปัญหาความสัมพันธ์ผลในทางปฏิบัติของพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). ข้อมูลผลสำรวจทักษะทางการเงินของไทย ปี 2563. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/th/news-and-media/news/news-20211028.html>.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). แนวทางการแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนอย่างยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/th/news-and-media/news/news-20230214.html>.
- นพดล เหล่ากอ. (2555). ชุมชนเข้มแข็งทางเลือกใหม่ของการพัฒนา. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/32079>
- น้ำฝน ราชสมบัติ. (2561). หนึ่งสัปดาห์กับ สนช. “ความเป็นมาและสาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- บริษัท ป่าสาละ. (2557). ธนาคารเพื่อความยั่งยืนในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://issuu.com/salforest/docs/se-research-final-public>
- ประเวศ วะสี. (2535). การพัฒนาพลังสร้างสรรค์ระดับองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- ประเวศ วะสี. (2561). ชุมชนเข้มแข็ง ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สมัชชาสุขภาพ. สืบค้นจาก <https://main.samatcha.org/node/189>
- ประเวศ วะสี. (2564). ชุมชนเข้มแข็ง ยุทธศาสตร์เอาชนะความยากจน สร้างสังคมสันติสุขและสันติภาพ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2546). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน*. สืบค้นจาก <https://kpi-lib.com/elib/cgi-bin/opacexe.exe?op=dsp&opt=cdesc&lang=0&db=Main&pat=&cat=sub&skin=s&lpp=20&catop=&iid=2110017177>
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2552). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564). *7S Model (McKinsey) สารานุกรมการบริหารและการจัดการ*. สืบค้นจาก <https://drpiyanan.blogspot.com/2021/05/7s-model-mckinsey.html>
- ผดุง พรหมมูล. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นจาก <http://ea.grad.ssru.ac.th/useruploads/files/20200721/2dd1e6164a4c7e34cc8ba5486ce3d3ebf3bb4ae3.pdf>
- พรพจน์ เรืองแสงทองกุล. (2563). จากองค์การการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(8), 84-85.
- พรเพ็ญ ทิพยนา นิษฐิตา สุดใหม่ และไพโรจน์ นวลนุ้ม. (2559). ถอดบทเรียนการจัดการความรู้ : 10 ปี ของการดำเนินงานองค์การการเงินชุมชน ตำบลกะหรอ อำเภอนบพิตำ จังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารการบริหารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 7(7), 89-98.
- พระมหาสุทนต์ อากาศโร. (2548). *นวัตกรรมการเรียนรู้ : คน ชุมชน และการพัฒนา*. นนทบุรี : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.)
- พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน. (2562). *วิธีการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน*. สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/media>.
- พระอาจารย์สุบิน ปณีโต. (2554). *การจัดตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต พ.ศ. 2554*. สืบค้นจาก [https://sac-research.sac.or.th/file\\_thb/013-ch1.pdf](https://sac-research.sac.or.th/file_thb/013-ch1.pdf)
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2545). *“ทำใหม่ มาช่วยกันให้ดีขึ้น”*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2551). *การบริหารสังคมศาสตร์แห่งศตวรรษเพื่อสังคมไทยและสังคมโลก*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- มุฮัมหมัด ยูनुส. (2553). *นายธนาคารเพื่อคนจน* แปลโดย สฤณี อาชวานันทกุล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2553). การศึกษาแบบกรณีศึกษา : Case Study. วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัย  
 บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 33(4), 42-49.
- รัชนี ประดับ. (2555). ชุมชนเข้มแข็ง : ปฏิบัติการเชิงอำนาจของรัฐไทยสมัยใหม่. นนทบุรี : สถาบัน  
 พระปกเกล้า.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2515). ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการจัดตั้งสภาตำบลตามประกาศของ  
 คณะปฏิวัติ. เล่ม 326 หน้า 1 ประกาศใช้ 13 ธันวาคม 2515.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2560). พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน. เล่ม 136 ตอนที่ 56 ก หน้า 45  
 – 68 ประกาศใช้ 30 เมษายน 2562.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2562). พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562. เล่ม 139 ตอนพิเศษ  
 286ง หน้า 27 ประกาศใช้ 7 ธันวาคม 2565.
- วันชัย ธรรมสักการ. (2561). รายงานวิจัยเรื่องกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนสู่  
 ธนาคารหมู่บ้านในจังหวัดสงขลา : บทเรียนในอดีตและปัจจุบัน เพื่ออนาคต. สืบค้นจาก  
<https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2016/11014/1/417093.pdf>
- วาสนา เลิศมะเลา. (2560). การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่  
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วีรชัย ดันดีวีระวิทยา. (2531). คำนึงหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของ  
 โลก. กรุงเทพฯ : หจก. เอช-เอน การพิมพ์.
- ศิวโรฒ จิตนิยม. (2565). การเงินชุมชนที่เกื้อกูลกัน อนาคตองค์กรการเงินชุมชนในโลกยุคใหม่.  
 สืบค้นจาก <https://www.sustainabilityexpo.com/2022/index.php>.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2544). การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบความสำเร็จ  
 ในการบริการประชาชน : การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่ง  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัย ธนาคารออมสิน. (2562). ยกระดับองค์กรการเงินชุมชนด้วย พ.ร.บ.สถาบันการเงิน  
 ประชาชน พฤษภาคม 2562. สืบค้นจาก [https://www.gsb.or.th/gsbresearch/wp-content/uploads/2019/05/GR\\_report\\_PRB\\_inter\\_info.pdf](https://www.gsb.or.th/gsbresearch/wp-content/uploads/2019/05/GR_report_PRB_inter_info.pdf)
- สถาบันการเงินประชาชน. (2566). ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรกับสถาบัน  
 การเงินประชาชน ตอนที่ 1. สืบค้นจาก [https://www.youtube.com/watch?v=z7bP\\_sCkAZo](https://www.youtube.com/watch?v=z7bP_sCkAZo)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2549). *กองทุนสวัสดิการชาวบ้าน กรณีศึกษาตำบลน้ำขาว : สัจจะวันละ 1 บาท เพื่อสร้างสวัสดิการภาคประชาชน : หนังสือส่งเสริมความรู้ด้านการพัฒนา*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- สถุณี อาชวานันทกุล และ ปัทมาวดี โพชนุกูล. (2556). *คู่มือองค์กรการเงินชุมชน: แนวทางการบริหารจัดการ องค์กรการเงินชุมชน(พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัท สหมิตรพรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- สำนักกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2562). *พระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562*. สืบค้นจาก [https://library.senate.go.th/document/Ext21655/21655064\\_0002.PDF](https://library.senate.go.th/document/Ext21655/21655064_0002.PDF)
- สำนักคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2545). *ลักษณะแนวคิดชุมชนเข้มแข็ง*. สืบค้นจาก <https://kpi.ac.th/knowledge/book/data/730?fbclid=IwAR3HjAVESGv3HsiVxbAjpcAPYzeOfuWomONYo7umjYKpR8GPbMJmrIXQKwY&page=50>
- สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2547). *คู่มือกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง*. สืบค้นจาก <https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/604274>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง : โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ : สำนักสำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สิทธิพัทธ์ เลิศศรีชัยนันท์. (2566). องค์กรการเงินชุมชนกับการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 4(2), 148-159.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุธิดา หัตถาพันธ์. (2563). *ปัญหาวิธีการจัดตั้งสถาบันการเงินประชาชนตามพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ.2562*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Cohen, J.M. & Uphoff, N.T. (1980). *Rural development Participation : Concept and Measures For Project Development committee Center For International Studies*. New York : Cornell University.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Erwin, W. (1976). Electoral Participation in a Low Stimulus Election. *Rural Development*, 4(1), 111–124.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*. London : Harvard Business School Press.
- Gupta, D. (2022). *Change Management : 6 Types of Organizational Change Explained*. Retrieved from <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/>.
- Lamar, D. (2011). *The Indian Micro Finance Institutions (Development and Regulations), Bill of 2011: Microfinance Beginnings and Crisis and How the Indian Government is Trying to Protect its People Royal Bank of India, PRS LEGISLATIVE RESEARCH, Switch to Hindi*. Retrieved from <https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1451&context=til>.
- Niokols, N. (2016). *Change Management 101: A Primer*. Retrieved from <http://www.niokols.us/change.htm>.
- O'Malley, M. (2022). *Organizational development : 10 Principles of Effective Organizations*. Retrieved from <https://hbr.org/topic/subject/organizational-development>.
- Rutherford, S. & Arora, S. (2020). *The Poor and Their Money*. UK : Salt.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York : John Wiley and Sons, Inc.,



ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์และแบบอนุญาตให้สัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

## แบบสัมภาษณ์

ชื่อสถาบันการเงินประชาชน.....  
 หมู่ที่.....ตำบล.....  
 อำเภอ.....จังหวัด.....

1. ท่านทราบเรื่องพระราชบัญญัติสถาบันการเงินประชาชน พ.ศ. 2562 หรือไม่

- ทราบ
- ทราบด้วยตนเอง
- ทราบจากคนอื่น.....

ไม่ทราบ

2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ ที่จะมีการจดทะเบียนยกระดับองค์กรการเงินชุมชน  
 ขึ้นเป็นสถาบันการเงินประชาชน

- เห็นด้วย เพราะอะไร.....
- ไม่เห็นด้วย เพราะอะไร.....
- ไม่แสดงความคิดเห็น เพราะอะไร.....

3. แนวทางการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรการเงินชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนของท่าน  
 มีจุดเริ่มต้นจากอะไร

4. มีวิธีการเตรียมการและการดำเนินการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนอย่างไร

5. ผลจากการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรชุมชนเป็นสถาบันการเงินประชาชนคืออะไร

6. อะไรคือปัจจัยความสำเร็จในการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

7. อะไรคือ ปัญหา อุปสรรค ของการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชน

8. ข้อเสนอแนะ แนวทางการจดทะเบียนเป็นสถาบันการเงินประชาชนให้ได้สำเร็จ

.....

วันที่ 22 เดือน มีนาคม ปี พ.ศ. 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพื่อการทำวิจัย

เรียน **ประธานสถาบันการงานประชาชน**

ด้วยดิฉัน นางสาวศรัณย์รัชต์ รัตนพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังจัดทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง “จากองค์กรการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง” โดยจะมีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย เพื่อให้การทำคุณวุฒินิพนธ์ในครั้งนี้เป็นไปตามกระบวนการทำวิจัยที่สมบูรณ์ และสำเร็จลุล่วงอย่างมีคุณค่า นั้น

ในการนี้ ดิฉันจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้ดิฉันเก็บข้อมูลจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำวิจัยดังกล่าว ในพื้นที่ตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง โดยการเก็บข้อมูลจะเป็นการสัมภาษณ์ ขอข้อมูล และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการวิจัยเรื่องจากองค์กรการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ตามที่ท่านจะเห็นสมควร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ อนุญาตให้ดิฉันเก็บข้อมูลจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำวิจัยฯ ในพื้นที่ตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศรัณย์รัชต์ รัตนพันธ์)

นักศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต

ยินดีให้ความอนุเคราะห์ฯ ดังกล่าว

(นางสาวศรัณย์รัชต์ รัตนพันธ์)

ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์

วันที่ 21 เดือน พฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพื่อการทำวิจัย

เรียน **ประธาน สภาชน การเงินประชาชน**

ด้วยดิฉัน นางสาวศรียรัชต์ รัตนพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตรมหาวิทาลัยรังสิต กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “จากองค์กรการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน กรณีศึกษาสถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง” โดยจะมีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และผู้ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้เป็นไปตามกระบวนการทำวิจัยที่สมบูรณ์ และสำเร็จลุล่วงอย่างมีคุณค่า นั้น

ในการนี้ ดิฉันจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้ดิฉันเก็บข้อมูลจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำวิจัยดังกล่าว ในพื้นที่ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา โดยการเก็บข้อมูลจะเป็นการสัมภาษณ์ขอข้อมูล และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการวิจัยเรื่องจากองค์กรการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน กรณีศึกษา สถาบันการเงินประชาชนตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินประชาชนตำบลจำปาหล่อ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ตามที่ท่านจะเห็นสมควร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ อนุญาตให้ดิฉันเก็บข้อมูลจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำวิจัยฯ ในพื้นที่ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ดังกล่าวด้วย จักกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวศรียรัชต์ รัตนพันธ์)

นักศึกษามหาวิทาลัยรังสิต

ยินดีให้ความอนุเคราะห์ฯ ดังกล่าว



(นางสาว.....)

ตำแหน่ง .....

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ศรัณย์รัชต์ รัตนพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	27 ธันวาคม 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาเศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ, 2546 มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, 2558 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, 2567
ที่อยู่ปัจจุบัน	30 / 108 หมู่ที่ 1 ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่งปัจจุบัน	พนักงานธนาคารออมสิน ธนาคารออมสิน 470 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400