

ถอดบทเรียนการจัดการความรู้: 10 ปีของการดำเนินงานองค์กรการเงินชุมชน ตำบล
กะหรอ อำเภอหนองพิดำ จังหวัดนครศรีธรรมราช

**Lesson Learned from Knowledge Management: A Decade of a Community
Financial Organization in Karhaw Subdistrict, Nopphitam District,
Nakhon Si Thammarat Province**

พรเพ็ญ ทิพยนา¹ นิษฐิตา สุตใหม่² ไพโรจน์ นวลนุ่ม³

Pornpen Thippayana¹, Nittida Sudmai², Pairote Nualnum³

^{1, 2}หลักสูตรบริหารธุรกิจ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

³หลักสูตรเศรษฐศาสตร์ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

^{1, 2}Business Administration Program, School of Management, Walailak University.

³Economics Program, School of Management, Walailak University.

E-mail: tpornpen@wu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ผลการดำเนินงาน 2) การจัดการความรู้ และ 3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรการเงินชุมชน ประเภทกองทุนสัจจะวันละบาทเพื่อสวัสดิการชุมชน ของตำบลกะหรอ อำเภอหนองพิดำ จังหวัดนครศรีธรรมราช ในรอบระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2550-พ.ศ. 2560) โดยศึกษาจากเอกสารและทะเบียนต่างๆ สัมภาษณ์เชิงลึก สทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และแก่นสาระ ผลการศึกษา มีดังนี้ 1) ด้านผลการดำเนินงาน มีสัดส่วนสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 23.45 มีรายจ่ายค่าสวัสดิการประมาณร้อยละ 55 ของเงินออมสัจจะ และมีการจ่ายสวัสดิการที่ครอบคลุม 6 ด้าน 2) มีลักษณะการจัดการความรู้ที่สำคัญได้แก่ การวิเคราะห์ความรู้และการใช้ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการ และการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ เกิดจาก ผู้นำ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การทำงานแบบมีส่วนร่วม การสื่อสาร และระบบสนับสนุน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเปิดพื้นที่การเรียนรู้ให้กับคนในชุมชน

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ องค์กรการเงินชุมชน การดำเนินงาน

Abstract

This study investigates 1) performance 2) knowledge management and 3) key success factors of the community financial organization in form of the one Baht per day savings fund in Karhaw village, Nopphitam, Nakhon Si Thammarat for a decade (2007-2017). The data collection methods consist of document research, in-depth interview and focus group. The data analysis approaches are content analysis and thematic analysis. The results show that first, 1) membership is positively increased to 23.45 percent 2) expenditure is fifty five percent of revenue 3) six types of welfare are provided to the members. Second, the knowledge management focuses on four processes; knowledge identification, knowledge organization, knowledge sharing, and learning. The key success factors are trustful leader, clear goal, participating approach, effective communication and supportive system. Finally, the findings suggest sharing forum is significant for community learning and development.

Keywords: Knowledge Management, Community Financial Organization, Performance

Paper Type: Research



1. บทนำ

ในปี พ.ศ. 2548-2549 มีงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในพื้นที่เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาเครือข่ายองค์กรการเงินชุมชนประเภท เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในตำบลกะหรอ (Pornpen Thippayana et al., 2006) โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเอื้ออาทรและช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกในแต่ละหมู่บ้าน และระหว่างกรรมการแต่ละหมู่บ้านในตำบลกะหรอ โดยในช่วงสองปีดังกล่าวมีเป้าหมายของการจัดการความรู้ 3 ระดับ คือ 1) ระดับเครือข่ายตำบล มีเป้าหมายเพื่อจัดตั้งธนาคารระดับตำบลและกองทุนสวัสดิการระดับตำบล 2) ระดับหมู่บ้าน มีเป้าหมายเพื่อบริหารจัดการกองทุนการเงินในแต่ละหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพ 3) ระดับสมาชิก มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมวินัยการเงินรายบุคคล นับแต่นั้นมาตำบลกะหรอจึงได้เริ่มจัดตั้งกองทุนการเงินชุมชนเพื่อจัดสวัสดิการชุมชนให้แก่สมาชิก

ตำบลกะหรอเป็นหนึ่งในจำนวนสี่ตำบลของอำเภอหนองปีดำ จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 9 หมู่บ้าน คือ หมู่บ้านในโครี หมู่บ้านตลาดจันทร์ หมู่บ้านท่าหว้า หมู่บ้านสะพานราง หมู่บ้านหัวทุ่ง หมู่บ้านอู่ทอง หมู่บ้านวัดโท หมู่บ้านไสรักษ์ และหมู่บ้านคลองตุล ปัจจุบันมีประชากร 1,782 ครัวเรือน จำนวนประชากรทั้งหมด 7,053 คน เป็นชาย 3,494คน เป็นหญิง 3,559 คน ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีภูมิประเทศเป็นเนินทางทิศเหนือและเป็นที่ย่ำน้ำทางทิศตะวันออก มีลำคลองไหลผ่านเกือบทุกหมู่บ้าน มีลักษณะภูมิอากาศเป็นแบบมรสุมเขตร้อน ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาทิ ทำสวน (ร้อยละ 62) ทำนา (ร้อยละ 11) ไร่จ้าง (ร้อยละ 9) ค้าขาย (ร้อยละ 6) เลี้ยงสัตว์ (ร้อยละ 6) และรับราชการ (ร้อยละ 4) ในตำบลกะหรอมีโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ 3 แห่ง มีโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 แห่ง มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 2 แห่ง มีโรงเรียนอนุบาลของเอกชน 1 แห่ง มีสถานอนามัย 2 แห่ง ประชากรมีไฟฟ้าใช้ร้อยละ 95 ของครัวเรือนทั้งหมด มีระบบประปาหมู่บ้านและใช้น้ำจากแหล่งน้ำสาธารณะ ประชากรส่วนใหญ่มีโทรศัพท์มือถือใช้ (Karhaw Subdistrict Administrative Organization, 2516) นอกจากนี้ จัดได้ว่าเป็นตำบลที่กระตือรือร้นในการรวมกลุ่มกันทำงาน รวมถึงการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

การดำเนินงานของกองทุนสัจจะวันละบาทเพื่อสวัสดิการชุมชนในระยะเริ่มต้น ต้องส่งชาวบ้านไปศึกษาแนวทางการตั้งกองทุนสวัสดิการจากหลายแห่ง เช่น กองทุนสวัสดิการของตำบลท่าเสา ตำบลนาแหรง ของโรงขนมเงินที่อำเภอพรหมคีรี ซึ่งเป็นกองทุนสวัสดิการที่ชาวบ้านตำบลกะหรอบางคนเป็นสมาชิกอยู่แล้ว จึงทำให้ในเวลาต่อมา ชาวบ้านในหมู่ที่ 1 จำนวน 3 คน เป็นแกนนำในการจัดตั้งกองทุนสัจจะวันละบาทเพื่อสวัสดิการชุมชนตำบลกะหรอขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ

เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ ตัวแทนภาครัฐ สถาบันการเงิน และนักวิจัยจากหน่วยงานการศึกษา

ทั้งนี้ นับแต่เริ่มต้นโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการในปี พ.ศ. 2548 การดำเนินงานของกองทุนสัจจะวันละบาทเพื่อสวัสดิการชุมชน ได้นำกระบวนการจัดการความรู้ (Bundee Bunyakij et al., 2004) มาเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่างๆ ในการทำงานระหว่างสมาชิก กรรมการหมู่บ้าน และกรรมการระดับตำบล โดยมีนักวิจัยจากหน่วยงานภาคการศึกษาเป็นผู้เลี้ยงตลอดสองปีของโครงการวิจัยดังกล่าว นับตั้งแต่สิ้นสุดโครงการวิจัยจนถึงปัจจุบัน นับได้เป็นเวลา 10 ปีที่ชาวบ้านตำบลกะหรอนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการกองทุนดังกล่าวด้วยตนเอง จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่าชาวบ้านจะนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการกองทุนการเงินดังกล่าวอย่างไรบ้างในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงผลการดำเนินงานของกองทุนการเงินชุมชน ของตำบลกะหรอ อำเภอหนองปีดำ จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของกองทุนการเงินชุมชน ของตำบลกะหรอ อำเภอหนองปีดำ จังหวัดนครศรีธรรมราช
3. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองทุนการเงินชุมชน ของตำบลกะหรอ อำเภอหนองปีดำ จังหวัดนครศรีธรรมราช

ซึ่งต่อไปในบทความวิจัยนี้จะเรียก กองทุนการเงินชุมชน ที่ใช้ในการศึกษานี้ว่า กองทุนฯ

3. การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

การศึกษาในครั้งนี้ ได้มีการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน 2 เรื่องหลัก คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรการเงิน และการจัดการความรู้

ผลการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชนประเมินใน 2 มิติ คือ 1) ด้านความมั่นคงทางการเงินขององค์กร และ 2) ความมั่นคงของคุณภาพชีวิตของสมาชิก สำหรับด้านความมั่นคงทางการเงินให้พิจารณาจาก การลงบันทึกข้อมูลที่ต้อง มีการวิเคราะห์และวางแผนทางการเงิน ลงบัญชีที่คำนึงถึงการใช้จ่ายในอนาคต การมีระบบเงินสำรอง การไม่ถือเงินมากเกินไปหรือน้อยเกินไป เป็นต้น ตลอดจนคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก เช่น สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การสร้างกลไกทางการเงินที่สนับสนุนให้สมาชิกออมและไม่ก่อหนี้เกินตัว (Pattamawadee Pochnukul Suzukie et al., 2011)

ส่วนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในการศึกษานี้ขอนำเสนอใน 3 ประเด็นกล่าวคือ

ความหมายของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

1. ความหมายของการจัดการความรู้

จากการทบทวนความหมายของการจัดการความรู้ พบว่ามีผู้แต่งที่ให้นิยามของการจัดการความรู้ที่มีมุมมองที่แตกต่างกันที่สำคัญ ดังนี้

Tippawan Lorsuwanarat (2007 p.228) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการสร้าง ประมวลความรู้ เผยแพร่ และการใช้สารสนเทศภายในองค์กร

Somnuk Aujirapongpan (2015 p. 20) อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกี่ยวกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ กิจกรรม ตลอดจนประสบการณ์ความเชื่อ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความรู้และความคิดใหม่ ในลักษณะนวัตกรรม

Bundee Bunyakij et al., (2004 p.20) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรม ที่จะทำได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม Cooper (2006) และ Blackman et al. (2011) ได้ให้ความเห็นเรื่องความหมายของการจัดการความรู้ว่า ยังอยู่ในระหว่างการพัฒนา นิยามและยังมีหลายมุมมองที่แตกต่างกัน โดยพบว่ามี Supit Ritkaew et al. (2015, p.67) ได้สรุปนิยามของการจัดการความรู้ว่าสามารถจัดออกเป็น 3 มุมมองหลักดังนี้

- 1) นิยามที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การรวบรวม การจัดเก็บ การใช้ประโยชน์ การเผยแพร่ความรู้
- 2) นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรและความสามารถขององค์กร ที่เกิดจากฐานความรู้และระบบสนับสนุนต่างๆ ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) นิยามที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กรที่ควรจัดให้มีระบบการจัดการและระบบสนับสนุนทั่วทั้งองค์กร เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้น บทความวิจัยนี้จึงใช้ความหมายของการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมการจัดการความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่มีการจัดทำในรูปเอกสารเผยแพร่ และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่แฝงในตัวคน ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และความคิด นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึงการจัดการระบบสนับสนุนที่จำเป็นในการจัดการความรู้ เพื่อให้ทำให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

1. กระบวนการจัดการความรู้

เนื่องด้วยในการดำเนินโครงการวิจัยในระยะเริ่มต้น (พ.ศ. 2548) ได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Bundee Bunyakij et al., 2004) ดังนั้น ในบทความนี้ จะใช้แนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบหลักในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการศึกษา ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ความรู้ โดยเปรียบเทียบความรู้ที่ต้องมีกับความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้ว เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ภายนอกและความรู้แฝงในตัวคน

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) หมายถึงการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบและสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ง่ายและรวดเร็ว

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำให้ความรู้สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นที่ยอมรับกันทั่วทั้งองค์กร

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) หมายถึงกระบวนการที่กระจายความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีโอกาสในการเลือกใช้ความรู้ได้

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ อาทิเช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7) การเรียนรู้ (Learning) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะการตัดสินใจแก้ปัญหา และปรับปรุงพัฒนาองค์กร (Bundee Bunyakij et al., 2004)

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และเหมาะสมที่จะใช้ในการศึกษาการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชน สามารถสรุปได้เป็น 8 ปัจจัย ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ การสนับสนุน ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้นำ (Supportive Leadership) (Orzano et al., 2008; Pornpen Thippayana et al., 2006; Saichol Panyachit, 2012)

2) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแบบช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful Relationship) (Wongtao, 2014; Bunsri Janchai, 2016; Orzano et al., 2008)

3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) (Orzano et al., 2008)

4) ความเชื่อใจระหว่างสมาชิก (Trusting Climate) (Orzano et al., 2008, Bunsri Janchai, 2016)

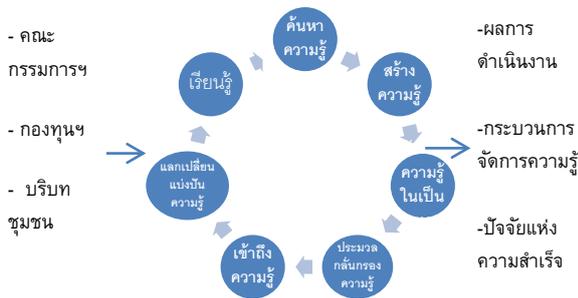
5) เครือข่ายการทำงาน (Active Network) (Pornpen Thippayana et al., 2006; Orzano et al., 2008; Saichol Panyachit, 2012)

6) เป้าหมายที่เกิดจากภายในองค์กร (Bunsri Janchai, 2016; Pornpen Thippayana, 2006)

7) ระบบสนับสนุนภายในองค์กร อาทิเช่น กฎระเบียบระบบการจัดเก็บข้อมูล (Saichol Panyachit, 2012)

8) การมีหน่วยงานภายนอกสนับสนุน (Cooperation Approach) (Saichol Panyachit, 2012)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดการจัดการความรู้และผล การศึกษาที่ผ่านมาในเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ ที่ได้กล่าวไปข้างต้น เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการในช่วง ปี พ.ศ. 2550 ถึง 2560 ของกองทุนสัจจะวันละบาทเพื่อจัดสวัสดิการ ชุมชน ตำบลกะหรอ โดยการศึกษาผลการดำเนินงานของกองทุนฯ ลักษณะการทำงานของคณะกรรมการกองทุนฯ และบริบทตำบล กะหรอ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา 3 ข้อข้างต้น ซึ่ง สามารถแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

4. วิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ศึกษาจากการทำงานของกองทุนสัจจะวันละ บาท สวัสดิการชุมชน ตำบลกะหรอ อำเภอหนองพิทา จังหวัด นครศรีธรรมราช ทั้งนี้เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มสัจจะวันละบาท (สวัสดิการชุมชน) จำนวน 9 หมู่บ้าน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ 1) การศึกษาเอกสารและทะเบียนต่างๆ ของกองทุน 2) สัมภาษณ์ เชิงลึก (In-depth Interview) คณะกรรมการจำนวน 4 คน โดยใช้ แบบ สัมภาษณ์ กึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured Interview) สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยเหตุผลที่เลือกสัมภาษณ์ 4 คนดังกล่าวเนื่องจากเป็นผู้ที่ร่วมก่อตั้งกองทุนฯ ตั้งแต่เริ่ม ดำเนินงานตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2548-2550 3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ระหว่างตัวแทนของแต่ละหมู่บ้านจำนวน 9 คนและ 4) การสังเกตการทำงานในการประชุมระดับตำบล (Observation) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แก่นสาระ(Thematic Analysis) ทั้งนี้ การรายงานผลการศึกษาจะไม่อ้างอิงคำสัมภาษณ์กับข้อมูลส่วน บุคคลของผู้ให้ข้อมูล

ขอบเขตในการศึกษาครั้งนี้ คือ กองทุนสัจจะวันละบาท สวัสดิการชุมชน ตำบลกะหรอ

5. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

5.1 ด้านผลการดำเนินงาน

จำนวนสมาชิกกองทุนฯ ณ 4 กุมภาพันธ์ 2560 ของ กลุ่มสัจจะวันละบาท สวัสดิการชุมชน ของตำบลกะหรอมีทั้งสิ้น จำนวน 1,654 คนจากประชากรทั้งหมด 7,053 คน เมื่อเทียบกับ ปี พ.ศ. 2550 ที่มีจำนวนสมาชิก 1,013 คนจากประชากรทั้งหมด 6,829 คน พบว่า ในปี พ.ศ. 2560 นั้นทุกหมู่บ้านมีจำนวนสมาชิก เพิ่มขึ้นยกเว้นหมู่ที่ 3 ที่มีสมาชิกลดลง และหมู่ที่ 6 มีสมาชิกไม่ ค่อยเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบจำนวนสมาชิกของกลุ่มสัจจะวันละ บาท สวัสดิการชุมชน ตำบลกะหรอ

หน่วย: คน

หมู่ที่ ปี พ.ศ.	2550	2560
หมู่ที่ 1 บ้านในโครี	130	188
หมู่ที่ 2 บ้านตลาดจันทร์	76	187
หมู่ที่ 3 บ้านท่าหว้า	155	22
หมู่ที่ 4 บ้านสะพานราง	152	174
หมู่ที่ 5 บ้านหัวทุ่ง	30	68
หมู่ที่ 6 บ้านอุทอง	84	89
หมู่ที่ 7 บ้านวัดโท	50	132
หมู่ที่ 8 บ้านไสรักษ์	173	187
หมู่ที่ 9 บ้านคลองตุล	163	607
รวมสมาชิก	1,013	1,654
ประชากรตำบลกะหรอ	6,829	7,053
อัตราส่วนสมาชิกต่อ ประชากร	14.83 %	23.45 %

ที่มา: ข้อมูลจากเอกสารของกองทุนฯ

การที่จำนวนสมาชิกในบางหมู่บ้านมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ ชัด ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่อาจจะ เกิดจากความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นที่มีต่อตัวแทนหมู่บ้านที่ เป็นคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ สำหรับกรณีหมู่ที่ 3 พบว่ามี การตั้งสถาบันการเงินระดับตำบลขึ้นในหมู่บ้าน ทำให้มีช่องทาง ออมเงินและเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา อัตราส่วน สมาชิกกองทุนฯต่อประชากรทั้งตำบลกะหรอ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จาก ร้อยละ 14.83 เป็น ร้อยละ 23.45

โครงสร้างรายรับในแต่ละเดือนของกองทุนฯ ประกอบด้วย เงินออมสัจจะวันละบาทของสมาชิก ซึ่งโดยในแต่ละ เดือนจะให้หอม 31 บาทต่อคน นอกจากนี้ในแต่ละเดือนจะมีรายรับ จาก เงินรับชำระคืนจากการให้กู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ ค่าธรรมเนียมเงินกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ



ตารางที่ 2 จำนวนเงินรับ ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2560

หมู่ที่ \ ปี พ.ศ.	จำนวนสมาชิก (คน)	เงินออม (บาท)
หมู่ที่ 1 บ้านโนโคธิ์	188	5,828
หมู่ที่ 2 บ้านตลาดจันทร์	187	5,797
หมู่ที่ 3 บ้านท่าหว้า	22	682
หมู่ที่ 4 บ้านสะพานราง	174	5,394
หมู่ที่ 5 บ้านหัวทุ่ง	68	2,108
หมู่ที่ 6 บ้านอุทอง	89	2,759
หมู่ที่ 7 บ้านวัดโท	132	4,092
หมู่ที่ 8 บ้านไสรักษ์	187	5,797
หมู่ที่ 9 บ้านคลองตุล	607	18,817
รวม	1,654	51,274

ที่มา: ข้อมูลจากเอกสารของกองทุนฯ

จากตารางที่ 2 เป็นตัวอย่างของจำนวนเงินออมสัจจะของแต่ละหมู่บ้าน พบว่า ในเดือนกุมภาพันธ์ 2560 มีจำนวนเงินออมสัจจะ เท่ากับ $1,654 \times 31 = 51,174$ บาท ดังนั้นใน 1 ปี กองทุนสัจจะวันละบาท (สวัสดิการชุมชน) ตำบลกะหรอจะมีเงินออมทั้งสิ้น ประมาณ $51,274 \times 12 = 615,288$ บาท

โครงสร้างรายจ่ายในแต่ละเดือน ประกอบด้วย

- 1) ค่าเครื่องเขียน
 - 2) ค่าตอบแทนกรรมการระดับหมู่บ้านจำนวน 32 คนๆ ละ 130 บาท คิดเป็นเงิน 4,160 บาท
 - 3) ค่าสวัสดิการชุมชนประเภทต่างๆ อาทิ ให้เด็กเกิดใหม่ ค่านอนรักษาตัวในโรงพยาบาล ค่าเผ่าไข้ เงินคืนกรณีลาออก
 - 4) เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 5) เงินกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ
- ยกตัวอย่างในเดือนกุมภาพันธ์ 2560 มีรายจ่ายค่าสวัสดิการแก่สมาชิกประเภทค่านอนรักษาตัวในโรงพยาบาล 2,700 บาท ค่าเผ่าไข้ 1,100 บาท ค่าเสียชีวิต 15,000 บาท ค่าพวงหรีด 300 บาท รวมทั้งสิ้น 19,100 บาท นอกจากนี้ยังมีรายจ่ายคงที่ประเภทค่าตอบแทนกรรมการระดับหมู่บ้านจำนวน 4,160 บาททุกเดือน อีกทั้งยังมีการปล่อยสินเชื่อแก่สมาชิกเพื่อการศึกษา และเพื่อประกอบอาชีพอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลในการดำเนินงานตลอด 10 ปีที่ผ่านมา พบว่า โดยเฉลี่ยในแต่ละเดือนมีรายจ่ายประมาณร้อยละ 55 ของเงินออมสัจจะ (ข้อมูลจากสัมภาษณ์) ที่เหลืออีกร้อยละ 45 ของเงินออมสัจจะก็นำไปฝากเข้าในบัญชีเงินฝากของกองทุน ส่งผลให้ในปัจจุบันนี้มีเงินออมสัจจะในรูปแบบเงินฝากธนาคารประมาณ 4 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีเงินสทบจากภาคีสถิตสนับสนุน เช่น สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน องค์กรบริหารส่วนตำบลกะหรอ

จำนวน 2 ล้านบาท ดังนั้นกองทุนฯ มีเงินทั้งสิ้นประมาณ 6 ล้านบาท

ในปัจจุบันเงินออมสัจจะของตำบลกะหรออยู่ในรูปเงินฝากธนาคาร 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ส่วนเงินสทบจากหน่วยงานภาพ นอกจัดเก็บในรูปแบบเงินฝากประจำของธนาคารกรุงไทย และสลากออมทรัพย์ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะเห็นว่าได้รับผลตอบแทนจากธนาคารดังกล่าวน้อยกว่าอัตราเงินเฟ้อในปัจจุบัน

กองทุนสัจจะวันละบาทตำบลกะหรอได้จัดสวัสดิการชุมชนเพื่อสมาชิกตามประกาศระเบียบข้อบังคับเรื่องการจ่ายสวัสดิการ ปี 2560 ประกอบด้วย เด็กเกิดใหม่ ค่าเจ็บป่วยนอนในโรงพยาบาล เผ่าไข้ เสียชีวิต สวัสดิการเงินยืมเพื่ออาชีพ สวัสดิการเงินยืมเพื่อการศึกษา ซึ่งเมื่อเทียบกับระเบียบข้อบังคับเรื่องการจ่ายสวัสดิการ ปี 2550 พบว่า มีการปรับปรุงระเบียบข้อบ่งชี้อย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากเครือข่ายกองทุนฯ ตำบลกะหรอจะตระหนักถึงความอยู่รอดของกองทุนฯ จึงรับสมาชิกใหม่เป็นรุ่นและนำอายุสมาชิกมาพิจารณาจ่ายสวัสดิการด้วย

ในปัจจุบันกองทุนสัจจะวันละบาท (สวัสดิการชุมชน) ตำบลกะหรอ มีขั้นตอนการบริหารจัดการเงิน ดังนี้

- 1) สมาชิกออมเงินวันละ 1 บาทเพื่อฝึกฝนวินัยการออม
- 2) ในวันสิ้นเดือนของแต่ละเดือน สมาชิกนำเงินออมรายเดือนดังกล่าวไปฝากกับกรรมการหมู่บ้าน โดยกรรมการหมู่บ้าน 1 คนจะดูแลสมาชิก 50 คน
- 3) กรรมการหมู่บ้านแต่ละคนทำการบันทึกบัญชีเงินรับจ่ายให้ถูกต้อง
- 4) กรรมการหมู่บ้านนำเงินคงเหลือไปฝากต่อในระดับตำบล
- 5) กรรมการหมู่บ้านร่วมประชุมเครือข่ายระดับตำบล อีกทั้งร่วมกับตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีรับจ่าย รวมถึงซักถาม ตอบข้อสงสัย
- 6) ตัวแทนระดับตำบลนำเงินคงเหลือสุทธิไปฝากธนาคาร

จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของกองทุนฯ ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ในภาพรวมทั้งตำบลมีสมาชิกเพิ่มขึ้นเนื่องจากความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้นำที่เป็นตัวแทนของหมู่บ้าน สอดคล้องกับงาน Orzano et al. (2008), Pompen Thippayana et al. (2006), Saichol Panyachit (2012) และในแต่ละเดือนมีเงินออมน้อยละ 45 ของเงินออมสัจจะทั้งหมดหลังหักค่าใช้จ่าย ส่งผลให้เงินออมสะสมเพิ่มขึ้นอย่างมั่นคง อีกทั้งสมาชิกได้รับสวัสดิการตามระเบียบข้อบังคับในการจ่ายสวัสดิการของกองทุนฯ ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานของ Pattamawadee Pochanukul Suzuki et al., 2011.

5.2 ผลการศึกษาการจัดการความรู้ของกองทุนฯ

5.2.1. การบ่งชี้ความรู้

จากการวิเคราะห์ความรู้ พบว่าความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานองค์กรการเงินชุมชนมีทั้งความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) สอดคล้องกับงานของ Bunde Bunyakit et al. (2004) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารกองทุนฯ

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)	ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)
- ประโยชน์ของการมีสวัสดิการ - วิธีการรวบรวมเงินออมจากสมาชิก - การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม - วิธีการจัดบันทึบบัญชีรับจ่าย - การจัดทำทะเบียนแยกประเภททะเบียนรวม - ความรู้เรื่องการบริหารการเงิน - การจูงใจคณะกรรมการ - การส่งเสริมอาชีพ	- การสร้างความน่าเชื่อถือ - การสื่อสาร - ความยืดหยุ่น ผ่อนหนักผ่อนเบา - การมีอารมณ์ขัน ทำงานให้สนุก - การเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด - ทักษะการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกชุมชน

ที่มา จากการสัมภาษณ์

จะเห็นได้ว่าความรู้ที่ระบุมีทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก โดยเฉพาะความรู้ในเรื่องการสร้างความน่าเชื่อถือ ดังจะเห็นได้จากกรรมการคนหนึ่งให้ความเห็น ในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก ดังนี้

“เราทำกลุ่มฯ มา 12 ปี คิดว่าความรู้เรื่องการทำบัญชีก็จำเป็น แต่สิ่งที่จำเป็นมากกว่าคือความน่าเชื่อถือของกรรมการ”

นอกจากนี้ ยังมีความรู้ที่เพิ่มเติมในเรื่องการจูงใจคณะกรรมการ การส่งเสริมอาชีพ ซึ่งเป็นที่มาของการจ่ายเบี้ยประชุม การให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อสร้างรายได้เสริม

5.2.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้

จากการสัมภาษณ์พบว่า คณะกรรมการกองทุนฯ มีการแสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายนอกและภายใน ดังนี้

1) แหล่งความรู้จากหน่วยงานภายนอก โดยมีหน่วยงานหลัก 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ถ่ายทอด และสนับสนุนการทำงานขององค์กรการเงินชุมชน ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชน (พช.) ระดับอำเภอ จังหวัด และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) พบว่า คณะกรรมการกองทุนฯ ได้รับความรู้ในการอบรม การศึกษาดูงาน และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) แหล่งความรู้ภายในจากคณะกรรมการกองทุนฯ ด้วยกันเอง ผ่านรูปแบบการประชุมรูปแบบต่างๆ จะเห็นได้จาก

คณะกรรมการหลายคนให้ความเห็นที่ตรงกันเรื่องความรู้ที่ได้จากการประชุมประจำเดือน

“เรามาเจอกันทุกวันที่ 4 ของเดือน มีปัญหาอะไรก็มาคุยกัน เช่น บางหมู่บ้านบัญชีไม่ลงตัว ก็พยายามหาทางช่วยกัน”

“ทำแล้วรู้สึกตรงไหนชัดๆ ก็ช่วยกันแก้”

5.2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ผลการสัมภาษณ์และสังเกตการทำงานของกองทุนฯ พบว่า คณะกรรมการฯ มีการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับของกองทุนฯ ใบสมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนฯ สมุดฝากเงินรายบุคคล บัญชีรับจ่ายประจำหมู่บ้าน บัญชีรับจ่ายระดับตำบล ใบรับสวัสดิการ ซึ่งใช้เป็นหลักฐานในการรับเงินสวัสดิการ

จะเห็นได้ว่า คณะกรรมการฯ ได้แสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถนำความรู้มาใช้ได้ง่ายและมีการเตรียมพร้อมเพื่อการใช้ความรู้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้จากคำกล่าวของกรรมการสามคน

“เรามั่นใจนะว่าไม่ว่าใครจะมาทำต่อจากเราก็ทำได้ เนื่องจากเอกสารทุกอย่างเราชัดเจน เป็นระบบ”

“เวลามีคนมาดูงาน เราให้ดูการทำงานของหมู่บ้าน ก็เหมือนได้ดูทุกหมู่บ้าน หรือถ้าเราให้ดูข้อมูลของทั้งตำบลก็จะเห็นภาพรวมของทั้งหมด”

“เราสามารถตอบคำถามได้ทุกคำถาม ถ้าสมาชิกสงสัยเรื่องการใช้จ่ายเงิน รับสะสม รายจ่ายอะไรบ้าง เรารู้ว่าทุกบาททุกสตางค์ได้มาจากไหน ใช้ไปอย่างไร”

นอกจากนี้ กองทุนฯ ยังมีการจัดระบบความรู้ฝังลึกที่น่าสนใจ โดยการกระจายงานให้กับกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง อาทิเช่น เรื่องระเบียบข้อบังคับ เรื่องสวัสดิการ เรื่องการเงิน

“เวลาเราจัดสัญจรไปในแต่ละหมู่บ้าน เราจะแบ่งกันพูดนะ ใครที่เชี่ยวชาญเรื่องอะไรก็พูดเรื่องนั้น รวมไปถึงการพูดภาพรวม เพื่อกระตุ้นให้กำลังใจสมาชิกด้วย”

5.2.4 การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้

สิ่งสำคัญในการประมวลผลและกลั่นกรองความรู้คือการทำให้ความรู้สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นที่เข้าใจตรงกัน ซึ่งพบว่า ระบบเอกสารต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว จัดเป็นเอกสารแบบง่าย ๆ อ่านเข้าใจง่าย

“เอกสารไม่ซับซ้อน ไม่หมกหมืด จัดทำเอกสารเป็นประจำสม่ำเสมอ”

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่ากองทุนฯ มีการปรับปรุงระเบียบกองทุนฯ เป็นประจำทุกปี โดยใช้มติจากที่ประชุมเครือข่ายระดับตำบล

“พอเราทำๆ ไปเรารู้สึกว่าสวัสดิการเผ้าใช้ สวัสดิการคนทำงาน เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องมี เราก็ปรับปรุงระเบียบ”

5.2.5 การเข้าถึงความรู้

จะเห็นได้ว่าการบริหารกองทุนฯ ที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวคนมากกว่าความรู้ที่มีการจดบันทึก การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรมีเฉพาะการบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบัญชีและระเบียบเท่านั้น ดังนั้น การเข้าถึงความรู้ในการบริหารกองทุนฯ จะเป็นการลักษณะของการพูดคุย การสอบถาม ซึ่งอาจจะมีข้อจำกัดได้จากปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความสนิทสนมคุ้นเคย ความสามารถในการสื่อสาร แต่อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์พบว่า การจัดประชุมเป็นประจำทุกเดือน การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ช่วยช่วยลดข้อจำกัดดังกล่าวและสามารถเข้าถึงความรู้ฝังลึกได้

5.2.6 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กระบวนการจัดการความรู้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะความรู้ฝังลึก ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การทำงานของคณะกรรมการกองทุนฯ ใช้เครื่องมือที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1) การประชุม ซึ่งมีทั้งการประชุมเป็นประจำและการประชุมวาระพิเศษ การประชุมแบบประจำ จัดเป็นประจำในทุกวันที่ 4 ของเดือน โดยมีตัวแทนของแต่ละหมู่บ้านนำเงินมาส่งจัดทำบัญชี และปรึกษาหารือ การประชุมสามัญ เป็นการประชุมวาระพิเศษ จัดการประชุมที่หมู่บ้านใดหมู่บ้านหนึ่ง มักเป็นการให้ข้อมูลและสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็นการประชุมแบบทางการ ซึ่งจะใช้กรณีมีมติเรื่องสำคัญ เช่น การปรับปรุงระเบียบ และการประชุมแบบไม่เป็นทางการ การพูดคุยแบบเป็นกันเอง การซักถาม การช่วยกันแก้ปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าเป็นการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้เข้าร่วมประชุม จะเห็นได้จากการแสดงความตั้งใจของกรรมการคนหนึ่ง *“เราประชุมทุกเดือน เดือนละไม่เกินชั่วโมง ผมบอกที่บ้านเลย ทุกวันที่ 4 ป้ายโมง”* 2) การมีเป้าหมายของการประชุม *“กรณีหมู่บ้านไหนมีปัญหาต้องการความช่วยเหลือ เราจะจัดประชุมสามัญ ไปให้ความรู้ความเข้าใจ”* หรือ *“ถ้ามีอะไรสำคัญๆ ก็จะเป็นทางการ มีการลงชื่อเข้าร่วมประชุม มีรายงานการประชุม เพื่อจะได้โปร่งใส มีหลักฐานในการทำงาน”* และ 3) บรรยากาศการประชุมที่เป็นกันเอง *“คุยไม่เครียดนะ หยอกล้อกันไป หมู่บ้านไหนปัญหาที่กล้าบอกมาตามตรง”*

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายภายนอก พบว่าในระยะแรกของการดำเนินงาน กองทุนฯ มีการเดินทางไปร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรการเงินชุมชนอื่นๆ ที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง เช่น เครือข่ายองค์กรการเงินลุ่มแม่น้ำกลาย แต่พบว่าปัจจุบันใช้ช่องทางสื่อสารผ่านไลน์กลุ่ม ซึ่งผลการสัมภาษณ์พบว่า เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

3) ระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประเภทนี้ มักจะเป็นการเข้าร่วมโครงการต่างๆ ของรัฐบาลที่มีการจัดเป็นระยะๆ

5.2.7 การเรียนรู้

ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา คณะกรรมการกองทุนฯ มีการเรียนรู้และใช้ความรู้ที่เกิดจากการบริหารองค์กรการเงินชุมชน แก้ไขปัญหาและตัดสินใจในหลายๆ เรื่อง โดยมีประเด็นการเรียนรู้ที่น่าสนใจ 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สมาชิกลาออก คณะกรรมการฯ เกิดการเรียนรู้ที่จะต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกเพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ของการมีสวัสดิการ โดยใช้การประชุมสามัญและการใช้ความรู้เฉพาะด้าน ดังที่กล่าวใน 5.2.3

ประเด็นที่ 2 การปรับปรุงเอกสารการเงิน ระเบียบสวัสดิการและขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการ ซึ่งเกิดจากการที่คณะกรรมการฯ เรียนรู้ความต้องการของสมาชิก ในเรื่องการทำงานแบบโปร่งใส จึงปรับให้มีการแสดงยอดรายรับรายจ่ายสะสมเป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งการเบิกจ่ายสวัสดิการกรณีเสียชีวิต ต้องทำด้วยความรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนสวัสดิการสำหรับคนเฝ้าไข้ เนื่องจากสมาชิกอาจจะขาดรายได้ระหว่างเวลาที่ต้องไปโรงพยาบาล

ประเด็นที่ 3 การตัดสินใจทำงานในขอบเขตระดับตำบล พบว่าคณะกรรมการฯ เกิดการตระหนักรู้ขีดความสามารถของตนในการบริหารกองทุนการเงินชุมชน ที่ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือ ทำให้ตัดสินใจไม่ยกระดับเป็นกองทุนที่มีขนาดใหญ่ เช่น ระดับเครือข่ายตำบล หรือระดับอำเภอ

ประเด็นที่ 4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่เกิดจากการจ่ายสวัสดิการที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ทำให้คณะกรรมการฯ ตัดสินใจฝากเงินสมทบของรัฐบาลเพื่อเป็นหลักประกันฐานะทางการเงินในอนาคต

จะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ของกองทุนฯ ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีลักษณะที่สำคัญและสอดคล้องกับการศึกษาของ Bunde Bunyakij et al. (2004) จากข้อสังเกตดังต่อไปนี้

1. มีลักษณะการใช้ความรู้ฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการเงินชุมชนมาเป็นระยะเวลานาน (5.2.1) ซึ่งจัดเป็นขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ที่สำคัญ ทำให้มีการดึงความรู้และประสบการณ์ของแกนนำในแต่ละหมู่บ้าน มาใช้ตั้งแต่ระยะก่อตั้งกองทุนฯ
2. เน้นใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนระหว่างคณะกรรมการฯ ซึ่งจัดเป็นกระบวนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีประสิทธิภาพดังที่กล่าวไปแล้ว (5.2.6) และถือว่ามีความเหมาะสมกับบริบทของชุมชนท้องถิ่น
3. การบันทึกรายการทางการเงิน ซึ่งจะใช้เป็นหลักฐานทางการเงินของกองทุนฯ ถึงแม้ว่าจะเป็นหลักฐานที่จัดทำอย่างง่าย แต่จัดว่าเอกสารเป็นปัจจุบันและสามารถตรวจสอบได้ (5.2.3) จัดเป็นการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization) ที่เป็นระบบ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังเห็นได้จากประเด็นการเรียนรู้ (5.2.7) ซึ่งคณะกรรมการกองทุนฯ ได้ใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ (Learning)

5.3 ผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์ พบว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้กองทุนฯ ในปี 2550 - 2560 เกิดจากปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) ผู้นำ ซึ่งพบว่าคุณสมบัติหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในการบริหารกองทุนฯ ได้แก่ ความเสียสละที่จะทำงานเพื่อส่วนรวม ความซื่อสัตย์ การทำงานที่โปร่งใส การเป็นตัวอย่างที่ดี จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของแกนนำคนหนึ่งกล่าวว่า “ทำงานเรื่องการเงินในชุมชนแบบนี้ กินเหล้าเมายา เล่นการพนันไม่ได้นะ ไม่น่าเชื่อถือ” ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ และลักษณะที่เป็นคนประนีประนอมเข้าได้กับคนทุกกลุ่มในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Orzano et al., (2008); Pompen Thippayana et al. (2006); Saichol Panyachit, (2012)

2) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเฉพาะความตั้งใจของกรรมการก่อตั้งกองทุนฯ ที่เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2548 ที่เห็นถึงประโยชน์และความจำเป็นในการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการผ่าน การออม การตระหนักถึงความจำเป็นของการมีสวัสดิการให้กับประชาชนทั่วไปที่ไม่อยู่ในระบบ โดยเฉพาะคนในชุมชน รวมไปถึงการพึ่งพาตนเองได้และภูมิใจในตนเองจากการออมวันละบาท ซึ่งพบว่าปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กรการเงินชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการเงินชุมชนของ Saichol Panyachit, (2012) และผลการศึกษาของ Pompen Thippayana et al. (2006)

3) การทำงานแบบมีส่วนร่วม จะเห็นได้จากการตัดสินใจเรื่องต่างๆ หากเป็นเรื่องที่สำคัญ จะใช้มติที่ประชุม รวมถึงเน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เช่น เมื่อต้องจ่ายสวัสดิการกรณีมีสมาชิกเสียชีวิต กรรมการตัวแทนของหมู่บ้านสามารถจ่ายเงินให้กับสมาชิกได้เลย หรือว่าการรวบรวมเงิน แต่ละหมู่บ้านจะกำหนดวันกันเอง เช่น ทุกวันที่ 4 ของเดือน หรือบางหมู่บ้านทุกวันที่ 30 ของเดือน แล้วตัวแทนของแต่ละหมู่บ้านจะนำเงินมาส่งพร้อมกันที่เครือข่ายในวันที่ 6 เป็นต้น ซึ่งพบว่าผลการศึกษาข้อนี้สอดคล้องกับ Orzano et al. (2008), Pompen Thippayana et al. (2549) และ Saichol Panyachit (2012)

4) การสื่อสาร พบว่าการดำเนินงานของกองทุนมีการสื่อสารที่สำคัญหลายรูปแบบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในเรื่องระเบียบการออมเงิน การจ่ายเงินสวัสดิการ การสื่อสารเพื่อรายงานผลการดำเนินงานที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจให้กับสมาชิก การตอบข้อซักถามของสมาชิก รวมไปถึงการสื่อสาร

ในการประชุม โดยเน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการพูดคุยแบบพบปะต่อหน้า (Face to Face Meeting) ซึ่งจะเห็นว่าปัจจัยนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Orzano et al. (2008)

5) ระบบเอกสาร เพราะเป็นการแสดงถึงการดำเนินงานที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือ ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Saichol Panyachit (2012) ที่พบว่าระบบสนับสนุนภายในองค์กรการเงินชุมชน เช่น กฎระเบียบ การจัดเก็บเอกสาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรการเงินชุมชน

นอกจากนี้ หากเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของกองทุนในระยะก่อตั้ง (Pompen Thippayana et al., 2006) กับการดำเนินงานในรอบระยะเวลา 10 ปี พบว่ามีความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ กล่าวคือ ปัจจัยที่เกิดจากเครือข่ายการทำงานภายนอกและการมีหน่วยงานภายนอกสนับสนุนลดความสำคัญลง ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา กองทุนฯ มีลักษณะการทำงานที่เน้นการพึ่งพาตนเองมากขึ้นและเน้นการพัฒนาภายในชุมชน ดังเช่น การพัฒนาสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก การพัฒนาสวัสดิการสำหรับคณะกรรมการ ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เกิดจากปัจจัยภายนอกจึงลดบทบาทลง รวมทั้งผลการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นว่ากองทุนฯ มีศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ฐานความรู้ในการบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับบริบทชุมชนต่อไปในอนาคต

6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ของกองทุนฯ จะในวันละบาทเพื่อสวัสดิการชุมชนตำบลละหอบ พบว่า มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น จากร้อยละ 14.83 ในปี พ.ศ. 2550 เป็นร้อยละ 23.45 ในปี พ.ศ. 2560 อย่างไรก็ตาม ความน่าเชื่อถือของกรรมการหมู่บ้านผู้จัดเก็บเงินจะและการร่วมมือกันทำงานของเครือข่ายตำบลมีผลต่อความไว้วางใจของสมาชิก

สำหรับรายได้ของเงินกองทุนที่เกิดจากการส่งเสริมให้สมาชิกมีวินัยการออมอย่างน้อยวันละบาท เงินค่าธรรมเนียมอีกเล็กน้อยจากเงินให้ยืมเพื่อการศึกษาและอาชีพรวม ประมาณเดือนละ 50,000 บาท ในขณะที่ในแต่ละเดือนมีรายจ่ายค่าสวัสดิการราวร้อยละ 55 อาจกล่าวได้ว่าไม่คุ้มค่าในรูปตัวเงิน แต่จะคุ้มค่าในเชิงสังคมมากกว่า เพราะเงินตราในกองทุนฯ นี้ช่วยให้ชาวบ้านในชุมชนได้ฝึกวินัยทางการเงิน ร่วมกันทำงานบริหารจัดการเงินโดยชุมชนเอง เพื่อจ่ายสวัสดิการชุมชนให้คนในชุมชนกันเอง รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะที่สำคัญในการบริหารเงินออมของชุมชนเองโดยใช้การจัดการความรู้ ส่วนเงินสทบจากหน่วยงานภายนอกก็ถือได้ว่าเป็นการสนับสนุนความมั่นคงทางการเงิน อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าหากผลตอบแทนที่ชุมชนได้รับจากการลงทุนของเงินออมจะส่วนที่เหลือน้อยกว่าอัตราเงินเพื่อ จะเป็นการยากที่กองทุนฯ จะสามารถพัฒนาสวัสดิการภาคประชาชนให้ดียิ่งขึ้นได้ในอนาคต

ผลการศึกษาระบบการจัดการความรู้ของกองทุนฯ มีข้อสรุปที่สำคัญกล่าวคือ กองทุนฯ มีการจัดการความรู้ที่มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือการวิเคราะห์ความรู้และนำไปใช้ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการกองทุนฯ การจัดเก็บความรู้ที่มีลักษณะเหมาะสมกับบริบทของกองทุนฯ และการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังมีหลักฐานเชิงประจักษ์ในผลการศึกษา นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าแนวคิดการจัดการความรู้ที่เข้าไปมีส่วนในการจัดตั้งกองทุนฯ ในปี 2548 ยังคงเป็นแนวคิดที่ยังคงอยู่และควบคู่กับการบริหารงานกองทุนฯ ตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา

ผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ สรุปได้ว่าเกิดจากปัจจัยภายในองค์กรทั้งสิ้น ได้แก่ ผู้นำการมีเป้าหมายที่ชัดเจน การทำงานแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารและระบบสนับสนุน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา กองทุนฯ มีการทำงานแบบพึ่งพาตนเองและเน้นพัฒนาภายในชุมชนมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เกิดจากการถอดบทเรียนการดำเนินงานในระยะเวลา 10 ปี ของการบริหารงานกองทุนฯ สัจจะวันละบาท ตำบลกะหรอ ผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ คือ ความสำคัญของการเปิดพื้นที่การเรียนรู้ให้กับคนในท้องถิ่น เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การพัฒนาศักยภาพ และจะเป็นแนวทางที่ช่วยสร้างความเข้มแข็งทั้งในระดับบุคคลและความเข้มแข็งของชุมชนได้

ข้อเสนอแนะ

1. กองทุนฯ ควรมีแนวทางในการบริหารเงินเพื่อความอยู่รอดในมิติความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว โดยไม่ละทิ้งกระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชนซึ่งเป็นมิติด้านคุณภาพชีวิตของสมาชิก
2. การส่งเสริมของภาครัฐ ควรทำให้ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม และต่อเนื่อง จะช่วยให้โครงการพัฒนาชุมชนต่างๆ เกิดผลสำเร็จได้
3. สมาชิกในกองทุนฯ ทุกคน ควรมีการเรียนรู้ที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดสวัสดิการในชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนในชุมชนตระหนักถึงการดูแลกันเองในชุมชนอย่างยั่งยืน

7. เอกสารอ้างอิง

- Blackman, D., Kennedy, M. & Ritchie, B. (2011). Knowledge Management: The Missing Link in DMO Crisis Management? *Current Issues in Tourism*. 14: 337-354.
- Bundee Bunyakij, Nongrak Prasopsukchokchai, Disapong Ponchanoknad and Preeyawan Khanluan. (2004). *Knowledge Management: Theory to Practice [in Thai]*. Bangkok: Thailand Productivity Institute.

- Bunsri Janchai (2016). *Community Fund Management: Baan Konkwang Savings Financial Institutions Keelek Subdistrict Muang District Prachinburi Province [in Thai]*. Retrieved February 12, 2016. From http://www.codi.or.th/downloads/exlearn/group_exlearn.
- Community Organization Development Institute. (2009). *A Manual for Supporting and Organizing Community Welfare [in Thai]*. (1st edition). Bangkok: APPA Printing Group.
- Karhaw Subdistrict Administrative Organization. (2016). *Village History and Facts [in Thai]*. Retrieved November 2, 2016. From <http://www.karhaw.go.th/general4.php>.
- Kayani, Jawad & Zia, M. Qamar. (2012). the Analysis of Knowledge, Knowledge Management and Knowledge Cycles: A Broad Review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 1 (6): 152-162.
- Montha Kengkarnpanich. (2016). *Lesson Learned [in Thai]*. Retrieved January 3, 2016. From http://www.ph.mahidol.ac.th/sos/group6/lesson_learned.pdf.
- One Baht a Day Savings Funds Network Working Group for Community Welfares (9 People). (December 4, 2017 and February 4, 2017). *Interviews*. Committee of One Baht a Day Savings Funds Network. Karhaw Subdistrict, Nopphitam District, Nakhon Si Thammarat Province.
- Orzano, A. J., Mcinerney, C. R., Scharf, D., Tallia, A. F. & Crabtree, B. F. (2008). A Knowledge Management Model: Implications for Enhancing Quality in Health Care. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 59: 489-505.
- Pattamawadee Pochanukool Suzuki et al. (2011). *Study Project of Creating Self-assessment Manual of Rooted Financial Organization for Enhancing Ability to Financial Management and Community Welfare State II [in Thai]*. A Research Paper. The Thailand Research Fund.



- Pornpen Thippayana, Nittida Sudmai and Pairote Nualnum. (2006). **Knowledge Management for Developing Village Funds Network, Karhaw Subdistrict, Nopphitam District, Nakhon Si Thammarat Province [in Thai]**. A Research Paper.
- Saichol Panyachit. (2012). Development of Village Fund into Community Financial Institution: Knowledge and Suggestion to Reality [in Thai]. **Academic Services Journal**, Prince of Songkla University. 23 (3): 148-163.
- Somnuk Aujirapongpan and Wicharn La-aiad. (2015). Knowledge Management and Process Innovation of Marine Shrimp Farm in Southern Thailand. **WMS Journal of Management**. 4 (2): 41-59.
- Supawan Plainoy. (2010). **Methodology for Revealing Lesson Learned and Synthetic Knowledge [in Thai]**. (4th edition). Bangkok: the Siam Commercial Foundation. Siam Commercial Bank Public Company Limited.
- Supawan Plainoy. (2006). **Lesson from Lesson Learned of Knowledge Management in Public Sector [in Thai]**. (6th edition). Bangkok: P. A. Living Company Limited.
- Supit Ritkaew, Somnuk Aujirapongpan and Jaturon Jutidharabongse. (2015). Knowledge Management Capacity of High Schools in the Upper South of Thailand [in Thai]. **WMS Journal of Management**. 4 (3): 64-82.
- Thitinan Chankoson. (2016). A Development Model of Knowledge Management for the Readiness of Small and Medium Enterprises in Thailand to Enter ASEAN Economic Community [in Thai]. **NIDA Development Journal**. 56 (2): 18-46.
- Tippawan Lorsuwannarat. (2007). **Management Tools [in Thai]**. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Village Delegates. (4 People). (November 4, 2016). **Interviews**. Committee of One Baht a Day Savings Funds Network. Karhaw Subdistrict, Nopphitam District, Nakhon Si Thammarat Province.
- Warangkana Chankong. (2014). **The 1st Lesson Learned [in Thai]**. Retrieved November 20, 2016. From <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book571/rsearch571.pdf>.
- Wontao, Jirapa. (2014). Knowledge Management for Tourism Crises: A Multi-Cast Study of Hotels in Thailand. Degree of Doctor of Philosophy Thesis. University of Surrey. School of Hospitality and Tourism Management.