



รายงานการวิจัย

กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนสู่ธนาคารหมู่บ้าน:
บทเรียนในอดีต และปัจจุบัน เพื่ออนาคต

The Process of Changing Community Funds to Village Banks:
Lessons Learned from the Past and Present for the Future

คณะผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสถ์การ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เก็ตถวา บุญปราการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เอมอร เจียรมาศ

อาจารย์ ดร.สุรพงษ์ ยิ้มละมัย

นางสาวนัญญา ชูถึง

นางสาวนัยนา มากแก้วกุล

นายอภิชัย สังข์พันธ์

นายพรนค์พิเชฐ แห่งหน

ศูนย์วิจัยพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน และบทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ซึ่งระยะที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและสัมภาษณ์ ส่วนระยะที่ 2 จัดกระบวนการกลุ่ม นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบาย ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 กระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน พบว่าแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล ในแต่ละระยะประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารจัดการ (4 M) ได้แก่ คนหรือบุคลากร (man) เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำกร (material) และการบริหารจัดการ (management) การปรับเปลี่ยนต้องเปลี่ยนทั้ง 4 ปัจจัย ถ้าปรับเปลี่ยนเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะขาดความสมดุล นำไปสู่ความล้มเหลวได้ ตอนที่ 2 บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน พบว่าบทบาทการเพิ่มพลังใน 4 มิติ ได้แก่ การได้เห็นคุณค่า/ความสำคัญ (meaningfulness) ของสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถและมีความสามารถในการดำเนินการ (competence) การรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการตัดสินใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ (self-determination) และการพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน (impact) ส่งผลต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัวไปสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้าน ตอนที่ 3 บทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน พบว่าธนาคารหมู่บ้านทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัดสงขลา มีประวัติการก่อตั้งและขั้นตอนกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านที่แตกต่างกัน แต่มีจุดสิ้นสุดและเป้าหมายที่คล้ายคลึงกันคือ ต้องการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม สร้างนิสัยการเก็บออมเงินให้สมาชิก สร้างแหล่งเงินทุนภายในชุมชนในลักษณะกองทุนหมุนเวียน เพื่อให้สมาชิกได้กู้ยืมไปใช้จ่ายในยามจำเป็น และตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน พบว่าปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ ของปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารในกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ทั้งในส่วนของปัจจัยคนหรือบุคลากร พบปัญหาเช่น การขาดผู้นำกลุ่มที่มีความรู้เสียสละ จริงใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) ขาดคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่ออุดมการณ์ของผู้นำรุ่นเก่า เป็นต้น ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ พบปัญหาเช่น การขาดเงินทุนสำหรับบริหารจัดการในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง การขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น ปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำกร พบปัญหาเช่น การขาดที่ทำกรหรือสำนักงานเฉพาะของกองทุนการเงินชุมชน ปัญหาที่ทำกรมีสถานที่คับแคบไม่สะดวกต่อการให้บริการสมาชิก เป็นต้น และปัจจัยการบริหารจัดการ พบปัญหาเช่น กฎระเบียบและข้อบังคับของกองทุนการเงินชุมชนไม่เข้มแข็ง การขาดแผนในการดำเนินงานของกองทุนการเงินชุมชน เป็นต้น

Abstract

This research aims to study the process of modifying the financial organization in community to be Village Bank, the role of empowerment and lessons learned from the implementation of some of the community's success in transforming the financial organization in community to be the Village Bank. The process of data collection divided into two stages, **Stage 1** : collection demographic data from documents and individual interview from key informants. **Stage 2**: group interview from stakeholders and observing the operation, data were analyzed by content analysis and synthesized to propose policy recommendations. The results of study are divided into three parts; **first**, the processes in transforming the financial organization in community to be the Village Bank are divided into three stages, including the preparation period, operation, and monitoring and evaluation. Each stage consists of the critical factors for management by 4's M, including man, money, materials and management. All of factors need to modify at the same time, if modify only one or not any factors, it's lack of balance and lead to the failure of transformation. **Second**, roles of empowerment to modify the financial organization in community to be Village Banks. The role of empowerment consisted of four dimensions, namely meaningfulness, competence, self-determination and impact influence on the modification of the financial organization in community to be Village Banks. The members in community need to participate in five steps, including: planning, practices, change, benefit and adjustment to be Village Bank. **Third**, lessons learned from the implementation of some of the community's success in transforming the financial organization in community to be Village Bank. Village Banks in Songkhla province have different processes to modify from the financial organization in community to be Village Bank, but with the end goal is the same such as strengthen the group members, making a habit of saving, creating financial resources within the community for a revolving fund when the members have to borrow money in emerging situation.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยการให้ความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะกรรมการธนาคารหมู่บ้าน ธนาคารชุมชน หรือสถาบันการเงินชุมชน ที่กรุณาให้ข้อมูลทั้งที่เป็น เอกสารและการให้โอกาสแก่คณะผู้วิจัยไปสัมภาษณ์ และสังเกตการณ์ดำเนินงาน

ขอบคุณ นายพรนค์พิเชฐ แห่งหน นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ นายธันยากร ตุดเกื้อ และว่าที่ร้อยตรีอัครวิทย์ ราชพลสิทธิ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขา พัฒนามนุษย์และสังคม คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีส่วนช่วย ในการเก็บข้อมูล ค้นเอกสารที่เกี่ยวข้อง ถอดเทปการสัมภาษณ์ ร่วมวิเคราะห์และจัดพิมพ์รายงานจน สำเร็จ

ขอบคุณ นางสาวสุมาท ขาวกระจ่าง และนางสาวชนัญญา สังวาลย์ เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร ศิลปศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาพัฒนามนุษย์และสังคม ภาควิชาสารัตถศึกษา ที่มีส่วนช่วยอำนวยความสะดวก ติดต่อประสานงานทั่วไป จนงานวิจัยสำเร็จลงได้

กล่าวได้ว่า ธนาคารหมู่บ้าน ธนาคารชุมชน หรือสถาบันการเงินชุมชน เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่ ต่อยอดจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยชุมชนที่ดำเนินการได้อย่างประสบผลสำเร็จนั้น ปฏิเสธ ไม่ได้ว่าส่วนใหญ่มีพื้นฐานและประสบการณ์จากการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่มีมาก่อน แล้ว และกล่าวได้ว่ากิจกรรมที่เกี่ยวกับองค์การการเงินในชุมชน ได้มีส่วนอย่างสำคัญในการพัฒนา ศักยภาพของคนในชุมชน เป็นการศึกษาตามธรรมชาติ และตามอัธยาศัย ซึ่งสอดคล้องและเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันกับการดำเนินชีวิตของคนในชุมชนอย่างแท้จริง ควรที่ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควร หันมาให้ความสนใจ เพราะเป็นวิธีหนึ่งที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน โดยที่รัฐใช้งบประมาณ น้อย แต่ได้ผลอย่างประมาณค่ามิได้

คณะผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า

	บทคัดย่อ.....	(1)
	Abstract.....	(3)
	กิตติกรรมประกาศ.....	(4)
	สารบัญ.....	(5)
	สารบัญตาราง.....	(6)
	สารบัญภาพ.....	(7)
บทที่ 1	บทนำ.....	1
	1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำวิจัย.....	1
	2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
	3. ขอบเขตของโครงการวิจัย.....	3
	4. ผลสำเร็จและความคุ้มค่าของการวิจัยที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
	5. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย.....	4
บทที่ 2	การทบทวนเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	5
	1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การการเงินชุมชนรูปแบบต่าง ๆ.....	5
	2. แนวคิดการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา.....	20
	3. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การและการจัดการ.....	26
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	31
	1. กระบวนการค้นคว้าวิจัย.....	31
	2. ขั้นตอนและวิธีในการวิจัย.....	31
	3. ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
บทที่ 4	ผลการวิจัย.....	36
	1. กระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน หรือธนาคารชุมชน.....	36
	2. บทบาทของการเพิ่มพลังต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชน ไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน.....	62
	3. บทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการ ปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือ ธนาคารชุมชน.....	73
	4. ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน.....	79

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	84
1. สรุปผลการศึกษา.....	84
2. อภิปรายผล.....	94
3. ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	104

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2.1	แผนการขับเคลื่อนนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ.....	15
ตารางที่ 3.1	การพิจารณาประเภทกองทุนชุมชนก่อนการปรับเปลี่ยน.....	32
ตารางที่ 4.1	กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือ ธนาคารชุมชน 3 ระยะ ใน 4 ปีจจัยการบริหาร (4M).....	61
ตารางที่ 4.2	บทบาทของการเพิ่มพลังทางจิตวิทยาต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุน การเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน.....	66
ตารางที่ 4.3	การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านหัวควนไปสู่สถาบัน การเงินชุมชนบ้านหัวควน.....	74
ตารางที่ 4.4	การปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านวังพาไปสู่สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา	79

สารบัญญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 2.1	วัฏจักรของเงินรายได้ในกิจกรรมธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ.....	12
ภาพที่ 2.2	สถาบันการเงินชุมชนเป็นกิจกรรมหนึ่งของกองทุนหมู่บ้าน.....	17
ภาพที่ 2.3	กองทุนหมู่บ้านหลาย ๆ กองทุนร่วมกัน.....	17
ภาพที่ 2.4	กองทุนหลาย ๆ กองทุน ยุบรวมกัน.....	18
ภาพที่ 2.5	สถาบันการเงินชุมชนที่เกิดจากกองทุนหมู่บ้านร่วมกับกลุ่มการเงินในชุมชน	18
ภาพที่ 2.6	กรอบแนวคิด: สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรทางการเงินของชุมชน.....	19
ภาพที่ 2.7	เครือข่ายเชิงเหตุผลของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา.....	21
ภาพที่ 2.8	องค์ประกอบการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา.....	23
ภาพที่ 2.9	กรอบของกระบวนการเพิ่มพลังในชุมชน.....	25
ภาพที่ 4.1	กรอบแนวคิดกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชน ไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน.....	42
ภาพที่ 4.2	การเสริมสร้างพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชน ไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน.....	67
ภาพที่ 5.1	โครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนแห่งชาติ.....	101

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

จากการประมาณการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เมื่อปี 2546 พบว่าประเทศไทยยังมีประชาชนที่ตกอยู่ในเกณฑ์ที่ถือว่าเป็นคนยากจน ประมาณ 6 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศ (วิชัย ตรงค์พันธุ์, 2005) จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้รัฐบาลของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร กำหนดนโยบายเพื่อแก้ปัญหาความยากจน ซึ่งหนึ่งในหลายโครงการเพื่อให้บรรลุนโยบายดังกล่าว ได้แก่ โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (village and communities fund program) ซึ่งเป็นการอนุมัติเงินให้กองทุนหมู่บ้าน ๆ ละ 1 ล้านบาท ทุกหมู่บ้านทั่วประเทศเป็นเงินกว่า 7 หมื่นล้านบาท ซึ่งเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์การบริหารประเทศ ที่รัฐบาลให้เงินไปยังหมู่บ้านโดยตรง และเปิดโอกาสให้สมาชิกในหมู่บ้านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการกองทุนนี้ ทั้งนี้เพื่อให้ชาวบ้านในชนบทมีโอกาสเข้าถึงแหล่งทุนและสามารถกู้ยืมไปลงทุนตามกฎกติกาที่ชาวบ้านร่วมกันกำหนดขึ้น และบริหารโดยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านที่ชาวบ้านเลือกขึ้นมาบริหารจัดการ

หลังจากผ่านประสบการณ์ดำเนินงานมาได้ระยะหนึ่ง บางหมู่บ้านก็ประสบความสำเร็จมาก บางหมู่บ้านประสบความสำเร็จน้อย แล้วแต่เงื่อนไข/ปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งเงื่อนไขที่ทำให้กองทุนหมู่บ้านประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความพร้อมและประสบการณ์ของหมู่บ้านในด้านการบริหารจัดการองค์การการเงินในรูปแบบอื่นมาก่อน เช่น ถ้าหมู่บ้านได้มีการรวมตัวทางการเงินกันอยู่ก่อนแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของกรมีกลุ่มออมทรัพย์หรือมีกลุ่มอาชีพที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยเหลือกันเองในหมู่บ้าน ก็จะสามารถปรับตัวเพื่อรับเงินหนึ่งล้านบาทไปบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น และถ้าพิจารณาความสำเร็จในระดับมหภาคพบว่า กองทุนหมู่บ้านช่วยให้ประเทศเติบโตจริง ในช่วงดำเนินนโยบาย ประมาณ 3 หมื่นล้านบาท หรือร้อยละ 1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) (<http://www.bangkokbiznews.com>)

กว่า 6 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันมีกองทุนหมู่บ้านจำนวนหนึ่งมีความประสงค์จะปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเป็นธนาคารหมู่บ้าน นอกจากนี้ยังมีองค์การการเงินชุมชนประเภทอื่นจำนวนหนึ่ง เช่น กลุ่มออมทรัพย์ ต้องการจะปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารชุมชน ทั้งนี้ถ้าจะพิจารณาถึงความเป็นมาขององค์การการเงินชุมชน ซึ่งเกิดจากสมาชิกในชุมชนตกลงที่จะนำเงินมาเก็บออมร่วมกัน เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง มีจำนวนเงินออมมากขึ้น พอที่จะให้สมาชิกหยิบยืมไปใช้จ่าย เมื่อมีความจำเป็นก็สามารถมาหยิบยืมได้ โดยคิดค่าธรรมเนียมหรือดอกเบี้ยในอัตราที่สมาชิกในชุมชนตกลงกัน และนำส่วนเกินที่ได้ในแต่ละปีมาปันผล หรือจัดสวัสดิการชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ตามแต่ข้อตกลงของสมาชิกแต่ละชุมชนซึ่งไม่เหมือนกัน

แนวคิดในลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในสังคมไทยมานานแล้ว บางแห่งเรียกว่ากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ริเริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2517 บางแห่งใช้ชื่อว่ากลุ่มสัจจะออมทรัพย์ และมีบางชุมชนใช้ชื่อว่าธนาคารหมู่บ้าน ซึ่งได้รับการสนับสนุนแนวคิดจากองค์กรพัฒนาเอกชน เช่น ธนาคารหมู่บ้านแห่งหนึ่งในจังหวัดนครศรีธรรมราช ตั้งขึ้นเมื่อปี 2534 (<http://www.hsro.or.th>) เป็นต้น

ระยะเวลาต่อมา กระแสของการเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเริ่มแรงขึ้นภายใต้การสนับสนุนขององค์กรภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะการที่ภาครัฐได้ใช้ “กระแสพระราชดำริ” เข้ามาเป็นกลยุทธิในการประชาสัมพันธ์ ผนวกด้วยการสนับสนุนของธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ยิ่งทำให้องค์กรการเงินชุมชนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกองทุนหมู่บ้านหรือกลุ่มออมทรัพย์จำนวนหนึ่ง พยายามจะปรับเปลี่ยนการดำเนินงานที่อาศัยไปเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนแล้วกว่า 7 แห่ง

ผลการศึกษาเบื้องต้นจากตัวอย่างกองทุนการเงินแห่งหนึ่ง ที่ปรับเปลี่ยนมาเป็นรูปแบบธนาคารหมู่บ้านโดยใช้ชื่อว่า “สถาบันการเงินชุมชน” พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

ประเด็นแรก ด้านจุดกำเนิด พบว่าเป็นการเกิดขึ้นจากแรงผลักดันภายนอกชุมชน โดยเป็นนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งชุมชนมองว่าถูกบังคับให้ตั้ง

ประเด็นที่สอง การกำหนดกฎระเบียบ แม้จะมีการประชุมร่วมกันจากคณะกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ชุมชนขาดความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น มีการชี้นำจากหน่วยงานสนับสนุน

ประเด็นที่สาม วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบองค์กรที่ปรับเปลี่ยนเป็นทางการมากเกินไป ไม่ยืดหยุ่นตามวัฒนธรรมท้องถิ่น มีวิธีการตรวจสอบเข้มงวดตามมาตรฐานการเงินระดับสากล ชาวบ้านทั่วไปเข้าใจยาก ละเลยมิติความไว้วางใจที่อยู่บนพื้นฐานของความมีบารมีของคนที่ได้รับการพิสูจน์มายาวนาน ทำให้เป็นองค์กรที่เน้นระเบียบ กฎเกณฑ์ แต่ขาดมิติความเชื่อถือไว้วางใจในความมีบารมีธรรม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญของชุมชน

ประเด็นสุดท้าย องค์กรประกอบของคณะกรรมการบริหาร ขาดความเชื่อถือจากคนในชุมชน เพราะการได้มาซึ่งคณะกรรมการขาดความมีอิสระ เน้นคนที่มีความรู้ตามคุณวุฒิการศึกษา ในขณะที่ชุมชนเน้นคนที่มีบารมีธรรม มีประวัติความซื่อสัตย์สุจริตเป็นหลัก

จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมา เป็นสมมุติฐานเบื้องต้นที่สำคัญนำไปสู่การวิจัยในครั้งนี้ โดยต้องการตอบคำถามสำคัญคือ กระบวนการปรับเปลี่ยนนั้นดำเนินการไปได้อย่างไร มีปัจจัย/เงื่อนไขใดอยู่เบื้องหลัง และเมื่อปรับเปลี่ยนไปแล้ว กำลังเผชิญกับปัญหาใด จะมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร และในทุกขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน จะสามารถนำแนวคิดการเพิ่มพลัง (empowerment) มาอธิบายได้อย่างไร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งตอบคำถามและคลี่คลายให้เห็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์หรือเป็นบทเรียนให้กับองค์กรการเงินชุมชนอื่นที่กำลังดำเนินการหรือคิดจะดำเนินการไปในทิศทางของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

2.2 เพื่อศึกษาบทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

2.3 เพื่อถอดบทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

2.4 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

3. ขอบเขตของโครงการวิจัย

3.1 **ขอบเขตเชิงทฤษฎี** งานวิจัยครั้งนี้ได้ประยุกต์ทฤษฎีการเพิ่มพลัง (empowerment) มาใช้ในการวิจัย ซึ่งผลจากการศึกษาที่ผ่านมา แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มพลังได้นำไปใช้ศึกษาในหลายสาขา ทั้งในด้านองค์กร (Kanter, 1993; Spence Laschinger, 1996) ด้านชุมชน (Fawcett et al., 1995; Zimmerman, 1995) และทางด้านการแพทย์และพยาบาล เป็นต้น

3.2 **ขอบเขตเชิงพื้นที่** ทำการศึกษาชุมชนที่กำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน 7 แห่ง ในจังหวัดสงขลา ได้แก่ ชุมชนบางหัก เขตเทศบาลหาดใหญ่ อ.หาดใหญ่, ชุมชนบ้านวังพา หมู่ 9 ต.ทุ่งตำเสา อ.หาดใหญ่, ชุมชนบ้านหัวควน หมู่ 11 ต.ท่าหม่อไทร อ.จะนะ, ชุมชนบ้านป่าชิง หมู่ 1 ต.ป่าชิง อ.จะนะ, ชุมชนคลองเปี้ยะ ต.คลองเปี้ยะ อ.จะนะ, ชุมชนจะทิ้งพระ ต.จะทิ้งพระ อ.สทิงพระ, และชุมชนบ้านสนามชัย ต.สนามชัย อ.สทิงพระ

4. ผลสำเร็จและความคุ้มค่าของการวิจัยที่คาดว่าจะได้รับ

ความสำเร็จและความคุ้มค่าของโครงการวิจัยนี้ จำแนกเป็น 2 ประการ ได้แก่

ประการแรก ความสำเร็จเชิงวิชาการ งานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิด/ทฤษฎีการเพิ่มพลัง (empowerment) ที่มีจุดกำเนิดในสังคม วัฒนธรรมตะวันตก และมีผู้นำแนวคิดนี้ไปทดสอบและประยุกต์ใช้ในวงวิชาการทั่วโลก แต่ยังมีผู้นำมาประยุกต์ใช้ในสังคมไทยไม่มากนัก ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการนำแนวคิด/ทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้

ประการที่สอง ความคุ้มค่าในทางปฏิบัติ โครงการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลที่เป็นบทเรียนในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ซึ่งรัฐบาลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนริบเร่งสนับสนุนให้เกิดขึ้นทั่วประเทศ อย่างน้อยที่สุดจะได้ปัจจัยเงื่อนไขที่จะทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานและการดำเนินการดังกล่าว

5. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่ ตุลาคม 2551 – กันยายน 2552 สถานที่ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ศูนย์วิจัยพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

บทที่ 2

การทบทวนเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรการเงินชุมชนรูปแบบต่าง ๆ

ที่มาของคำว่า “ธนาคารหมู่บ้าน” หรือ “ธนาคารชุมชน” หรือ “สถาบันการเงินชุมชน” หรือ “กองทุนการเงินชุมชน” หรือ “กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง” หรือ “กลุ่มออมทรัพย์” หรือ “กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต” หรือ “กลุ่มสัจจะออมทรัพย์” หรือองค์กรการเงินอื่น ๆ ที่ใช้ชื่อเรียกแตกต่างกันไป ต่างกรรมต่างวาระ ต่างโอกาส และต่างสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพัฒนาประเทศที่มุ่งหวังใช้ชุมชนเป็นฐานราก แต่ที่สุดแล้วเป้าหมายของคำดังกล่าวข้างต้นต่างก็มีเป้าหมายคล้ายคลึงกันคือมุ่งหวังให้มีแหล่งเงินทุนในชุมชน/ท้องถิ่น เพื่อให้ชาวบ้านหรือประชาชนในท้องถิ่นมีแหล่งเงินทุนใกล้ตัวในการกู้ยืมประกอบอาชีพเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยไม่ต้องร่นววยกับการจัดหาเอกสารหลักฐาน หลักทรัพย์ ค้ำประกัน และ/หรือบุคคลค้ำประกัน เพื่อไปกู้ยืมธนาคารพาณิชย์ในตัวเมือง ซึ่งชาวบ้านมองว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก แท้จริงแล้วจากอดีตถึงปัจจุบัน ชาวบ้านทั่วไปไม่เคยได้ประโยชน์จากธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายในแง่ของการกู้ยืมมาลงทุนหรือใช้จ่าย เพราะไม่มีคุณสมบัติที่จะสามารถกู้ได้ ยกเว้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ที่ชาวไร่ ชาวนา ชาวสวนรวมกลุ่มกันเพื่อขอกู้ เมื่อถึงคราวจำเป็นที่ต้องการเงินทุนจำนวนไม่มากนักสามารถที่จะหยิบยืมเอากับเพื่อนบ้านได้ด้วยเครดิตส่วนตัว แต่เมื่อหยิบยืมมากขึ้น สุดท้ายกลายเป็นเงินกู้ยืมนอกระบบที่ผูกพันตัวผู้กู้ จนแทบจะไม่สามารถมีเงินเหลือเพื่อวางแผนอนาคตให้กับตนเองและครอบครัว หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบจึงพยายามจัดหาแหล่งเงินทุนใกล้ตัวไปให้ เพื่อแก้ปัญหาความยากจนและลดความเสี่ยงจากการเป็นหนี้นอกระบบของชาวบ้าน ซึ่งส่วนใหญ่ออกมาในรูปของ “กองทุนการเงินชุมชน” โดยให้ชาวบ้านมีการคัดเลือกกรรมการขึ้นมาเพื่อบริหารจัดการกันเอง ดังจะเห็นได้จากกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้ให้ความสำคัญและมุ่งหวังที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนในชนบทรวมตัวกันจัดตั้งและดำเนินการในรูป “กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต” มาตั้งแต่ พ.ศ.2517 จนถึงปัจจุบันมีกลุ่มออมทรัพย์ตามหมู่บ้านตำบลต่าง ๆ ทั่วประเทศ จำนวน 34,530 กลุ่ม มีสมาชิก 4,506,411 คน มีเงินสัจจะสะสมจำนวน 25,247,736,106.- บาท (พินันต์ ประทานชวโน, 2554) และ กรมการพัฒนาชุมชน ยังได้ส่งเสริมและสนับสนุนเงินทุนในรูปแบบต่าง ๆ อีก ได้แก่ เงินทุนพัฒนาสตรีโครงการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาสตรี โดยองค์กรสตรี เงินกองทุนเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัวโดยความช่วยเหลือของมูลนิธิซี.ซี.เอฟฯ เงินทุนหมุนเวียนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเยาวชน เงินทุนหมุนเวียนพัฒนาการชุมชน เงินทุนหมุนเวียนโครงการพัฒนาองค์กรประชาชน และเงินทุนโครงการแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.) นอกจากนี้ยังมีกองทุนการเงินชุมชนที่ไม่ได้เกิดจากการสนับสนุนของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ และกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นต้น ซึ่งองค์กรการเงินชุมชนดังกล่าวนี้มีความเป็นมาที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ดังนี้

1.1 กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึง การรวมตัวกันของชาวบ้าน เพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยการประหยัดทรัพย์ แล้วนำมาสะสมรวมกันที่ละเล็กทีละน้อยเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นทุนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นเดือนร้อนกู้ยืมไปใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพ หรือเพื่อสวัสดิการของตนเองและครอบครัว (พงษ์นรินทร์ อัสวเศรษฐี, 2541) หรือความหมายที่ระบุไว้ใน คู่มือการดำเนินการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตของกรมการพัฒนาชุมชนกล่าวว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หมายถึงการรวมตัวของประชาชน เพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการประหยัดทรัพย์แล้วนำมาสะสม รวมกันที่ละเล็กทีละน้อยเป็นประจำสม่ำเสมอ เรียกว่า “เงินสัจจะสะสม” เพื่อใช้เป็นทุนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นเดือนร้อนกู้ยืมไปใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพ หรือเพื่อสวัสดิการของตนเองและครอบครัว (สำนักงานพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน, 2552)

แนวคิดเรื่องการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในระยะแรกเกิดขึ้นเนื่องจากความพยายามในการแก้ปัญหาความยากจนในชนบทของภาครัฐ โดยการสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนคิดและแก้ปัญหาของตนเองเพื่อให้พ้นจากวัฏจักรของความยากจน โดยเฉพาะปัญหาการขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ ปัญหาหนี้สิน ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่ส่งผลให้ครัวเรือนไม่หลุดพ้นจากวงจรแห่งความยากจน การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพและปัญหาหนี้สิน จึงมีความสำคัญในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศในระดับครัวเรือน เพราะเงินทุนคือปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลผลิตและรายได้ ถ้าไม่มีเงินทุนหรือมีเงินทุนน้อย ส่งผลให้ผลผลิตและรายได้น้อย การดำรงชีพของครัวเรือนก็จะประสบปัญหา ก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในที่สุด ในสมัยก่อนประชาชนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ การกู้เงินจากธนาคารเพื่อนำมาใช้จ่ายในครอบครัวหรือลงทุนในการประกอบอาชีพทำได้ยาก มีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนและมักจะไม่ได้รับการอนุมัติให้กู้ยืม แต่ในปัจจุบันการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของประชาชนรายย่อยมีมากขึ้น เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความสนใจกับลูกค้ารายย่อยมากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าในชุมชน เช่น เงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โครงการของธนาคารออมสิน ธ.ก.ส. บัตรเครดิต เป็นต้น ส่งผลให้หนี้สินภาคครัวเรือนและหนี้สินในภาพรวมของชุมชนมีสูงมาก แนวคิดในการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในปัจจุบัน จึงเน้นไปที่การจัดตั้งเพื่อลดรายจ่ายของครัวเรือนและลดรายจ่ายของชุมชนในเรื่องของดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการใช้เงินจากสถาบันการเงินต่าง ๆ เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากที่ครัวเรือนและชุมชนต้องจ่ายออกจากครัวเรือนเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายอย่างอื่น แนวคิดนี้จึงต้องเริ่มต้นที่การจัดทำบัญชีครัวเรือน แล้วนำบัญชีครัวเรือนทุกครัวเรือนในชุมชนมารวมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน หรือแหล่งเงินทุนอื่น ๆ จากนอกชุมชน จึงเห็นภาพรวมของค่าใช้จ่ายจำนวนมากที่ชุมชนต้องจ่ายออกนอกชุมชน และทราบปริมาณเงินทุนที่จะใช้ในการลงทุนของชุมชนในปัจจุบัน จากนั้นนำข้อมูลให้ชุมชนวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อหาทางแก้ปัญหา ซึ่งการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตหรือกิจการอย่างอื่นในลักษณะเดียวกัน เป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น โดยที่หลักการดำเนินการของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องบริหารจัดการอยู่ภายใต้คุณธรรม 5 ประการ คือ ความ

ชื่อเสียง ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจกัน และความไว้วางใจกัน โดยมีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1) ส่งเสริมให้มีการประหยัดและออมเงินในรูปแบบเงินสัจจะ 2) บริหารเงินทุนสนับสนุนการประกอบอาชีพและสวัสดิการของสมาชิก 3) มีประสบการณ์ในการบริหารและจัดทำเงินทุนด้วยตนเอง 4) มีความสามัคคี การทำงานร่วมกันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 5) มีประสบการณ์ในการบริหารและจัดการเงินทุนของตนเอง โดยที่เงินทุนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมาจากช่องทางใดของทางหนึ่งหรือสองช่องทาง ดังนี้ 1) เงินสัจจะสะสม เป็นเงินที่ได้จากการออมของสมาชิก จำนวนเท่าๆ กันทุกเดือนตามกำลังความสามารถ เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งจะจ่ายเงินสัจจะสะสมเมื่อสมาชิกสิ้นสุดสมาชิกภาพแล้วเท่านั้น โดยที่กลุ่มจะจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของเงินปันผล 2) เงินสัจจะสะสมพิเศษ เป็นเงินรับฝากจากสมาชิกที่มีเงินเหลือและประสงค์จะฝากไว้กับกลุ่ม ซึ่งสามารถถอนเงินออกไปใช้จ่ายเมื่อจำเป็น และกลุ่มจะจ่ายผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยตามระเบียบของกลุ่ม 3) เงินรายได้อื่น ๆ เช่น ค่าสมัคร/ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ ดอกเบี้ย เป็นต้น และ 4) เงินอุดหนุน จากส่วนราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่น ๆ

สมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมี 3 ประเภท คือ 1) สมาชิกสามัญ ได้แก่ บุคคลทุกเพศทุกวัยภายในหมู่บ้าน/ตำบล ที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม ตามระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม 2) สมาชิกวิสามัญ ได้แก่ กลุ่ม/บุคคลภายในหมู่บ้าน/ตำบลที่สนใจและสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม โดยไม่ประสงค์จะกู้เงินจากกลุ่ม และ 3) สมาชิกกิตติมศักดิ์ ได้แก่ ข้าราชการหรือคหบดีที่สนใจและให้การสนับสนุนกลุ่มโดยไม่หวังผลตอบแทน สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมีหน้าที่ ดังนี้ 1) ส่งเงินสัจจะสะสมเป็นประจำทุกเดือน 2) ส่งคืนเงินกู้ตามกำหนด 3) เลือกตั้งคณะกรรมการบริหารกลุ่ม 4) เข้าร่วมประชุมสามัญประจำปี 5) มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม 6) ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ดีแก่กลุ่ม และ 7) กำกับตรวจสอบการดำเนินงานของกลุ่ม สำหรับคณะกรรมการบริหารกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตมี 4 คณะประกอบด้วย 1) คณะกรรมการอำนวยการ จำนวน 5-9 คน มีหน้าที่ในการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจของสมาชิก ตลอดจนเป็นตัวแทนของกลุ่มในการประสานงานและติดต่อกับองค์กรภายนอก 2) คณะกรรมการพิจารณาเงินกู้ จำนวน 3-5 คน มีหน้าที่ในการพิจารณาให้กู้ยืมเงินติดตามโครงการ และเร่งรัดหนี้สิน 3) คณะกรรมการตรวจสอบ จำนวน 3-5 คน มีหน้าที่ในการตรวจสอบบัญชีและผลการดำเนินงานของกลุ่ม และ 4) คณะกรรมการส่งเสริม จำนวนขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกและระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม มีหน้าที่ชักชวนผู้สมัครใจสมัครเป็นสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ ตลอดจนการให้ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มออมทรัพย์แก่สมาชิก ประสานงานระหว่างสมาชิกกับกลุ่มและกลุ่มกับสมาชิกให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

กิจกรรมที่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตดำเนินการ ประกอบด้วย 1) กิจกรรมด้านการให้บริการรับฝากเงินและการกู้ยืมเงิน 2) กิจกรรมด้านการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก 3) ขยายเครือข่ายและทำธุรกิจ เช่น ศูนย์สาธิตการตลาด โรงสี เป็นต้น และ 4) กิจกรรมในการพัฒนาสมาชิก เช่น การฝึกอบรมการศึกษาดูงาน เป็นต้น ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้ประชาชนมีการออมเงิน และนำเงินไปใช้ในการพัฒนาอาชีพ โดยลดภาระการกู้ยืมเงินจาก

แหล่งอื่น ๆ ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง 2) พัฒนาการให้มีคุณธรรม 5 ประการ คือความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจกัน และความไว้วางใจกัน 3) ฝึกประสบการณ์การบริหารเงินทุนให้กับบุคคลในชุมชน 4) พัฒนาศักยภาพของคนในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำ การปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตย และ 5) ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา คิด และแก้ปัญหาของตนเอง ด้วยวิธีการทำงานร่วมกัน โดยสรุปจะเห็นได้ว่าการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเงินทุนของประชาชน โดยประชาชนเอง ซึ่งมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนทางด้านความรู้และวิธีการ และใช้ทรัพยากรในหมู่บ้าน/ตำบลเป็นหลักในการดำเนินงาน โดยใช้การรวมตัวของประชาชนในหมู่บ้าน สะสมเงินที่ได้จากการออมอย่างสม่ำเสมอจากรายได้ของตนเองหรือครอบครัว เพื่อใช้เงินทุนที่ได้จากการสะสมร่วมกันเป็นเงินทุนในการประกอบอาชีพของตนเองและบุคคลอื่น ๆ ภายในชุมชน ตลอดจนจนถึงการใช้จ่ายในครอบครัว (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลำปาง, 2553)

1.2 เงินทุนพัฒนาสตรีโครงการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาสตรีโดยองค์กรสตรี เป็นเงินสนับสนุนของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย หมู่บ้านละ 25,000.- บาท แบบให้เปล่าโดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาสตรีต่อองค์กรสตรี ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรีในหมู่บ้านให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตามเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐานรวมทั้งครอบครัวและชุมชน กลุ่มเป้าหมายคือ องค์กรสตรีระดับหมู่บ้านที่ผ่านการฝึกอบรมเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรสตรีด้านการวางแผนมาแล้ว และต้องมีคุณสมบัติ ประกอบด้วย 1) ต้องเป็นหมู่บ้านอันดับที่ 1 คือหมู่บ้านล้ำหลัง 2) เป็นองค์กรสตรีระดับหมู่บ้านที่ผ่านการฝึกอบรมเพิ่มพูนประสิทธิภาพของกรมพัฒนาชุมชน 3) จัดทำโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาของสตรีในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต การส่งเสริมอาชีพและสิ่งแวดล้อม 4) องค์กรสตรีระดับหมู่บ้านต้องไม่เคยได้รับงบประมาณจากโครงการนี้มาก่อน และ 5) องค์กรสตรีเป็นผู้บริหารจัดการขององค์กรสตรีและการเงินในลักษณะกองทุนพัฒนาสตรีของหมู่บ้าน (กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.)

กรมการพัฒนาชุมชน ได้เริ่มดำเนินงานพัฒนาสตรีในชนบทตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่ปี 2505 จนถึงปัจจุบัน โดยยึดนโยบายให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตสตรีให้มีความพร้อมเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัว ชีวิตในครอบครัว และการมีส่วนร่วมในสังคม โดยกระตุ้นให้สตรีมีความคิดริเริ่ม ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยตนเองและครอบครัวได้ ตลอดจนมีความรู้ในการประกอบอาชีพ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาท้องถิ่น โดยจัดตั้งและพัฒนาองค์กรสตรีในแต่ละระดับ เพื่อเป็นแกนนำในการคิด ตัดสินใจ วางแผน แก้ไขปัญหาชนบทและการพัฒนาสตรี ประกอบกับคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบและอนุมัติให้ประกาศใช้ปฏิญญาสตรีไทยอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2537 โดยให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร ธุรกิจ สื่อมวลชน และประชาชนร่วมมือกันในการพัฒนาสตรี (กรมการพัฒนาชุมชน, 2538)

1.3 เงินกองทุนเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัวโดยความช่วยเหลือของมูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ เป็นเงินกู้ที่มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและระยะเวลาชำระคืน ซึ่งการชำระคืนขึ้นอยู่กับคณะกรรมการของศูนย์พัฒนาเด็กและครอบครัวแต่ละแห่งเป็นผู้พิจารณาในการให้วงเงินกู้ กำหนดอัตราดอกเบี้ย และระยะเวลาชำระคืน โดยไม่ต้องมีการค้ำประกันใด ๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้ชุมชนใช้เพื่อการช่วยเหลือเด็กให้มีความเจริญเติบโตทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาตามวัย 2) สนับสนุนการประกอบอาชีพเพื่อเพิ่มพูนรายได้ สำหรับครอบครัวยากจนเพื่อการพึ่งตนเอง และ 3) ส่งเสริมให้ชุมชนพัฒนาท้องถิ่นของตน และให้ประชาชนร่วมมือกันในการพัฒนาเด็ก กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ปกครองเด็กของศูนย์พัฒนาเด็กและครอบครัวตามโครงการ โดยมีคุณสมบัติคือ ในการกู้ยืมเงินกองทุนไม่ว่าผู้กู้จะเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มอาชีพ หรือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หรือนิติบุคคลก็ตาม จะกู้ได้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารเงินกองทุน (กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.)

มูลนิธิสงเคราะห์เด็กยากจน ซี.ซี.เอฟ. ถือกำเนิดจากองค์กร ซี.ซี.เอฟ. สาทล เมื่อปี 2500 มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ความช่วยเหลือเด็กไทยผ่านสำนักงานในฮ่องกง ต่อมาเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2518 ได้จดทะเบียนเป็นมูลนิธิสงเคราะห์เด็กยากจน ซี.ซี.เอฟ. และเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2537 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระมหากรุณาธิคุณรับมูลนิธิฯไว้ในพระราชูปถัมภ์ และทรงมีพระมหากรุณาพระราชทานชื่อใหม่ให้แก่มูลนิธิว่า "มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชน ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี" เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2558 (มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชน, 2559)

1.4 เงินทุนหมุนเวียนเพื่อส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเยาวชน เป็นเงินให้ยืมทุนหมุนเวียนตามลักษณะกิจกรรมโครงการ ไม่เกินครั้งละ 30,000.- บาทโดยไม่เสียดอกเบี้ย กำหนดระยะเวลาชำระคืนภายใน 4 ปี ซึ่งกรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2523 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือด้านการเงินในการประกอบอาชีพแก่เยาวชนที่เป็นสมาชิกศูนย์เยาวชนตำบล และเยาวชนที่ผ่านโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนไทยกับต่างประเทศ กลุ่มเป้าหมายคือ 1) เยาวชนนอกระบบโรงเรียนอายุระหว่าง 15-25 ปี เป็นคนโสดที่อยู่ในหมู่บ้าน ตำบล และเป็นสมาชิกศูนย์เยาวชนตำบลในพื้นที่ 75 จังหวัด และ 2) เยาวชนที่ผ่านโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนไทยกับต่างประเทศ โดยมีคุณสมบัติคือ 1) เป็นเยาวชนหรือกลุ่มเยาวชนที่เป็นสมาชิกศูนย์เยาวชนตำบลตามงานพัฒนาเยาวชน หรือเยาวชนที่ผ่านโครงการแลกเปลี่ยนเยาวชนไทยกับต่างประเทศที่กรมการพัฒนาชุมชนดำเนินการ 2) ผู้ยืมต้องมีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพตามโครงการที่ขอยืมเงินทุนหมุนเวียน และ 3) เยาวชนที่ยืมเงินทุนหมุนเวียนนั้นจะรวมกลุ่มกันยืม หรือยืมเป็นรายบุคคลก็ได้ โดยแนบหลักฐานดังนี้ 1) แบบคำขอยืมเงินตามที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด 2) โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ ต้องเป็นโครงการเพื่อการประกอบอาชีพหรือปรับปรุงอาชีพเดิมที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วของบิดามารดา 3) หรือผู้ปกครองต้องเห็นชอบในโครงการและให้การสนับสนุนในการยืมเงิน (กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.)

1.5 เงินทุนหมุนเวียนพัฒนาการชุมชน เป็นเงินให้ยืมทุนหมุนเวียนไม่เกินครั้งละ 50,000.- บาท ชำระคืนภายใน 1 ปี หรือเงินยืมเกินกว่าครั้งละ 50,000.- บาท ชำระคืนภายใน 3 ปี ซึ่งกรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2517 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เงินยืมแก่กลุ่มอาชีพ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต นำไปให้สมาชิกยืมไปเป็นทุนในการประกอบอาชีพ หรือขยายกิจการทางด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมในครอบครัว หรือนำไปใช้เพื่อดำเนินกิจกรรมเครือข่ายของกลุ่ม กลุ่มเป้าหมายคือ 1) กลุ่มอาชีพที่จัดตั้งขึ้นในหมู่บ้าน/ตำบล ตามโครงการพัฒนากลุ่มอาชีพของกรมการพัฒนาชุมชน 2) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่จัดตั้งขึ้นในหมู่บ้าน/ตำบลที่จัดตั้งขึ้นตามหลักการของกรมการพัฒนาชุมชน 3) กลุ่มอาชีพเป็นผู้ขอยืม 4) มีการจัดตั้งกลุ่มตามหลักการที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด 5) มีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม 6) มีทุนของกลุ่ม 7) มีกิจกรรมต่อเนื่อง 8) มีการจัดทำทะเบียน บัญชี ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน 9) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นผู้ขอยืม และ 10) เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นตามหลักการที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด ดำเนินการมาแล้วอย่างน้อย 6 เดือน โดยมีหลักฐานดังนี้ คือ กรณีกลุ่มอาชีพเป็นผู้ขอยืม ต้องแนบหลักฐาน ประกอบด้วย 1) คำร้องตามแบบที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด 2) หนังสือคำประกัน 3) บันทึกรายงานการประชุมกลุ่ม และ 4) โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ ส่วนกรณีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นผู้ขอยืม ต้องแนบหลักฐานประกอบด้วย 1) คำร้องตามแบบที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด 2) หนังสือคำประกัน 3) บันทึกรายงานการประชุมกลุ่ม 4) หนังสือรับรองการฝากเงินสัจจะสะสมจากธนาคาร และ 5) โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ (กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.)

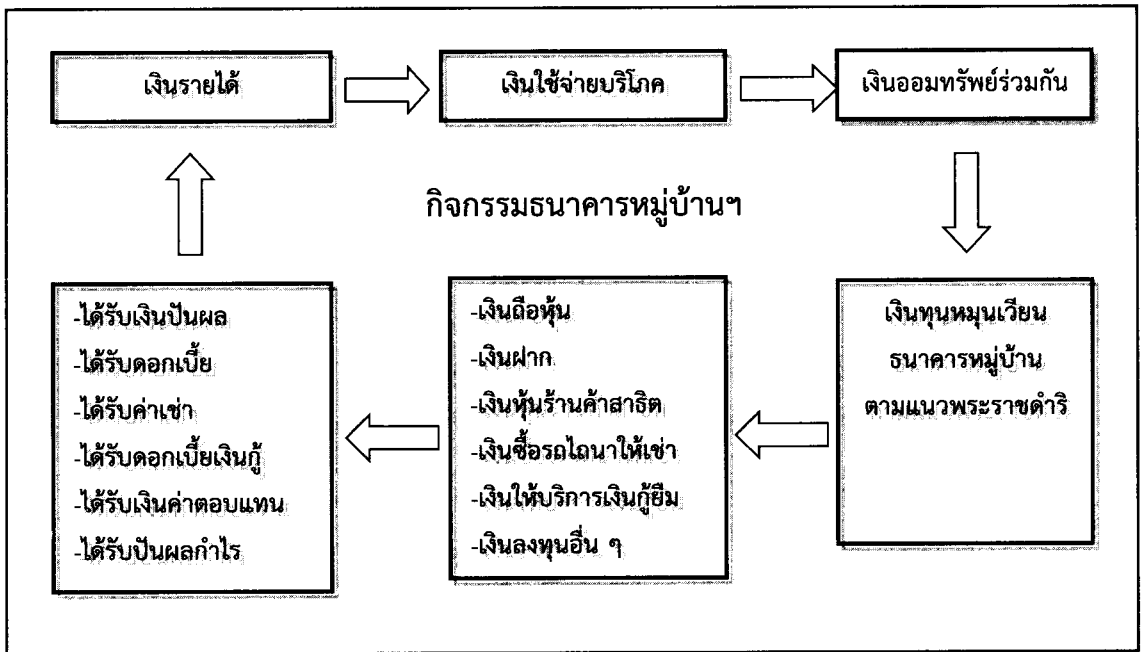
1.6 เงินทุนหมุนเวียนโครงการพัฒนาองค์กรประชาชน เป็นเงินให้กู้ยืมได้ครั้งละไม่เกิน 5 เท่า ของเงิน ออมทรัพย์ของกลุ่ม แต่ไม่เกิน 300,000.- บาท อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 บาทต่อปี กำหนดผ่อนชำระคืนเป็นรายงวด ภายในเวลา 3 ปี ซึ่งกรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2517 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เงินกู้ยืมแก่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต นำไปใช้ดำเนินกิจกรรมหรือเครือข่ายและธุรกิจของกลุ่ม และให้เงินกู้ยืมแก่กลุ่มอาชีพนำไปขยายกิจกรรมกลุ่มทางด้านการเกษตรอุตสาหกรรมในครัวเรือนและธุรกิจของกลุ่ม กลุ่มเป้าหมายคือ 1) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่สนับสนุนการจัดตั้งและกำกับดูแลการดำเนินงานโดยกรมการพัฒนาชุมชน และ 2) กลุ่มอาชีพที่สนับสนุนการจัดตั้งและกำกับดูแลการดำเนินงานโดยกรมการพัฒนาชุมชน โดยมีคุณสมบัติประกอบด้วย 1) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นผู้ขอยืม และ 2) กลุ่มอาชีพเป็นผู้ขอยืม โดยที่การจัดตั้งกลุ่มตามหลักการของกรมการพัฒนาชุมชน มีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม มีทุนของกลุ่ม มีกิจกรรมต่อเนื่อง มีการจัดทำทะเบียนบัญชีถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มีการออมเงินในรูปกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตหรือเป็นสมาชิกวิสาหกิจกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และดำเนินการมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี โดยมีหลักฐานที่ต้องแนบคือ 1) กรณีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นผู้ขอยืม ต้องแนบหลักฐานประกอบด้วย คำร้องตามแบบที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด หนังสือคำประกัน บันทึกรายงานการ

ประชุมกลุ่ม หนังสือรับรองการฝากเงินสัจจะสะสมจากธนาคาร และโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ และ 2) กรณีกลุ่มอาชีพเป็นผู้ขอกู้ยืม ต้องแนบหลักฐานประกอบด้วย คำร้องตามแบบที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด หนังสือคำประกัน บันทึกรายงานการประชุมกลุ่ม หนังสือรับรองการฝากเงินสัจจะสะสมจากธนาคารหรือจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ (กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.)

1.7 เงินทุนโครงการแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.) เป็นเงินให้กู้ยืมหมู่บ้านละ 280,000.- บาท โดยไม่มีดอกเบี้ย มีกำหนดระยะเวลาใช้คืนไม่เกิน 5 ปี ใช้คืนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และไม่ต้องมีการค้ำประกัน ซึ่งกรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน โดยใช้งบประมาณหมวดเงินอุดหนุนมาจัดตั้งเป็นกองทุน เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2536 มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนเงินทุนให้ครัวเรือนยากจนยืมไปประกอบอาชีพให้มีรายได้เพิ่มขึ้น พ้นขีดความยากจน กลุ่มเป้าหมายคือครัวเรือนยากจน โดยมีเป้าหมายในหมู่บ้านที่ดำเนินการตามโครงการ และมีคุณสมบัติเป็นครัวเรือนที่มีรายได้ต่ำกว่า 15,000.- บาทต่อคนต่อปี หรือต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. มีหลักฐานที่ต้องแนบคือ คำร้องตามแบบที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด และโครงการ/กิจกรรมที่ครัวเรือนยากจนจะดำเนินการ (กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.) จนถึงปี 2544 มีหมู่บ้านที่ดำเนินโครงการแก้ไขปัญหาความยากจนทั้งสิ้น 29,234 หมู่บ้าน รัฐบาลจัดสรรให้หมู่บ้านละ 280,000.- บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 8,185,520,000.- บาท (พิสันต์ ประทานชวโน, 2554)

1.8 ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ เป็นยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความยากจนเกษตรกรรมตามแนวทางพระราชดำริ โดยที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริ พระราชทานแก่ข้าราชการจังหวัดสกลนคร เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2528 มีสาระสำคัญโดยสรุปว่า แนวทางแก้ปัญหาความยากจนและหนี้สินเกษตรกร ควรให้มีการจัดระบบเงินทุนหมุนเวียนขึ้นในลักษณะ “ศูนย์สาธิตบริหารการเงิน” ดังนั้น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จ่านงค์ สมประสงค์ ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกสมาคมนักพัฒนาหมู่บ้านแห่งประเทศไทยในขณะนั้น ได้น้อมนำพระราชดำริสตามรอยเบื้องพระยุคลบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ด้วยการแนะแนวทางตามแนวพระราชดำริในการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียน ในรูปแบบ “ธนาคารหมู่บ้าน” เพื่อเป็นการทดลองในโครงการนำพระทัยจากในหลวงระหว่างปี พ.ศ.2532 - 2534 จำนวน 10 หมู่บ้าน ผลการทดลองเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง โดยฝึกให้ประชาชนในแต่ละภาค จังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน รู้จักประหยัดและออมเงิน รู้รักสามัคคี ประกอบอาชีพเพื่อก่อให้เกิดรายได้ด้วยการพึ่งตนเอง ส่วนที่เหลือให้นำไปแลกเปลี่ยนเป็นเงินทุนหมุนเวียน และตั้งกลุ่มออมทรัพย์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หลังจากได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงได้ทำการชักชวนข้าราชการที่มีความสมัครใจ ร่วมกันจัดตั้งเป็นคณะบริหารงานธนาคารหมู่บ้านขึ้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อให้เป็นศูนย์กลางประสานงานและเป็นพี่เลี้ยงด้านต่าง ๆ ของธนาคารหมู่บ้านในต่างจังหวัด อบรมสมาชิกและลงพื้นที่

ต่างจังหวัด เพื่อสร้างระบบงาน กฎระเบียบ การบริหารงาน และสอนชาวบ้านเรื่องการประกอบสัมมาชีพ ให้เหมาะสมกับท้องถิ่น จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2538 มีธนาคารหมู่บ้านทั้งสิ้น 415 หมู่บ้าน ในท้องที่ 41 จังหวัด จึงกำหนดให้มีสำนักงานบริหารธนาคารหมู่บ้านในกรุงเทพมหานคร อันเปรียบเสมือนเป็น สำนักงานใหญ่ของธนาคารหมู่บ้านเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั้งปวง เรียกว่า “ศูนย์เครือข่ายธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริแห่งประเทศไทย” ตั้งอยู่เลขที่ 187/9 หมู่ที่ 3 บ้านสัมมากร ซอย. E2 แขวง สะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10240 ต่อมาผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำนงค์ สมประสงค์ ได้มีหนังสือกราบบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวขอพระราชทานใช้นามว่า “ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ” ไปยังสำนักราชเลขาธิการ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2539 และได้รับการ ตอรับจากสำนักราชเลขาธิการ ลงวันที่ 23 สิงหาคม 2539 อันเป็นชื่อเรียกที่เป็นทางการของธนาคาร หมู่บ้านในเวลาต่อมา ระบบการบริหารจัดการเงินของธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ จะไม่ทำ หน้าที่เฉพาะการออมเงินไปฝากไว้กับธนาคารภายนอกเท่านั้น แต่จะนำเงินออมมารวมกันเป็น เงินกองทุนหมุนเวียนของตนเองในหมู่บ้าน โดยการนำทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ว่าด้วยวงจรแห่งเงินได้ หรือทฤษฎีว่าด้วยวัฏจักรแห่งความมั่งมี มาปรับใช้กับการบริหารการเงินของธนาคารหมู่บ้านตามแนว พระราชดำริแบบครบวงจร โดยมีวัฏจักรของเงินรายได้ ดังภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 วัฏจักรของเงินรายได้ในกิจกรรมธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ

ที่มา: ศูนย์เครือข่ายธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริแห่งประเทศไทย www.thaivillagebank.com

โดยหลักการคือ จะเริ่มต้นที่ส่งเสริมให้สมาชิกธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ มีรายได้เหลือพอแก่การออมทรัพย์อย่างสม่ำเสมอใน 2 วิธี ได้แก่ **วิธีที่แรก** ประหยัดค่าใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยและลดสิ่งอบายมุขทั้งปวง และ **วิธีที่สอง** ส่งเสริมการมีงานทำหรือมีความขยันในกิจการงาน หรือถ้ากระทำควบคู่กันไปทั้ง 2 วิธียิ่งดีเลิศ เงินออมย่อมจะเพิ่มมากขึ้น ซึ่งถ้าสมาชิกธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริปฏิบัติตนเช่นว่านี้ทุกคน เงินทุนหมุนเวียนของธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริก็จะเพิ่มทวีทุกเดือน คณะกรรมการบริหารธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ ก็จะนำเงินไปลงทุนทำกำไรให้แก่ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริสูงขึ้น และปันผลกำไรเป็นรายได้แก่สมาชิกธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริสูงตามส่วนไปด้วย ดังนั้นระบบบริหารจัดการของธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ จะวางแผนดำเนินกิจกรรมอย่างรอบคอบ ดังนี้คือ 1) หาแนวทางเสริมสร้างรายได้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง 2) ให้บริการเงินกู้สมาชิกไม่เกินเพดานหรือวงเงินที่กำหนดไว้ ไม่เกินความสามารถผู้กู้จะใช้คืนได้ 3) พิจารณานำเงินทุนที่เหลือจากบริการเงินกู้แก่สมาชิกลงทุนในธุรกิจอื่นที่ไม่เสี่ยงภัยแต่มีกำไร และ 4) เน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมคิด มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน เพื่อพัฒนาปัญญาไปพร้อมๆ กัน (จางงค์ สมประสงค์, ม.ป.บ.) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า กิจกรรมธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จนถึงปัจจุบันแทบไม่มีร่องรอยให้เห็นถึงการดำเนินกิจกรรมนี้ในชุมชน และจากการติดตามจากสื่อออนไลน์ พบว่ามีการเคลื่อนไหวล่าสุด เมื่อ เดือนมีนาคม 2559 แต่เป็นข่าวสารที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อแล้ว และข่าวกิจกรรมที่ตามได้ล่าสุด ได้แก่ กิจกรรม ทูลเกล้าฯ ถวายเงิน สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ณ หน้าเรือนรับรองบ้านนกระจาย อุทยานแห่งชาติหมู่เกาะชุมพร ในวันจันทร์ที่ 29 ตุลาคม พ.ศ. 2550 (www.thaivillagebank.com สืบค้นเมื่อ 11 ก.ย. 59)

1.9 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เกิดขึ้นตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร เมื่อปี 2544 โดยกำหนดให้นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นนโยบายที่สร้างกระบวนการพึ่งตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง สร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม และแก้ไขปัญหาการเสริมสร้างศักยภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยรัฐบาลได้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท พร้อมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองกันเอง (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2544) โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน ลดรายจ่าย บรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน 2) ส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบเงินกองทุนและบริหารจัดการเงินทุน 3) เสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมืองในการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม เสริมสร้างศักยภาพและส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง 4) กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานราก และ 5) เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ

และสังคมในอนาคตให้เกิดศักยภาพ /ความเข้มแข็งของประชาชนในหมู่บ้าน /ชุมชนเมือง /เศรษฐกิจ /สังคม (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544)

การริบเร่งดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลในขณะนั้น ดำเนินการท่ามกลางความไม่พร้อมของหลาย ๆ หมู่บ้าน/ชุมชนเมือง บางหมู่บ้าน/ชุมชนเมืองยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการจัดการกลุ่มออมทรัพย์มาก่อน แต่ก็ต้องรีบสรรหาคณะกรรมการและจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองขึ้นมา โดยมีได้มีการเตรียมความพร้อมมาก่อน ดังนั้นเมื่อหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้รับการจัดตั้งกองทุน และได้รับการจัดสรรโอนเงิน 1 ล้านบาทเรียบร้อยแล้ว กระบวนการยึดเยียดการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุนจึงตามมาอย่างเร่งด่วน ไม่ว่าจะเป็นวิธีบริหารคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุน วิธีการบริหารจัดการกองทุนหมุนเวียน และการจัดทำโครงการ หรือรายละเอียดการประกอบอาชีพที่เหมาะสมและรัดกุมของสมาชิก จึงเป็นภารกิจที่หน่วยงานภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชนต้องเข้าไปช่วยเสริมสร้าง เพราะการสร้างการเรียนรู้โดยตรงแก่ผู้แทนคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทชุมชน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุน พร้อมทั้งการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน โดยเริ่มแรกรัฐบาลได้ประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544 เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2544 ต่อมาวันที่ 29 พฤษภาคม 2544 ประกาศใช้ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2544 ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. 2544 จากนั้นวันที่ 30 ธันวาคม 2547 ประกาศใช้พระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2547 โดยมีแผนการขับเคลื่อนนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แผนการขับเคลื่อนนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

ขั้นตอน	กรอบการดำเนินงาน	ภารกิจ
ระยะที่ 1 (2544)	การจัดตั้งกองทุน	1. แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2. จัดทำระเบียบ เงื่อนไข คู่มือการใช้งาน 3. ประชาสัมพันธ์และการสร้างจิตสำนึก 4. เตรียมกลไกเพื่อการเตรียมความพร้อมของหมู่บ้านและชุมชนเมือง
ระยะที่ 2 (2544-2545)	การเพิ่มศักยภาพ การบริหารจัดการ	5. พัฒนาและสร้างกระบวนการเรียนรู้ 6. พัฒนาและสร้างองค์ความรู้แก่คณะกรรมการและสมาชิก 7. เน้นการจัดบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน
ระยะที่ 3 (2546-2547)	การสร้างความเข้มแข็ง	8. จัดชั้นกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 9. กระจายอำนาจให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองค้นหาศักยภาพและพัฒนาตนเองแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการแก้กฏระหว่างกัน 10. บูรณาการ เชื่อมโยงเครือข่ายกองทุนภาคพัฒนา โดยการจัดกระบวนการเครือข่ายการเรียนรู้ 11. การเพิ่มทุน (เติมเงินเพื่อเป็นแรงจูงใจ) และส่งเสริมหรือพัฒนาให้มีศักยภาพและมีโอกาสกู้เงินจากสถาบันการเงิน
ระยะที่ 4 (2548-2549)	การพัฒนากองทุนไปสู่ การเป็นสถาบันการเงิน ชุมชน (ธนาคาร หมู่บ้าน)	12. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับภาคีพัฒนาในการขับเคลื่อนกองทุนให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลและพัฒนาไปสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน (ธนาคารหมู่บ้าน) 13. สนับสนุนการจัดทำแผนชุมชนเพื่อเป็นเครื่องมือในการบูรณาการทุนในชุมชนอย่างสอดคล้องตามวิถี วัฒนธรรม ประเพณีชุมชน 14. พัฒนาปรับโครงสร้าง รูปแบบการบริหารองค์กรให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 15. ถักทอ ต่อเชื่อมการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านร่วมกับนโยบายอื่นของรัฐ/ชุมชน (SML) โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) เป็นต้น

ที่มา : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2548

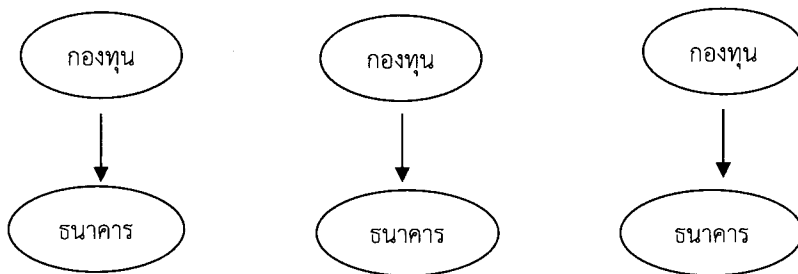
การโอนเงินเข้าบัญชีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2544 โดย พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ทำการกดปุ่มโอนเงินเข้าบัญชีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทั่วประเทศ จำนวน 7,125 กองทุน ๆ ละ 1 ล้านบาท เป็นเงินทั้งสิ้น 7,125,000,000.- บาท หลังจากนั้นได้มีการจัดชั้นกองทุนหมู่บ้านเมื่อปี 2546 และมีการเติมเงินให้กับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุน และมุ่งเป้าหมายไปสู่การยกระดับเป็นกองทุนนิติบุคคล ซึ่งรัฐบาลต่อมาก็ยังส่งเสริมและเพิ่มเติม

เงินให้กับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีการบริหารจัดการที่ดีอย่างต่อเนื่อง จนถึงปี 2551 มีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จำนวน 79,255 กองทุน แยกย่อยเป็นกองทุนหมู่บ้าน 74,989 กองทุน กองทุนชุมชนเมือง 3,528 กองทุน และกองทุนชุมชนทหาร 738 กองทุน รวมจำนวนเงินที่ภาครัฐจัดสรรให้ประมาณ 8 หมื่นล้านบาท ซึ่งรองศาสตราจารย์ นที ขลิบทอง ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (ผอ.กทบ.) ในขณะนั้นให้ข้อมูลว่า ในปี 2551 พบว่าเงินกองทุน 8 หมื่นล้านบาท ที่บริหารกันโดยชาวบ้าน มีดอกผลงอกเงยขึ้นมากกว่า 3 หมื่นล้านบาท ซึ่งเงินยอดนี้ถูกนำไปใส่เข้าสมทบกองทุน จำนวน 5,370 ล้านบาท เงินออม 15,766 ล้านบาท เงินหุ้น 1,876 ล้านบาท เงินฝาก 1,758 ล้านบาท เงินประกันความเสี่ยง 1,676 ล้านบาท เงินเฉลี่ยคืนผู้กู้ 1,597 ล้านบาท เงินบริหารจัดการ 2,441 ล้านบาท และเงินจัดสรรสวัสดิการและสาธารณประโยชน์ 2,950 ล้านบาท (หนังสือพิมพ์บ้านเมือง, 16 เมษายน 2553) สำหรับทิศทางนโยบายในการยกระดับกองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อมให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน (ธนาคารหมู่บ้าน) (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2548) มีดังนี้

1) ทำแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ.2548-2551) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการความยากจน: การยกระดับกองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อมเป็นสถาบันการเงินชุมชน ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่รัฐบาลให้ความสำคัญสูงสุด โดยกำหนดให้เป็นกลยุทธ์ของการพัฒนายุทธศาสตร์ระดับชุมชน มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างขบวนการชุมชนให้เข้มแข็ง และเชื่อมโยงประโยชน์จากปัจจัยแวดล้อม โดยชุมชนจะได้รับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน และได้รับโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนเองอย่างสอดคล้องกับวิถีชุมชน ในรูปแบบของการบูรณาการเนื่องงาน เงิน คน ร่วมกับภาคีพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) อยู่ระหว่างการจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายให้สมบูรณ์

2) แนวทางการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) ได้ดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนระดับรากหญ้า โดยได้ดำเนินการตามปรัชญา วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงานของ สทบ.จึงทำให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาด้านอาชีพ สังคม องค์กรความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย ไปสู่การเชื่อมประสานนโยบายอื่น ๆ และความเข้มแข็งของประชาชนในการยกระดับ (enhancing) กองทุนหมู่บ้านตามนโยบายรัฐบาล ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ข) ระดับชุมชน กลยุทธ์หลัก เรื่องการยกระดับกองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อมเป็นสถาบันการเงินชุมชน สทบ.จึงได้มาประชุมหารือแนวทางการจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชนกับกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2548 ได้ข้อสรุปดังนี้

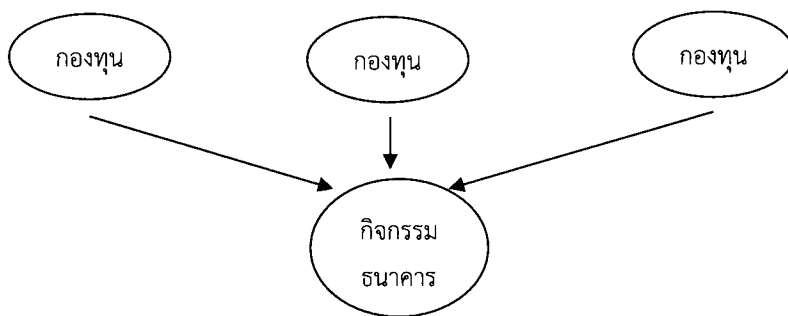
รูปแบบหนึ่ง สถาบันการเงินชุมชนเป็นกิจกรรมหนึ่งของกองทุนหมู่บ้าน เช่น สถาบันการเงินชุมชนบ้านป่าไผ่กลาง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ และสถาบันการเงินชุมชนบ้านหนองดุก ตำบลควรรสุบรรณ อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี (ดูภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 สถาบันการเงินชุมชนเป็นกิจกรรมหนึ่งของกองทุนหมู่บ้าน

ที่มา : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2548

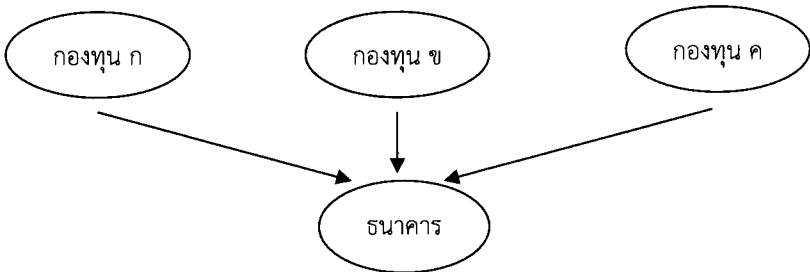
รูปแบบสอง กองทุนหมู่บ้านหลาย ๆ กองทุนร่วมกันจัดตั้งสถาบันการเงินชุมชน แยกเป็น 1) มีกรรมการบริหารธนาคารชุดเดียวและใช้สถานที่เดียวกันเป็นสำนักงาน และ 2) กรรมการบริหารธนาคารมีหลายชุด (แต่แต่ละกองทุนมีกรรมการบริหารของตนเอง) แต่มาใช้สถานที่เดียวกันเป็นสำนักงาน เช่น สถาบันการเงินชุมชน ตำบลปวนพูกิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย (ดูภาพที่ 2.3)



ภาพที่ 2.3 กองทุนหมู่บ้านหลาย ๆ กองทุนร่วมกัน

ที่มา : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2548

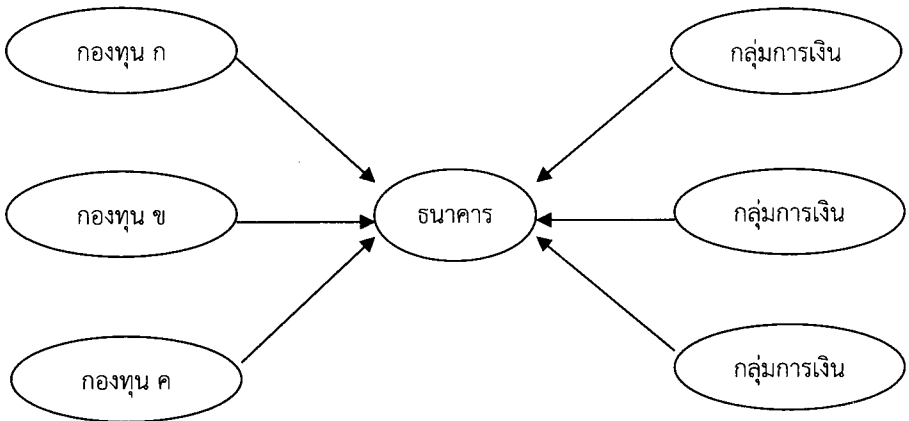
รูปแบบสาม กองทุนหลาย ๆ กองทุนยุบรวมกัน จัดตั้งเป็นสถาบันการเงินชุมชน โดยมี กรรมการบริหารธนาคารชุดเดียวกัน สถานที่ทำงานที่เดียว (ดูภาพที่ 2.4)



ภาพที่ 2.4 กองทุนหลาย ๆ กองทุน ยุบรวมกัน

ที่มา : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2548

รูปแบบสี่ สถาบันการเงินชุมชนที่เกิดจากกองทุนหมู่บ้านร่วมกับกลุ่มการเงินในชุมชน (ดูภาพที่ 2.5)



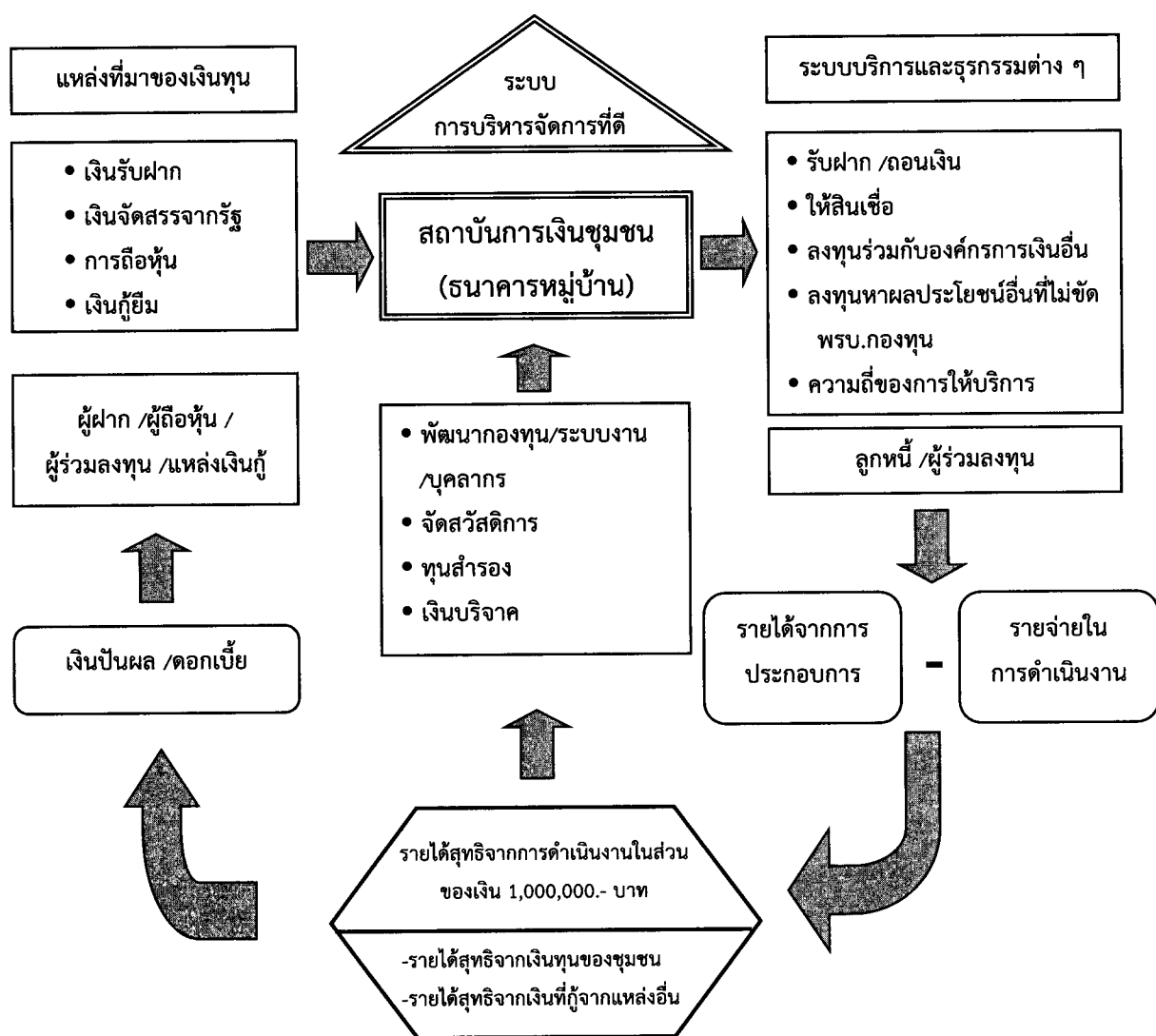
ภาพที่ 2.5 สถาบันการเงินชุมชนที่เกิดจากกองทุนหมู่บ้านร่วมกับกลุ่มการเงินในชุมชน

ที่มา : สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2548

3) กิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน ภายใต้กรอบพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ.2547 สถาบันการเงินชุมชนสามารถดำเนินธุรกรรมได้ 3 แบบ คือ การรับฝากเงิน (มาตรา 5 (3)) การกู้ยืมเงิน (มาตรา 5 (3) และ มาตรา 9 (5)) และการให้กู้ยืมเงิน (มาตรา 5 (1) และ (2)) สำหรับการให้บริการชำระเงิน (Pay Point) จะต้องศึกษาแนวทางว่าจะดำเนินการโดยวิธีใดต่อไป เนื่องจากกฎหมายไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน เช่น การได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของธนาคารของ

รัฐในการรับชำระเงิน โดยที่ปัจจุบันสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) ได้มีการทำบันทึกความร่วมมือกับธนาคารออมสิน ธ.ก.ส. และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อร่วมพัฒนาขับเคลื่อนกองทุนหมู่บ้านให้มีความเข้มแข็ง พร้อมบริหารในรูปของสถาบันการเงินชุมชนต่อไป พร้อมทั้งกำลังเร่งประมวลผล ถอดรูปแบบความเข้าใจแก่กองทุนหมู่บ้าน เครือข่าย และผู้ที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุป สถาบันการเงินชุมชน หมายถึง สถาบันการเงินของชุมชนที่จัดตั้งขึ้นโดยกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อให้บริการทางการเงินที่สามารถตอบสนองความต้องการแก่ประชาชนในชุมชน ซึ่งขาดโอกาสในการเข้าถึง และใช้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินทั่วไป ตามวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ มาตรฐาน และรูปแบบ ซึ่งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด มีกรอบแนวคิด: สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรทางการเงินของชุมชน ดังภาพที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิด: สถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรทางการเงินของชุมชน

(ที่มา: สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2548: 2)

นอกจากที่กล่าวมา ยังมีเงินที่ลงไปลงทุนในรูปแบบอื่นอีกจำนวนหนึ่งตามช่องทางของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน แต่ทั้งหมดเป้าหมายมักเพื่อผลงานของหน่วยงาน ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง เพียงแค่ใช้ชุมชนเป็นเครื่องมือ นี่คือความผิดพลาดอันยิ่งใหญ่ของขบวนการพัฒนาที่ผ่านมา เรื่องทำนองนี้จะยกความผิดให้ใครคนใดคนหนึ่ง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ได้ เพราะเป็นผลเชิงระบบและโครงสร้างการบริหารงบประมาณของภาครัฐด้วย เช่น การเร่งรัดให้เบิกงบประมาณโดยเร็ว ทั้งๆที่งบประมาณเพิ่งถึงหน่วยปฏิบัติ เป็นต้น กล่าวคือ ต่างฝ่าย ต่างหน่วยก็พยายามทำงานของตนเองให้เสร็จ ของคนอื่น ฝ่ายอื่นช่างเขา เป็นต้น ที่เป็นเช่นนี้ เพราะขาดการประสานงาน และขาดผู้บริหารภาพรวมที่ทรงประสิทธิภาพ ดังที่ ประเวศ วะสี วิเคราะห์ถึงความมีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นได้ยากภายใต้ระบบราชการแบบไทย ทั้งนี้เนื่องจากระบบราชการยังเป็นระบบการใช้อำนาจแบบเดิม หรือเป็นกระบวนทัศน์เชิงอำนาจ ซึ่งการใช้อำนาจใช้ได้ผลในบางเรื่องที่ไม่สลับซับซ้อน ตรงไปตรงมา (ประเวศ วะสี, 2559) แต่สังคมปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเกินกว่าที่จะใช้อำนาจเพียงอย่างเดียวเข้ามาแก้ปัญหาได้

2. แนวคิดการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment)

แนวคิดการเพิ่มพลัง (empowerment) มีจุดกำเนิดเมื่อไรเป็นเรื่องยากที่จะระบุให้ชัดเจน แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่าผู้มีริเริ่มให้ความสนใจตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1980 จนถึงปัจจุบัน และมีผลการศึกษาออกมาหลายแนวทาง ซึ่งกระบวนการเพิ่มพลังในชุมชนมียุทธวิธีที่สนับสนุน 4 ประการ (Fawcett et al., 1995: 679) ได้แก่

- 1) การเพิ่มประสบการณ์และความสามารถให้สมาชิกในชุมชน (enhancing experience and competence) เช่น เริ่มจากกิจกรรมการสำรวจประเด็นปัญหาความต้องการของชุมชน เป็นต้น
- 2) การกระตุ้นให้ชุมชนมีทักษะความสามารถและทำงานเป็นทีม (enhancing group structure and capacity) เช่น การช่วยสอนทักษะในการวางแผน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดภารกิจ การปฏิบัติตามแผน เป็นต้น
- 3) การขจัดอุปสรรคทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (removing social and environmental barriers) เช่น ใช้เทคนิคทางสังคม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกชุมชนยอมรับนโยบายโครงการใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ เป็นต้น
- 4) สนับสนุนในด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (enhancing environmental support and resources) เช่น การแสวงหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกชุมชนเข้ามาแนะนำในบางเรื่องที่ชุมชนต้องการ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการนำแนวคิดการเพิ่มพลังไปใช้ในสาขาการพัฒนาชุมชน ส่วนใหญ่จะมองในแง่กระบวนการโดยอาศัยเทคนิคการทำงานอย่างมีส่วนร่วม การวัดผลของการพัฒนาจะวัดในระดับภาพรวมของชุมชนและมุ่งวัดในเชิงกายภาพมากกว่าที่จะวัดในระดับบุคคล จนกระทั่งในช่วงต้นทศวรรษ 1990 Zimmerman ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชุมชนที่มีผลงานการศึกษาโดดเด่นต่อจากยุคของ Rappaport ได้เขียน

บทความเรื่อง “Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions” (Zimmerman, 1990) โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) และยังแยกความแตกต่างระหว่างการเพิ่มพลังทางจิตวิทยากับการเพิ่มพลังส่วนบุคคล (intrapersonal empowerment) ซึ่งต่อมา Zimmerman (1995: 588) ได้เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มพลังสองระดับดังกล่าว ในบทความเรื่อง “Psychological empowerment: Issues and illustrations” ซึ่งเขาเรียกว่าเครือข่ายเชิงเหตุผลของการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (nomological network for psychological empowerment) ดังแสดงในภาพที่ 2.7 ทั้งนี้ Zimmerman ได้อธิบายการเพิ่มพลังทางจิตวิทยาออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 2.7 เครือข่ายเชิงเหตุผลของการเสริมสร้างพลังทางจิตวิทยา

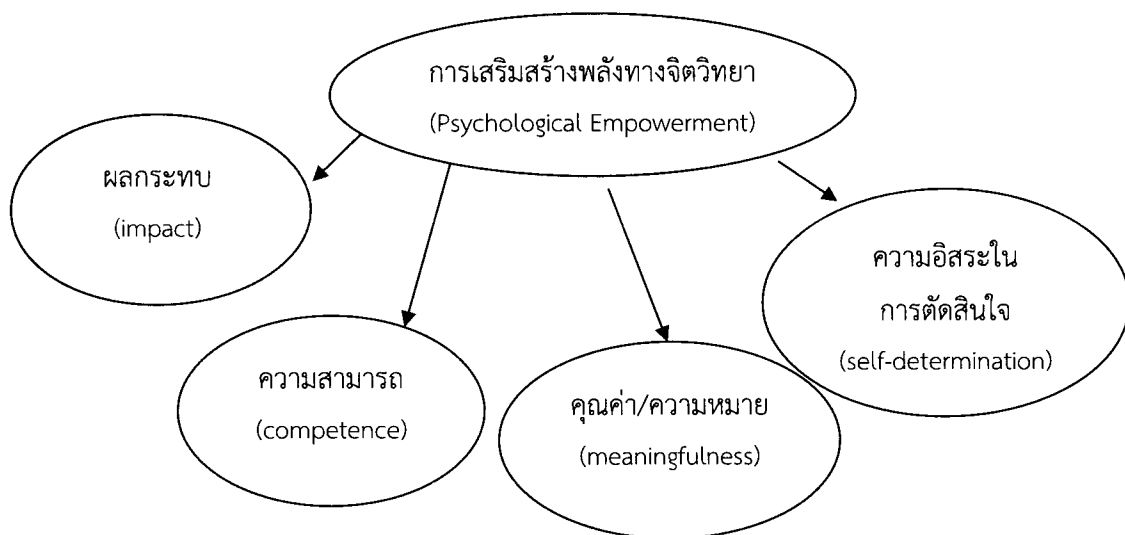
(ที่มา: M.A. Zimmerman (1990))

องค์ประกอบภายในบุคคล (intrapersonal component) เป็นลักษณะทางจิตใจที่อยู่ภายในแต่ละบุคคล อาจจะได้จากการสังสมประสบการณ์การเรียนรู้ การดำเนินชีวิต การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สวมกล่อมเกลามาเป็นลักษณะติดตัว ฝังแน่นจนเป็นอุปนิสัย (characteristics) ของคน ๆ นั้น เช่น การมีลักษณะควบคุมตนเองได้ (perceive control) การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) เป็นต้น

องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ (interactional component) เป็นลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการสัมพันธ์กับคนอื่น กับสิ่งแวดล้อม เช่น การตระหนักรู้ (critical awareness) ต่อเหตุผลของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การแสวงหาการพัฒนาทักษะความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ (skill development) การปรับ/ประยุกต์/ถ่ายโอนทักษะและการเรียนรู้ในการใช้ชีวิตประจำวัน (skill transfer across life domains) และการมองเห็นความสัมพันธ์ของการโยกย้ายถ่ายเททรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (resource mobilization) เป็นต้น

องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral component) พิจารณาได้จากการกระทำของบุคคล เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจนการมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น

จากที่กล่าวแล้วว่า แนวคิดการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา มีนักวิชาการพัฒนาแยกย่อยและนำไปอธิบายในหลากหลายสาขาวิชา ดังเช่น Thomas & Velthouse (1990: 670) ได้เสนอว่า การเพิ่มพลังเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ สาระสำคัญของแนวคิดไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติใดมิติหนึ่ง พร้อมกับให้ความหมายของการเพิ่มพลังที่กว้างขึ้นว่า เป็นการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นผลร่วมของการรู้คิดที่เขาเรียกว่า การวัดประเมินงาน (Task Assessment) ของบุคคล ที่จะสะท้อนให้เห็นการจัดการในบทบาทการทำงานของบุคคลนั้น โดยเขาได้เสนอแบบแผนการรู้คิดของการเพิ่มพลัง (cognitive model of empowerment) โดยเฉพาะส่วนที่เป็นแกนของแบบแผน (the model's core) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผลกระทบ (impact) ด้านศักยภาพหรือความสามารถ (competence) ด้านความหมาย/ความสำคัญ (meaningfulness) และด้านความอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับงาน (choice) ซึ่งต่อมา Spreitzer (1995) เรียกว่า การเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) แสดงได้ดังภาพที่ 2.8 ดังนี้



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา

(ตามแนวคิดของ Thomas & Velthouse (1990) ปรับปรุงและขยายความโดย Spreitzer (1995))

องค์ประกอบด้านผลกระทบ (impact) หมายถึง ระดับอิทธิพลที่บุคคลมีต่อกลยุทธ์ การบริหาร หรือการจัดการให้เกิดผล (outcomes) ขึ้นจากการทำงาน นั่นคือ บุคคลเชื่อว่าบทบาทของตนได้รับการยอมรับ และสามารถสร้างให้เกิดความแตกต่าง (making & difference) ขึ้นได้ในหน่วยงาน ตลอดจนสามารถสร้างผลกระทบต่อภาวะแวดล้อมของงาน มิติด้านผลกระทบนี้จะตรงข้ามกับภาวะสิ้นหวัง (helplessness) แต่จะต่างจากลักษณะการกำหนดแหล่งควบคุม (locus of control) ของบุคคล ผลกระทบจะเป็นอิทธิพลในบริบทของการทำงาน ในขณะที่ลักษณะการควบคุมจากภายในตน (internal locus of control) เป็นลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพโดยรวมของบุคคลที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Spreitzer, 1995a: 1444)

องค์ประกอบด้านศักยภาพหรือความสามารถ (competence) หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของบุคคลที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่งตรงกับคำว่า การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) ที่แบนดูราใช้ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนต่ำ ทำให้บุคคลหลีกเลี่ยงสถานการณ์หรืองานที่ต้องใช้ทักษะสูง ความเชื่อในความสามารถตามนัยนี้จะแตกต่างจากความภูมิใจในตนเอง (self-esteem) เพราะเน้นไปที่การรับรู้ในความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง มากกว่ารับรู้ความสามารถในเรื่องทั่วไป (Spreitzer, 1995a: 1443)

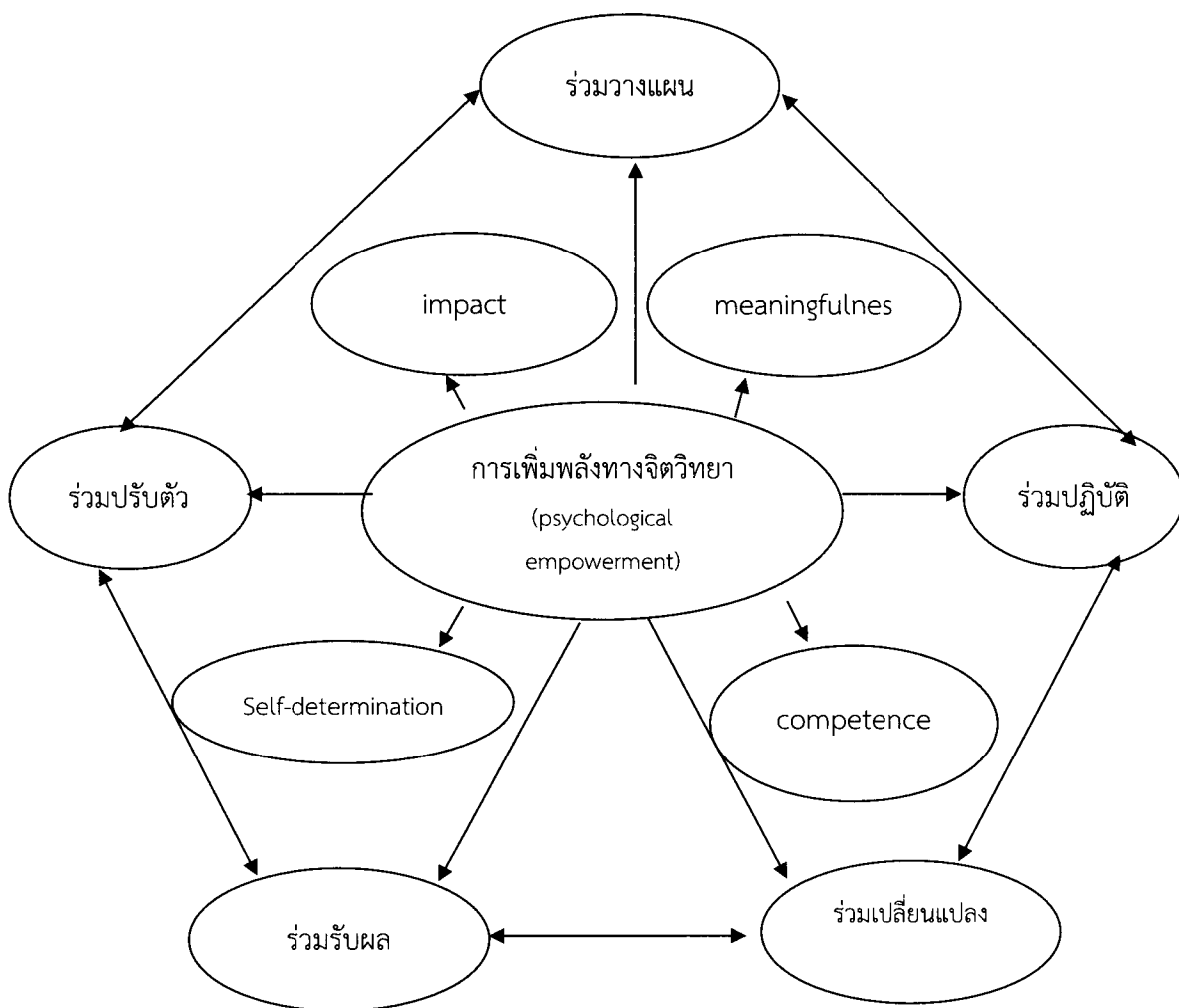
องค์ประกอบด้านความหมาย/ความสำคัญ (meaningfulness) หมายถึง การตัดสินใจของบุคคลต่อคุณค่าหรือความหมายของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับมาตรฐานหรืออุดมการณ์ของแต่ละบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเกี่ยวข้องกับความใส่ใจภายในของบุคคลต่อการทำงานที่ทำ (Thomas & Velthouse, 1990) การใช้คำว่าคุณค่า/ความหมาย (meaningfulness)

สอดคล้องกับที่ Hackman & Oldham, 1980) ใช้ แม้ว่าความหมายที่ Thomas & Velthouse ใช้จะเน้นไปที่ระดับงานหรือโครงการที่เฉพาะกว่า นอกจากนี้มิติด้านความหมาย/ความสำคัญยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบ และความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคล (Spreitzer, 1995a: 1443)

องค์ประกอบด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ (choice) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีโอกาสหรือมีอิสระในการคิดริเริ่ม และกระทำต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง (Spreitzer, 1995a: 1443) ความอิสระในการตัดสินใจ (self-determination) หมายถึงระดับความรู้สึกของบุคคลต่องานที่ทำอยู่ว่ามีโอกาสหรือมีอิสระที่จะริเริ่ม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะ เป็นวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน หรือ การตัดสินใจใด ๆ เกี่ยวกับงาน (Spreitzer, 1995) ถ้าในบริบทของการทำงาน ก็หมายถึงการที่บุคคลมีอิสระที่จะริเริ่มและดำเนินการในการดำเนินงานและกระบวนการต่าง ๆ เช่น สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ขั้นตอน รวมถึงความพยายามทั้งหลายที่จะทุ่มเทลงไปในการทำงาน (Spreitzer, 1995a: 1443)

จากแนวคิดที่กล่าวมา Spreitzer (1992, 1995a) ได้นำมาศึกษาโดยได้สร้างข้อคำถามตามค่านิยมในแต่ละด้านทั้งสี่ด้าน และเรียกชื่อใหม่ว่าพลังทางจิตวิทยา โดยบุคคลที่มีคุณสมบัติการรู้คิดทั้งสี่ด้าน จะสะท้อนออกมาในลักษณะเป็นคนกระตือรือร้น ตื่นตัวในการทำงาน (active) มากกว่าเฉื่อยชา (passive) การวัดพลังทางจิตวิทยาจะได้จากผลรวมของทั้งสี่ด้าน โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น (assumptions) 3 ประการ (Spreitzer, 1995a: 1444) ได้แก่ **ประการแรก** พลังทางจิตวิทยาไม่ใช่ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลที่คงทนอยู่ในทุกสถานการณ์ แต่จะเป็นกลุ่มของการรู้คิดที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมของการทำงาน (Thomas & Velthouse, 1990) **ประการที่สอง** พลังทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรชนิดต่อเนื่อง (continuous variable) ที่บุคคลอาจจะมีมากหรือมีน้อยแตกต่างกันไป ไม่ใช่เป็นตัวแปรประเภทมีหรือไม่มี และ **ประการที่สาม** พลังทางจิตวิทยาไม่ใช่แนวคิดที่มีโครงสร้างกว้างหรือครอบคลุมไปในทุกบทบาทหรือทุกสถานการณ์ ในการดำเนินชีวิตของบุคคล แต่เป็นแนวคิดที่มีโครงสร้างเน้นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการทำงานของบุคคล

ในการศึกษาครั้งนี้ จะอาศัยกรอบแนวคิดกระบวนการเพิ่มพลังในชุมชนของ Fawcett, et al. (1995: 682) เพื่อจะใช้อธิบายกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน พร้อมกับอธิบายเสริมด้วยแนวคิดการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) ของ Spreitzer (1995a) แสดงดังเป็นกรอบแนวคิดดังภาพที่ 2.9 ดังนี้



ภาพที่ 2.9 กรอบของกระบวนการเพิ่มพลังในชุมชน
(ประยุกต์ จาก S.B. Fawcett et al., 1995: Spreitzer, 1995)

จากกรอบแนวคิดในภาพที่ 2.9 สามารถอธิบายเพื่อให้เห็นความชัดเจนในการศึกษาครั้งนี้ โดยเริ่มจากการร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติตามแผน เมื่อปฏิบัติแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงประการใดบ้าง ชุมชนรับผลของการเปลี่ยนแปลงทั่วถึงมากน้อยเพียงใด และสุดท้ายคือ สมาชิกชุมชนมีการปรับตัวกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไรบ้าง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนในการดำเนินงานของธนาคารหมู่บ้านต่อไปอย่างไร

ทั้งนี้ในทุกช่วงของกระบวนการปรับเปลี่ยน จะทำการวิเคราะห์บทบาทของการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) โดยพิจารณาจากกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้เห็นคุณค่า/ความสำคัญ (meaningfulness) ของสิ่งที่กำลังดำเนินการเพียงใด รับรู้ว่ามีทักษะและความสามารถที่จะทำได้หรือไม่ (competence) รู้สึกว่าตนเองมีอิสระที่จะปรับปรุง/ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ให้ดีขึ้นได้เพียงใด (self-determination) ตลอดจนตระหนักในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน (impact) ในครั้งนี้ว่าชุมชนจะได้รับผลทั้งทางบวกและลบมากน้อยเพียงใด

ซึ่งผลการวิจัยทั้งหมดจะถูกสังเคราะห์ขึ้นมา เพื่อการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและจะเสนอทางเลือกให้แก่องค์กร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การและการจัดการ

“องค์การ” (organization) คือการที่คนหลาย ๆ คนถูกดึงมาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด องค์การเกิดขึ้นและอยู่รอดได้เพราะสมาชิกในองค์การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งหากทำเพียงลำพังคนเดียวจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ องค์การจึงมีพลังและทำอะไรได้มากกว่าเอกบุคคล ซึ่งลักษณะพิเศษขององค์การ ประกอบด้วย 1) มีอำนาจหน้าที่สละหลั่นกันลงไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา 2) มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานของการปฏิบัติ เทคนิค และการควบคุมงานที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้สามารถเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผน 3) มีการสื่อสารความที่มีรูปแบบ 4) มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด 5) มีบุคลากรที่มีทักษะ และ 6) มีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งลักษณะพิเศษดังกล่าวนี้ช่วยให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเอกบุคคล และมีประสิทธิภาพมากกว่าด้วย (อุทัย เลาหวิเชียร, 2549)

“ทฤษฎีองค์การ” คือการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้าง หน้าที่ และการปฏิบัติงานขององค์การ พฤติกรรมของกลุ่มและเอกบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ (D. S. Puge, 1966) จะเห็นได้ว่าทฤษฎีองค์การไม่มีอำนาจของการทำนายเช่นเดียวกับทฤษฎีของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ มีอำนาจเพียงชี้ให้เห็นแนวโน้มและความน่าจะเป็นเท่านั้น ซึ่ง ประดิป คันทวาลา (Pradip N. Khandwalla, 1977) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของทฤษฎีองค์การว่า **ประการแรก** ทฤษฎีองค์การจะช่วยกำหนดว่าอะไรจะเกิดขึ้นในองค์การเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการรู้เพียงเท่านี้ดีกว่าไม่รู้อะไรเลย เช่น การพยากรณ์อากาศว่าพรุ่งนี้มีแนวโน้มฝนจะตก ๘๐% ฝนอาจจะตกหรือไม่ตกก็ได้ แต่โอกาสที่ฝนจะตกย่อมมีมากกว่า และ**ประการที่สอง** การทราบแต่เพียงแนวโน้มช่วยให้ทราบผลจากการตีความได้ เช่น ถ้ากล่าวว่า “องค์การจะกระจายอำนาจ หากมีขนาดขององค์การใหญ่ขึ้น สามารถตีความได้ว่าองค์การจะไม่สามารถอยู่รอดหรือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ หากว่ามีขนาดใหญ่ขึ้น แล้วยังใช้การบริหารงานแบบรวมอำนาจอยู่” กล่าวโดยสรุปแม้ว่าทฤษฎีองค์การจะมีประโยชน์เพียงชี้ให้เห็นแนวโน้มและความเป็นไปได้ แต่ก็สามารถจะช่วยนักบริหารหรือนักวิชาการในการเข้าใจสถานการณ์และแก้ปัญหาได้มากมาย

“ระบบย่อยขององค์การ” (subsystems) แบ่งออกเป็น ๕ ส่วน (อุทัย เลาหวิเชียร, 2549) ดังนี้ 1) เป้าหมาย (purpose) ทุกองค์การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่จะต้องบรรลุเป้าหมาย อาจจะมีการเขียนไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ได้เขียนไว้แต่สมาชิกในองค์การต่างทราบกันดีว่าองค์การต้องการบรรลุเป้าหมายอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามเป้าหมายขององค์การและวิธีการที่กำหนดจะมีประโยชน์ต่อความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ในการเข้าใจ และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วย 2) คน (people) คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรทุกชนิดในองค์การ การบริหารคนในองค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเริ่มจากการบริหารคนโดยอาศัยสามัญสำนึกบริหารให้เกิด

ความกลัว ต่อมาเปลี่ยนเป็นการบริหารโดยใช้เศรษฐกิจด้วยการใช้เงินเป็นแรงจูงใจ ใช้โครงสร้างควบคุมคือจัดรูปแบบของงานเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคน ซึ่งเมื่อมีโครงสร้างก็มีการกำหนดกฎหมายและระเบียบข้อบังคับตามมา จนกระทั่งเปลี่ยนมาเป็นการให้ความต้องการทางสังคมและความพึงพอใจที่ได้ทำงานเต็มตามศักยภาพ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากการให้สิ่งของที่เป็นรูปธรรมมาเป็นนามธรรมที่กลับกลายเป็นสิ่งที่มนุษย์พึงปรารถนา และเป็นการเปลี่ยนสภาพหน้าที่ของคนในองค์กรจากกลับมาเป็นบวกทำให้นอนอยากมีงานทำและสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าอยู่เหมือนกับเป็นบ้านที่สอง 3) โครงสร้าง (structure) ความสำคัญของโครงสร้างที่มีต่อองค์การเปรียบเสมือนกับกระดูกซี่โครงของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างค้ำค้ำกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมของคน เพราะโครงสร้างเป็นเรื่องที่เห็นได้ชัด โครงสร้างมักจะมีกฎระเบียบข้อบังคับรองรับ ดังนั้นเมื่อปรับปรุงโครงสร้างจะสามารถนำมาปฏิบัติได้เลย ได้ผลมากกว่าการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของคน รูปแบบของโครงสร้างองค์การมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับนักวิชาการว่าจะแบ่งอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น การแบ่งองค์การออกเป็นองค์การแบบแนวตั้ง (vertical organization) และองค์การแบบแนวราบ (horizontal organization) กล่าวคือ องค์การแบบแนวตั้งมีลักษณะคล้ายรูปสามเหลี่ยมที่มีชั้นของการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาตามอำนาจหน้าที่ ส่วนองค์การแบบแนวราบมีลักษณะคล้ายรูปวงกลม เหมาะกับงานที่ต้องการปรึกษาหารือร่วมกัน งานที่ต้องการความสอดคล้องในแง่ของความคิดเห็นและการปฏิบัติงานเป็นทีม 4) เทคนิค (techniques) เทคนิคทางการบริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานที่ไม่อาจมองข้ามได้ แม้ว่านักบริหารจะมีความเข้าใจในองค์การมากเพียงใด ถ้าหากไม่มีเทคนิคทางการบริหารมาช่วยทำให้งานเดิน งานก็มักจะสำเร็จไม่ได้เช่นกัน ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการบริหารธุรกิจหรือการบริหารรัฐกิจ นักบริหารควรจะต้องมีเทคนิคการบริหาร ๓ ประการ ได้แก่ (4.1) การบริหารองค์การ เช่น การจัดองค์การ รูปแบบขององค์การ การพัฒนาองค์การ เป็นต้น (4.2) การบริหารงานบุคคล เช่น การวิเคราะห์งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น และ (4.3) การบริหารงานคลัง เช่น การจัดทำงานงบประมาณ ระบบภาษีอากร การคิดต้นทุน เป็นต้น และ 5) ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (information) นักบริหารในอดีตนิยมบริหารงานโดยอาศัยประสบการณ์เป็นหลัก แต่ปัจจุบันองค์การมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีขนาดใหญ่ขึ้น มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและการสนับสนุน การวางแผนที่แยบยลและเทคนิคการควบคุมที่ละเอียด จึงมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยความรู้และข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ เพื่อช่วยในการตัดสินใจของนักบริหาร และช่วยในการกำหนดเป้าหมายและการนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป องค์การมีลักษณะเป็นระบบและภายในระบบจะมีระบบย่อยประกอบกันขึ้น 5 ระบบย่อย คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ คน โครงสร้าง เทคนิค และความรู้ข้อมูลข่าวสาร อย่างไรก็ตามการมองเฉพาะ 5 ระบบย่อยไม่เพียงพอ เพราะเป็นเพียงระบบปิด (closed system) ปัจจุบันองค์การถูกเปรียบเสมือนว่าเป็นสิ่งมีชีวิต องค์การจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด หรืออีกนัยหนึ่งองค์การไม่สามารถจะอยู่ได้โดยไม่ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือมีความสามารถในการควบคุมสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการมององค์การอย่างเป็นระบบจึงต้องมองแบบระบบเปิด (open system) กล่าวคือ

ต้องเข้าใจว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ นักบริหารจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย อย่างน้อย 5 ประการ คือ การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ นักบริหารจะต้องทำความเข้าใจเพื่อปรับองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ที่มีอยู่ตลอดเวลา และจะต้องหามาตรการมาควบคุมสิ่งแวดล้อมเหล่านี้เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อในทางที่ให้องค์การเสียเปรียบหรือเกิดความเสียหายในการบริหารงาน

“การจัดการ” หมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร จะเห็นได้ว่าในความหมายนี้มีคำสำคัญ 3 คำ คือ กระบวนการ ทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์ ดังนั้นการจัดการในความหมายนี้ จึงเป็นการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาเป็นข้อมูลนำเข้า (input) แล้วผ่านกระบวนการบริหาร (process) เพื่อให้ได้ข้อมูลออก (output) ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในฐานะองค์กรหนึ่งจึงต้องอาศัยปัจจัยทางการบริหาร เพื่อนำมาขับเคลื่อนกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เช่นกัน โดยที่การบริหารงานในยุคปัจจุบันจะพยายามทำให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) มากขึ้น มีการทำงานเป็นทีม (team work) และการพัฒนาคน พัฒนางาน ทั้งโดยทั้งหมดนี้จะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างมีระบบ ผ่านกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าทรัพยากรการบริหาร (management resources) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ หรือเรียกว่า “ทรัพยากรการบริหาร 4M” (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ดังต่อไปนี้

1. คน (man) ในการทำงานถือว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้งานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตทุกกลุ่มจะมีคนหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่ให้บริการประจำกลุ่ม (ถ้ามี) นอกจากนี้บางกลุ่มอาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา หรือเชื่อมโยงกับเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์อื่น หรือประสานงานอยู่กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ

2. เงิน (money) หมายถึง เงินทุน หรือในทางบริหารเรียกว่า งบประมาณและค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักในเรื่องนี้ให้มากเพราะถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตส่วนใหญ่ จะมีเงินทุนเริ่มต้นมาจากเงินฝากสัจจะออมทรัพย์ของสมาชิกหรือเงินฝากอื่น ๆ ดอกเบี้ยจากการให้กู้ยืมเงินหรือผลกำไรในรูปแบบอื่น ๆ จากการบริหารจัดการกลุ่ม ตลอดจนเงินอุดหนุนหรือเงินให้กู้ยืมจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ

3. วัสดุอุปกรณ์ (materials) เป็นการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัดคุ้มค่า เพราะวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องนั้นล้วนแต่ใช้งบประมาณในการจัดหาประกอบ สนับสนุน ซึ่งหากใช้อย่างไม่รู้คุณค่าจะทำให้สิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ เป็นการใช้งบประมาณที่ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับฐานะของตน นอกจากนี้การ

เป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่จะสามารถสะท้อนความเชื่อมั่นให้กับบุคคลภายนอกได้ จำเป็นต้องมีที่ทำการที่ชัดเจนมั่นคง ซึ่งในข้อเท็จจริงโดยทั่วไปพบว่ามีหลายกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่ยังใช้ศาลาหมู่บ้านหรือศาลาเอนกประสงค์อื่น ๆ เป็นที่ทำการของกลุ่ม ซึ่งศาลาเหล่านั้นจะถูกใช้เป็นที่รวมของคนในหมู่บ้านในหลากหลายสถานการณ์ จึงอาจจะไม่เหมาะสมมากนักต่อการนำมาเป็นที่ทำการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตจะเกี่ยวข้องกับตัวเงินเป็นหลัก จึงควรมีความมั่นคงความปลอดภัยมากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ

4. การบริหารจัดการ (management) ผู้บริหารสมัยใหม่ที่เป็นมืออาชีพ ย่อมต้องมีวิสัยทัศน์ที่แจ่มแจ้งเห็นจริง มองงานอย่างเข้าใจ เชี่ยวชาญ สามารถกำหนดขั้นตอน อธิบาย กำกับ ควบคุม ทั้งคนและงานได้อย่างสอดคล้อง และมีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีหลักกระบวนการบริหารงานแบบ PDCA, POSDCORB และอื่น ๆ ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณาหยิบยกเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ บริบท สิ่งแวดล้อมขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต คณะกรรมการบริหารกลุ่มต้องทำงานด้วยจิตอาสาเป็นหลัก มีความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วจะไม่มีค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการ การบริหารจัดการอาศัยระเบียบข้อบังคับของกลุ่มเป็นเครื่องมือในการถือปฏิบัติ ดังนั้นระเบียบปฏิบัติจึงต้องมีความเสมอภาค เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

นอกจากนี้ Becker และ Neuhauser (1975) ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิดยังมีปัจจัยประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำหรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน แน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูงหรือมีความไม่แน่นอน 2) การกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็น ได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย 3) ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ และ 4) หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนแลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์กันมากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง และ Becker ยังเชื่อว่าการสามารถมองเห็นผลของการทำงานองค์กรได้ มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กรเพราะองค์กรสามารถทดสอบ และเลือกระเบียบปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้นโครงสร้าง ระเบียบปฏิบัติ และผลการปฏิบัติจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่ง Simon (1960) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้โดยให้พิจารณาว่างานที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับ ตามทัศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐอาจบวกความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย โดยสามารถเขียนเป็นสูตรคณิตศาสตร์ได้ดังนี้คือ

$$e = (o - i) + s$$

โดยที่ $e = \text{efficiency}$ คือประสิทธิภาพของงาน, $o = \text{output}$ คือผลผลิตหรือสิ่งที่ได้ออกมา, $i = \text{input}$ คือปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ทั่วไป, และ $s = \text{satisfaction}$ คือความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ที่อธิบายความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึงการดำเนินงานที่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ หรือการทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และ ครรชิต สลับแสง (2540) อธิบายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่มวลมนุษยและได้ผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า กองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนเป็นองค์กรหรือกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลระดับฐานราก โดยอาศัยกิจกรรมการออมเงินร่วมกันเป็นกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือกันในกลุ่มสมาชิก ดังนั้นการศึกษากระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาไปที่ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ (4M) ได้แก่ คนหรือบุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (materials) และการบริหารจัดการ (management) สืบเนื่องจากองค์ประกอบทั้งสี่ประการนี้ส่งผลต่อการดำรงอยู่หรือดับไปของกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนนั่นเอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กระบวนทัศน์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้อาศัยกระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม (pragmatism) เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัย (Tashakkori and Teddlie, 1998: 23) โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ (qualitative approach) เป็นหลัก แต่อาจจะมีข้อมูลเชิงปริมาณเสริมเพื่อความสมบูรณ์

2. ขั้นตอนและวิธีในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (phase I) การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและการสัมภาษณ์ ดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย (site selection) จะศึกษาองค์กรการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนในจังหวัดสงขลา

ขั้นที่ 2 การศึกษาจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ (documentary and secondary data) ซึ่งเป็นเอกสารจากหน่วยงานของรัฐ เช่น จากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จากธนาคารที่ให้การสนับสนุน จากองค์กรประชาชน จากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตต่าง ๆ ที่ได้เก็บรวบรวมไว้

ขั้นที่ 3 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ในการเลือกจะมีแนวทางเลือกแบบเมทริก (matrix models) (Carson, et al., 2002: 184) ซึ่งจะสามารถศึกษาปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) พิจารณาประเภทขององค์กรการเงินชุมชนก่อนจะปรับเปลี่ยนมาเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เช่น เดิมเป็นกองทุนหมู่บ้านละล้า่น หรือกลุ่มออมทรัพย์ หรือร่วมกันทั้งกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มออมทรัพย์ และ/หรือกลุ่มอาชีพอื่น

2) พิจารณาองค์กรสนับสนุน เช่น จากธนาคารออมสิน กรุงไทย ธ.ก.ส. หรือจากองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs)

3) พิจารณานาตของธนาคาร โดยจะพิจารณานาตของธนาคารทั้งในด้านจำนวนเงินที่ทำธุรกรรม และจำนวนสมาชิก

4) พิจารณาด้านตำแหน่งในธนาคารหรือองค์กร (position) จำแนกเป็นกลุ่มประธานกรรมการ สมาชิก และชาวบ้านที่ไม่ได้เป็นสมาชิก

โดยในการพิจารณาเลือกสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จะพิจารณาทั้ง 4 แนวทาง ประกอบกันในรูปแบบเมทริก (matrix) เช่น ตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 การพิจารณาประเภทกองทุนชุมชนก่อนการปรับเปลี่ยน

ผู้ให้การสนับสนุน	ประเภทกองทุนชุมชนก่อนการปรับเปลี่ยน						รวม
	กองทุนหมู่บ้าน		กลุ่มออมทรัพย์		กองทุนหมู่บ้านและกลุ่มออมทรัพย์		
	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	
ธนาคารกรุงไทย	1	1	1	1	1	1	6
ธนาคาร ธ.ก.ส.	1	1	1	1	1	1	6
ธนาคารออมสิน	1	1	1	1	1	1	6
องค์กรเอกชน (NGOs)	1	1	1	1	1	1	6
รวม	4	4	4	4	4	4	24

จากตารางที่ 3.1 ถ้าพิจารณาประกอบกันเพียง 2 แนวทาง คือ ด้านประเภทกองทุนชุมชนก่อนการปรับเปลี่ยน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท กับขนาดของกองทุนชุมชน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขนาด ทำให้สามารถเลือกแหล่งข้อมูลได้ 6 ลักษณะ และถ้าพิจารณามิติที่ 3 ได้แก่ ประเภทผู้ให้การสนับสนุนในการปรับเปลี่ยน ซึ่งมี 4 ประเภท ก็จะทำให้สามารถเลือกแหล่งข้อมูลในการศึกษาได้ถึง 24 ลักษณะ เมื่อได้แหล่งข้อมูลที่มีความแตกต่างหลากหลายตามสภาพที่ดำเนินการจริงในพื้นที่แล้ว จึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ประธาน กรรมการ สมาชิก ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของแหล่งที่ให้การสนับสนุน

อย่างไรก็ตาม โดยธรรมชาติของงานวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว จำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจะมีความยืดหยุ่นสูง แต่จะให้ความสำคัญกับความพอเพียงหรือความอิ่มตัวของข้อมูล (saturated data) ถ้าเมื่อใดผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าเนื้อหาและข้อมูลที่ได้พอเพียงตามวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว ก็อาจจะยุติการสัมภาษณ์ได้ โดยการศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษาชุมชนที่ดำเนินการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน 7 แห่ง ในจังหวัดสงขลา ได้แก่ ชุมชนบางหัก เขตเทศบาลหาดใหญ่ อ.หาดใหญ่, ชุมชนบ้านวังพา หมู่ 9 ต.ทุ่งตำเสา อ.หาดใหญ่, ชุมชนบ้านหัวควน หมู่ 11 ต.ท่าหมอไพร อ.จะนะ, ชุมชนบ้านป่าชิง หมู่ 1 ต.ป่าชิง อ.จะนะ, ชุมชนคลองเป็ยะ ต.คลองเป็ยะ อ.จะนะ, ชุมชนจะทิ้งพระ ต.จะทิ้งพระ อ.สทิงพระ, และชุมชนบ้านสนามชัย ต.สนามชัย อ.สทิงพระ

นอกจากจะใช้แนวทางเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ตามที่กล่าวมาแล้ว ยังใช้เทคนิคการบอกต่อ (snowball technique) กล่าวคือ เมื่อไปสัมภาษณ์คนใด ก็จะสอบถามจากคนนั้นว่าควรจะสัมภาษณ์ใครอีกที่ถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะให้ข้อมูลตามที่ผู้วิจัยต้องการได้

ขั้นที่ 4 การฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยในการสัมภาษณ์ ดำเนินการดังนี้

- 1) ผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์และวิธีการวิจัยให้ผู้ช่วยวิจัยรับทราบโดยละเอียด
- 2) ผู้วิจัยสรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เพื่อให้ผู้ช่วยวิจัยมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน
- 3) มีวิทยากรมาอบรมและแนะนำวิธีการสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากการแนะนำตัว การเริ่มสัมภาษณ์ การซักถามเชิงลึก (probe) การจดบันทึก และการยุติการสัมภาษณ์ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการสัมภาษณ์
- 4) ทดลองให้ผู้ช่วยวิจัยได้สัมภาษณ์ตัวอย่างผู้นำหรือกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เพื่อให้คุ้นชินกับสถานการณ์จริง
- 5) นำผลการทดลองสัมภาษณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความบกพร่องน้อยที่สุดในการสัมภาษณ์จริง

ขั้นที่ 5 การสัมภาษณ์ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นแรก รวบรวมประเด็นและสาระที่ได้จากขั้นที่ 2 (การศึกษาจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ) มาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความครอบคลุมสาระสำคัญของการวิจัย

ขั้นที่สอง การลงพื้นที่ คณะผู้วิจัยประสานงานไปยังธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และติดต่อเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในขั้นที่ 3 (การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก) จากนั้นจึงนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ พร้อมกับส่งรายละเอียดแนวทางและประเด็นการสัมภาษณ์ไปล่วงหน้า

ขั้นที่สาม ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่วางไว้ ซึ่งการสัมภาษณ์ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) นอกจากนี้หากมีประเด็นใดที่มีความสำคัญ หรือผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สูง ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยการเจาะประเด็นเหล่านั้นให้มีความชัดเจน (probe) มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งการสัมภาษณ์ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

ขั้นที่ 6 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น จากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและประเด็นสำคัญ (content and thematic analysis) (Jonathan A. Smith, 2003) จำแนกประเด็น (classification) และจัดหมวดหมู่ (grouping) เพื่อเป็นการประเมินความเพียงพอของข้อมูลในเบื้องต้น (saturated) และเพื่อเป็นพื้นฐานในการเก็บข้อมูลในระยะที่ 2 (phase II) (รายละเอียดดูในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล)

ระยะที่ 2 (phase II) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกระบวนการกลุ่ม ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (ขั้นที่ 6 ในระยะที่ 1) มาพิจารณาเพื่อกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่ม (group discussion) ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้มาจากระยะที่ 1 ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ครอบคลุมเพียงใด และยังขาดประเด็นใดที่ต้องการเพิ่มเติม

ขั้นที่ 2 ฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัยการสนทนากลุ่ม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องฝึกอบรมผู้ช่วยวิจัย โดยในแต่ละกลุ่มมีผู้ช่วยวิจัยอย่างน้อย 2 คน ทำหน้าที่เป็นผู้นำการสนทนาและจดบันทึก 1 คน และอีก 1 คน จะช่วยจดบันทึกเสริม พร้อมกับบันทึกเสียง และอำนวยความสะดวกโดยทั่วไป การฝึกอบรมจะดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้ช่วยวิจัยรับทราบ โดยทำเป็นเอกสารสรุป ตลอดจนระบุประเด็นที่ต้องการจากการสนทนากลุ่ม

2) ให้ผู้ช่วยวิจัยทำการทดลองดำเนินการสนทนากลุ่ม จากธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนแห่งหนึ่ง โดยให้ทุกคนได้ทำหน้าที่ของตนเอง

3) นำผลการทดลองดำเนินการสนทนากลุ่มมาสะท้อนบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการจริง

ขั้นที่ 3 ติดต่อประสานงาน เพื่อกำหนดนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ไปยังธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนที่เลือกมาศึกษา แห่งละ 8-12 คน

ขั้นที่ 4 ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ตามแนวทางที่วางไว้

3. ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยทั่วไปการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ช่วยวิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ทุกระยะของการดำเนินการ แต่เพื่อให้ง่ายต่อการอธิบาย ได้จำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ เน้นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) เรียบเรียงประวัติความเป็นมา เหตุผล และนโยบายที่ต้องการปรับเปลี่ยนมาเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน นอกจากนี้จะมีตารางตัวเลข สถิติ ปริมาณเงินออม และจำนวนสมาชิกในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมา การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะนี้มุ่งตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เป็นหลักที่ว่าเพื่อถอดบทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทั้งจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) และแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ดำเนินการถอดคำสัมภาษณ์จากแถบบันทึกเสียง โดยผู้ช่วยวิจัยที่สามารถฟังภาษาถิ่นได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 2 พิมพ์คำสัมภาษณ์ลงในแฟ้มข้อมูล เพื่อเตรียมไปวิเคราะห์

ขั้นที่ 3 คณะผู้วิจัยร่วมกันกำหนดคำ (wordings) ข้อความ (phases) แนวคิดย่อย (concepts) แนวคิดหลัก (categories) ที่สื่อความหมาย และสามารถเชื่อมโยงปัจจัยเงื่อนไขและ

กระบวนการในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ มุ่งตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นหลัก และมีข้อมูลบางส่วนตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และข้อที่ 3 ตามลำดับ

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดกลุ่มสนทนา ดำเนินการเช่นเดียวกับระยะที่ 2 และเพิ่มเติมข้อมูลจากการจดบันทึก และจากการสังเกตประกอบด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะนี้ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาบทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และมีบางส่วนสามารถตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 3 ตามลำดับ

ระยะที่ 4 การสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการก่อตั้ง การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอให้เห็นถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน บทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน โดยมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 กระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ของแต่ละกองทุนการเงินชุมชนนั้น มีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละบริบทชุมชน ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนอย่างชัดเจน จึงได้นำเสนอแยกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ลักษณะการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และส่วนที่ 2 กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลจากการศึกษาพบว่า กองทุนการเงินชุมชนแต่ละแห่งมีประวัติความเป็นมาและการก่อกำเนิดที่แตกต่างกันไปตามบริบทของตนเอง แต่มีเป้าหมายที่สอดคล้องคล้ายคลึงกัน กล่าวคือต้องการให้เป็นแหล่งเงินทุนภายในชุมชน เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีแหล่งเงินทุนใกล้ตัวที่สามารถกู้ยืมไปประกอบอาชีพ โดยไม่ต้องผ่านชั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนเช่นเดียวกับการกู้ยืมในธนาคารพาณิชย์ นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักเก็บออมเงินจากรายได้ส่วนหนึ่ง เพื่อนำไปฝากไว้กับกองทุนการเงินชุมชน ซึ่งกองทุนการเงินชุมชนจะนำไปบริหารจัดการในลักษณะกองทุนหมุนเวียน เพื่อให้สมาชิกที่ประสงค์จะมากู้ยืมเงิน ได้กู้ยืมไปใช้จ่ายตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ตามระเบียบข้อบังคับของแต่ละกองทุนการเงินชุมชน ดังจะเห็นได้จากกองทุนการเงินในจังหวัดสงขลา ที่มีประวัติการก่อกำเนิดและกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน/ชุมชนแตกต่างกัน อย่างน้อย 5 ลักษณะ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านและ

ชุมชนเมืองสู่การเป็นธนาคารชุมชน การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน การก่อตั้งเป็นธนาคารหมู่บ้านโดยตรง และการก่อตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตแต่ดำเนินงานในลักษณะธนาคารหมู่บ้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสู่การเป็นธนาคารชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของการปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสู่การเป็นธนาคารชุมชน ได้แก่ กองทุนชุมชนเมืองบางหัก อำเภอกาญหัดใหญ่ จังหัดสงขลา ซึ่งก่อตั้งขึ้นตามนโยบายแก้ปัญหาความยากจนของรัฐบาลเมื่อปี 2544 โดยที่กองทุนชุมชนเมืองบางหักได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี 2545 มีสมาชิกเริ่มต้น 80 คน จนถึงปี 2552 มีสมาชิกทั้งสิ้น 242 คน บริหารจัดการจนได้รับคัดเลือกเป็นกองทุนชุมชนดีเด่นในปี 2547 จากสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เนื่องจากเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานด้านเงินทุน มีเงินกู้และมีการออมเงินอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกเดือน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการกองทุน คณะกรรมการกองทุนเป็นผู้มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อการบริหารงาน มีความโปร่งใส มีความรู้และเสียสละในทุกด้าน ทำให้กองทุนชุมชนเมืองบางหักสามารถคงทนอยู่ในชุมชนและขยายการให้บริการจนได้รับเลือกเป็นกองทุนดีเด่น หลังจากนั้นธนาคารออมสินได้เข้ามาสนับสนุนยกระดับฐานะกองทุนชุมชนเมืองบางหักเป็นธนาคารชุมชนเมืองบางหัก นับเป็นธนาคารชุมชนเมืองแห่งแรกของประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 9 สิงหาคม 2550 ภายหลังจากปรับเปลี่ยนจากกองทุนชุมชนเป็นธนาคารชุมชนเมืองบางหัก ได้ปรับเปลี่ยนเวลาในการให้บริการใหม่ จากเดิมเปิดให้บริการสมาชิกเดือนละ 1 วัน เปลี่ยนเป็นให้บริการเพิ่มขึ้นเป็นสัปดาห์ละ 3 วัน คือวันจันทร์ พุธ และศุกร์ ตั้งแต่เวลา 8.30 – 15.30 น. มีการบริการที่หลากหลายแก่ประชาชนทั่วไปมากขึ้น จากเดิมที่ให้บริการเฉพาะสมาชิก ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น เงินสัจจะหรือค่าหุ้นที่สมาชิกฝากไว้จะไม่สามารถถอนไปใช้ในยามจำเป็นฉุกเฉิน แต่เมื่อปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารชุมชนจะมีการให้บริการเงินฝากตั้งแต่ในระดับพื้นฐานในลักษณะของเงินฝากประเภทเผื่อเรียก ซึ่งสามารถฝากในจำนวนหรือระยะเวลาเท่าใดก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นเงินฝากประจำ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน หากมีความจำเป็นก็สามารถถอนไปใช้ได้ ด้านสินเชื่อเมื่อธนาคารชุมชนระดมเงินฝากได้ ก็จะมีเงินทุนที่สามารถให้ประชาชนในชุมชนได้กู้ยืมในจำนวนที่เพียงพอต่อความจำเป็นและสามารถให้สินเชื่อได้อย่างทั่วถึง

1.2 การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของการปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านหัดควน หมู่ที่ 11 ตำบลท่าหมอไทร อำเภอกะนง จังหัดสงขลา ซึ่ง ครูชบ ยอดแก้ว ได้เข้ามาแนะนำให้มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยให้ประชาชนสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกโดยการลงหุ้นร่วมกัน หุ้นละ 10 บาท ซึ่งในระยะแรกยังไม่ค่อยมีผู้คนสนใจเพราะยังไม่มั่นใจว่าเงินที่เขาลงหุ้นไปนั้นจะได้รับคืนหรือไม่ หรือสามารถทำได้จริงหรือไม่ โดยมีชาวบ้านสมัคร

เข้าเป็นสมาชิกประมาณ 10 ครั้วเรือน มีสมาชิกประมาณ 30 กว่าคน เมื่อผ่านไป 1 ปี มีชาวบ้านสมัครเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากเห็นว่าทำได้จริง ต่อมาในปี 2544 รัฐบาลในสมัยนั้นมีนโยบายแก้ไขปัญหาความยากจนด้วยการจัดให้มีการการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.) โดยสนับสนุนงบประมาณมาให้หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท เมื่อรวมกับกลุ่มต่าง ๆ ทำให้บ้านหัวควน หมู่ที่ 11 มีกลุ่มองค์กรในหมู่บ้าน จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กลุ่มผลิตภัณฑ์กองทุนหมู่บ้าน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเกษตรกรชาวสวน และกลุ่มเลี้ยงโค จึงได้มีการปรึกษากันเพื่อให้มีการรวมเป็นหนึ่งเดียว โดยมีองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เข้ามาแนะนำให้คำปรึกษา จนกระทั่ง 6 กลุ่ม สามารถรวมตัวกันได้และปรับเปลี่ยนฐานะเป็น “สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน” อาทิ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอจะนะ ได้เข้ามามีบทบาทในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับของการเป็นสถาบันการเงินชุมชน ส่วนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) และธนาคารออมสิน ได้เข้ามามีบทบาทในการให้เครดิตเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่สังกัดอยู่ในสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควนได้กู้ยืมเงินและฝากเงินออมทรัพย์ เป็นต้น สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควนเปิดให้บริการสมาชิกทุกวันที่ 26 ของเดือน เวลา 13.00 – 16.00 น. จากนั้นในวันที่ 27 ของทุกเดือน เวลา 13.00 – 16.00 น. จะเปิดให้กรรมการที่ทำหน้าที่ด้านเอกสารและบัญชีทำการตรวจสอบความถูกต้องให้แล้วเสร็จโดยไม่ให้มีการคั่งค้าง

1.3 การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของการปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านป่าซิง หมู่ที่ 1 ตำบลป่าซิง อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม 2529 ตามแนวคิดของ อาจารย์สุชล มียิ้ม ซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ที่บ้านป่าซิง ได้รับความลำบากของชาวบ้านในชุมชนที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นสถาบันการเงินต่าง ๆ ต้องอาศัยการเล่นแชร์เพื่อระดมทุน จึงได้นำแนวคิดมาประชุมชาวบ้าน โดยนำแนวคิดและหลักการของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสงขลา มาประยุกต์ใช้ แต่ไม่มีผู้ใดสนใจในครั้งแรกเนื่องจากไม่มั่นใจว่าจะทำได้จริง ต่อมาได้นัดประชุมใหม่อีกครั้งคราวนี้มีผู้ร่วมเป็นสมาชิกรุ่นแรก 37 คน กำหนดมูลค่าหุ้น ๆ ละ 10 บาท ใครจะถือก็หุ้นก็ได้ตามความสามารถของตน แต่ต้องส่งเงินหุ้นทุกวันที่ 16 ของเดือน เมื่อสมาชิกส่งเงินครบ 6 เดือน จึงเปิดบริการให้สมาชิกกู้เงินครั้งแรกในเดือนมีนาคม 2530 หลังจากสิ้นรอบปีบัญชีปีแรกมีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 67 คน ต่อมาเมื่อชาวบ้านส่วนใหญ่เริ่มเห็นประโยชน์ ประกอบกับเปิดกว้างไม่จำกัดเฉพาะในหมู่ที่ 1 จึงมีผู้คนมาสมัครเข้าเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งสิ้น 1,350 คน มีเงินสะสมรวมกัน เป็นเงิน 35,183,318 บาท เงินฝากของสมาชิกรวมกัน เป็นเงิน 18,430,238 บาท เงินสะสมของกลุ่มตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปี 2548 (เงินทุนสำรอง) เป็นเงิน 4,289,226 บาท เงินกองทุนต่าง ๆ รวมกันเป็นเงิน 2,043,231 บาท รวมยอดเงินต่าง ๆ รวมกันทั้งสิ้น เป็นเงิน 59,946,013 บาท คณะกรรมการดำเนินการในขณะนั้นเห็นว่า กลุ่มมีเงินทุนเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ถ้าไม่นำองค์กรเข้าสู่ระบบเป็นองค์กรที่มีกฎหมายรองรับ เมื่อเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์กรในอนาคตอาจเกิดความยุ่งยากในภายหลังได้ เพราะ

สัญญาเงินกู้ต่าง ๆ ผูกติดกับคณะกรรมการกลุ่ม ควรที่จะนำกลุ่มเข้าจดทะเบียนให้เป็นองค์กรนิติบุคคลที่ถูกต้องตามกฎหมาย อันจะทำให้องค์กรสามารถที่จะถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ จึงได้นัดประชุมใหญ่สมาชิกในเดือนมีนาคม 2549 สมาชิกส่วนใหญ่ที่มาประชุมเห็นด้วยและอนุมัติให้ดำเนินการได้ จึงได้ดำเนินการตามขั้นตอนในการขอจดทะเบียนตามระเบียบและได้รับใบทะเบียนให้เป็นองค์กรนิติบุคคลประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน ภายใต้ชื่อ “สหกรณ์เครดิตยูเนียนบ้านป่าซาง จำกัด” เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2549 มีการจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการสหกรณ์เป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2549 จึงถือวันดังกล่าวเป็นวันประชุมใหญ่สามัญประจำปี และเป็นวันสิ้นสุดการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านป่าซาง

1.4 การก่อตั้งเป็นธนาคารหมู่บ้านโดยตรง ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของการก่อตั้งเป็นธนาคารหมู่บ้านโดยตรง ได้แก่ ธนาคารหมู่บ้านจะตั้งพระ (ตามแนวพระราชดำริ) ตำบลจะตั้งพระอำเภอตั้งพระ จังหวัดสงขลา ซึ่งความเป็นมาเกิดจาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริพระราชทานแก่ข้าราชการจังหวัดสกลนคร เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2528 มีสาระสำคัญโดยสรุปว่าแนวทางแก้ปัญหาความยากจนและหนี้สินเกษตรกร ควรให้มีการจัดระบบเงินทุนหมุนเวียนขึ้นในลักษณะ “ศูนย์สาธิตบริหารการเงิน” และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จ่านงค์ สมประสงค์ ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกสมาคมนักพัฒนาหมู่บ้านแห่งประเทศไทยในขณะนั้น ได้น้อมนำมาริเริ่มจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนในรูปแบบ “ธนาคารหมู่บ้าน” เพื่อเป็นการทดลองในโครงการน้ำพระทัยจากในหลวงระหว่างปี พ.ศ.2532 - 2534 หลังจากได้ผลเป็นที่น่าพอใจ จึงทำการชักชวนข้าราชการที่มีความสมัครใจร่วมกันจัดตั้งเป็นคณะกรรมการงานธนาคารหมู่บ้านขึ้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อให้เป็นศูนย์กลางประสานงานและเป็นที่พึ่งด้านต่าง ๆ ของธนาคารหมู่บ้านในต่างจังหวัด อบรมสมาชิกและลงพื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อสร้างระบบงานกฎระเบียบ การบริหารงาน และสอนชาวบ้านเรื่องการประกอบสัมมาชีพให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ต่อมาจึงได้ทำหนังสือกราบบังคมทูลขอพระราชทานใช้นามว่า “ธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริ” ไปยังสำนักราชเลขาธิการ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2539 และได้รับการตอบรับจากสำนักราชเลขาธิการ ลงวันที่ 23 สิงหาคม 2539

สำหรับธนาคารหมู่บ้านจะตั้งพระ (ตามแนวพระราชดำริ) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2542 โดยการนำของกำนันตำบลจะตั้งพระในขณะนั้น มีชาวบ้านสมัครเข้าร่วมเป็นสมาชิกกว่า 100 คน ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านหมู่ที่ 3, 4 และ 5 หลังจากมีกระแสตอบรับที่ดีมีชาวบ้านมาสมัครเข้าร่วมเป็นสมาชิกมากกว่า 900 คน อยู่มาระยะหนึ่งก็มีการลาออกไปจำนวนหนึ่ง สาเหตุเกิดจากไม่พร้อมที่จะส่งเงิน บางคนก็ย้ายที่อยู่ บางคนตายไป หรือออกไปเฉย ๆ ก็มี ธนาคารหมู่บ้านจะตั้งพระ (ตามแนวพระราชดำริ) เปิดให้บริการทุกวันทั้ง 3 ของเดือน การฝากเงินประเภทออมทรัพย์ผู้ฝากจะต้องนำเงินเข้าบัญชีครั้งละไม่ต่ำกว่า 100 บาท โดยสามารถฝากหรือถอนได้ทุกวันทำการของธนาคารหมู่บ้าน ยกเว้นกรณีฉุกเฉินอาจถอนได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่วนการฝากเงินประเภทประจำจะต้องนำฝากครั้งละไม่น้อยกว่า 300 บาท โดยเงินฝากจะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินปันผลร้อยละ 5-6 ต่อปี สำหรับเงินกู้จะแบ่ง

ออกเป็น 3 ประเภท คือ เงินกู้ระยะสั้น กู้ได้คนละไม่เกิน 5,000 บาท ผ่อนชำระคืนภายใน 10 เดือน ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยเดือนละเท่าๆ กัน เงินกู้ระยะปานกลาง กู้ได้คนละไม่เกิน 10,000 บาท ผ่อนชำระคืนภายใน 20 เดือน ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยเดือนละเท่า ๆ กัน และเงินกู้ระยะยาว กู้ได้คนละไม่เกิน 30,000 บาท ผ่อนชำระคืนภายใน 60 เดือน ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยเดือนละเท่า ๆ กัน ส่วนอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จะเป็นเท่าใดนั้น คณะกรรมการจะศึกษาจากอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาด ที่ชาวบ้านไปกู้ยืมจากพ่อค้าคนบดทั่วไป แล้วนำมากำหนดอัตราดอกเบี้ยให้ต่ำกว่าอัตราในท้องตลาดร้อยละ 2-3 ต่อเดือน

1.5 การก่อตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตแต่ดำเนินงานในลักษณะธนาคารหมู่บ้าน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของการก่อตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตแต่ดำเนินงานในลักษณะธนาคารหมู่บ้าน ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลคลองเปียง อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสนามชัย หมู่ที่ 5 ตำบลสนามชัย อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา ดังนี้

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลคลองเปียง อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ได้ดำเนินการออมทรัพย์อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2533 ภายใต้การสนับสนุนของกรมการพัฒนาชุมชน โดยมีสมาชิกเริ่มแรก 51 คน จาก 10 หมู่บ้าน มีเงินสัจจะ (เงินออมรายเดือน ๆ ละเท่า ๆ กัน) เดือนละ 2,850 บาท โดยช่วงแรกมีข้อกำหนดให้นำไปฝากธนาคารและถ้าสมาชิกจะกู้ให้กู้ธนาคารโดยกลุ่มจะเป็นผู้ค้ำประกันให้ ทำให้การดำเนินการในปีแรก มีเงินปันผลเพียงร้อยละ 2 จึงมีสมาชิกลาออกไป 24 คน กรรมการกลุ่มออมทรัพย์จึงปรับเปลี่ยนระบบใหม่ โดยนำเงินสัจจะมาให้สมาชิกนำไปลงทุนด้านอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิต ทำให้สมาชิกค่อย ๆ เพิ่มขึ้น ปัจจุบันมีสมาชิกประมาณ 7,000 คน ระดมเงินออมได้มากกว่า 200 ล้านบาท พร้อมเงินสัจจะที่เพิ่มขึ้นเดือนละกว่า 1 ล้านบาท สามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิกได้ถึงร้อยละ 13 สำหรับเงินฝากครบปี และร้อยละ 7 สำหรับเงินสัจจะ ด้วยอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 1.2 ต่อเดือน มีระบบการตรวจสอบทุกระดับอย่างแน่นหนา บนความรู้สึกละอาย ๆ ของสมาชิก สมาชิกสามารถกู้เงินได้ในวงเงินออมของตนเอง หากจะกู้เกินวงเงินออมของตนเองต้องมีสมาชิกที่มีวงเงินออมเหลืออยู่มาค้ำประกัน รวมทั้งระบบให้กรรมการหมู่บ้านและชุมชนเป็นผู้ค้ำประกัน จึงทำให้ที่ผ่านมามีหนี้สูญน้อย โดยมีหนี้ที่มีปัญหาเพียง 5 ราย แต่ติดตามหนี้คืนได้ทุกราย กองทุนออมทรัพย์มีกำไรมากกว่า 7 ล้านบาทต่อปี ซึ่งนอกเหนือจากนำมาปันผลและค่าตอบแทนกรรมการแล้วยังสามารถนำเงินกำไรไปช่วยงานฅาปนกิจสงเคราะห์สมาชิกร้อยละ 30 โดยจะช่วยค่ารักษาพยาบาลแบบค่อยเป็นค่อยไป จากเล็กไปใหญ่ และดำเนินการในรูปแบบของกองทุน ซึ่งเน้นใช้ดอกผลแต่ไม่ใช้เงินต้น โดยใช้ดอกผลไปรวมกับเงินอุดหนุนที่ได้รับจัดสรรจากกองทุนออมทรัพย์ในแต่ละปี ซึ่งจะจ่ายเฉพาะใบเสร็จหรือสำเนาใบเสร็จจากโรงพยาบาลของรัฐ

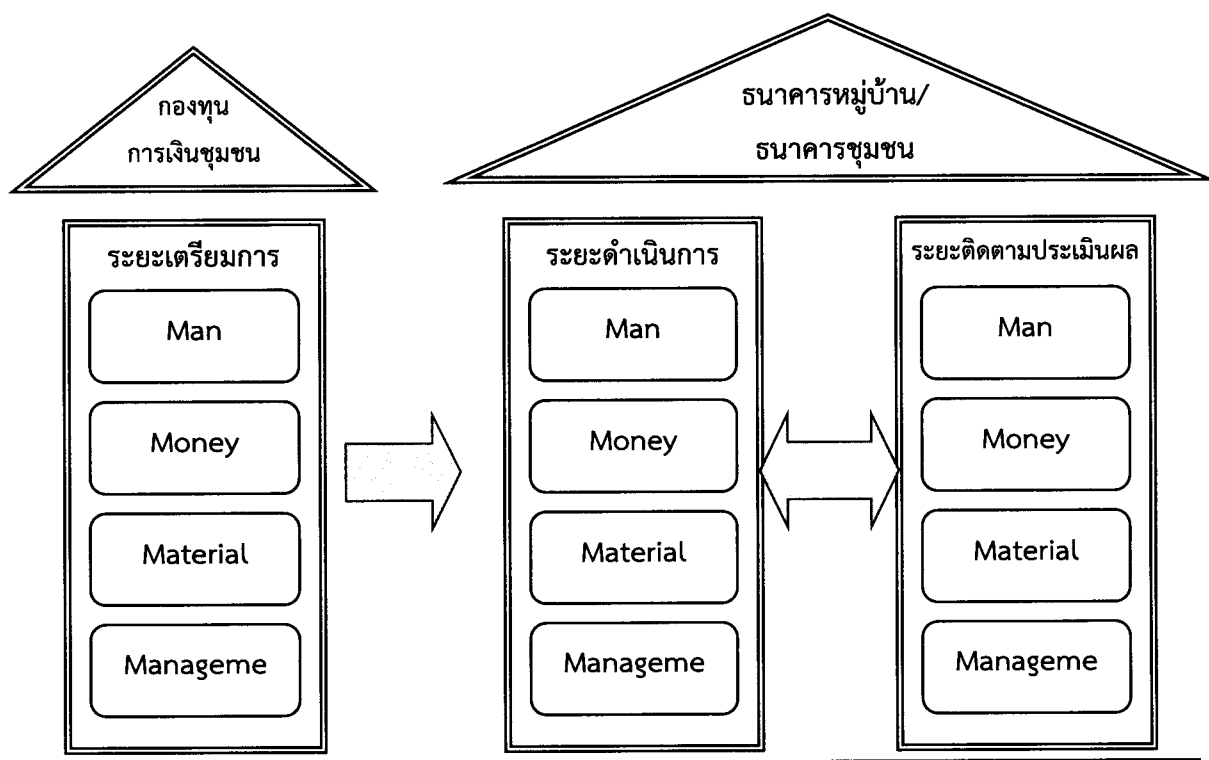
กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสนามชัย หมู่ที่ 5 ตำบลสนามชัย อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนมกราคม 2528 โดยพัฒนาการอำเภอสทิงพระในสมัยนั้นได้เข้ามาแนะนำแนวทางในการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในที่ประชุมกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชน และชาวบ้าน แต่ยังมีผู้ให้ความสนใจน้อยเนื่องจากยังไม่มั่นใจว่าจะทำได้จริง ทำให้มีสมาชิกเริ่มแรก 28 คน

โดยกำหนดการฝากเงินหุ้นละ 50 บาท (ส่วนใหญ่จะฝากกัน 1-2 หุ้น) มีเงินฝากเริ่มแรก เป็นเงิน 2,800 บาท และกำหนดให้มีการเปิดบริการรับฝากเงินทุกวันที่ 5 ของเดือน เมื่อครบ 6 เดือนจึงได้เริ่มปล่อยเงินกู้ครั้งแรก คิดดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อเดือน และมีการจ่ายเงินปันผลทุกสิ้นปี ปัจจุบันมีสมาชิก จำนวน 2,577 คน มีเงินทุนหมุนเวียน 45,352,625 บาท มีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก เช่น ค่ารักษาพยาบาล การศึกษาเด็กต่ำกว่าปริญญาตรี ค่าพาณกิจสงเคราะห์ สนับสนุนกีฬา และการทอดกฐินตามวัดต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า กองทุนการเงินในจังหวัดสงขลามีประวัติการก่อกำเนิดและกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน/ชุมชนที่แตกต่างกัน อย่างน้อย 5 ลักษณะ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสู่การเป็นธนาคารชุมชน การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน การก่อตั้งเป็นธนาคารหมู่บ้านโดยตรง และการก่อตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตแต่ดำเนินงานในลักษณะธนาคารหมู่บ้าน ซึ่งทั้ง 5 ลักษณะ มีกิจกรรมการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการดำเนินธุรกรรมทางการเงิน อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ ฝากเงิน ถอนเงิน ให้สินเชื่อ(กู้เงิน) และรับชำระสินเชื่อ (ค่างวดเงินกู้) โดยมีการปันผลเฉลี่ยคืนตามเรือนหุ้นทุกปี หรือบางแห่งอาจมีการนำเงินไปลงทุนในกิจการอื่นๆ มีการจัดสวัสดิการชุมชน เช่น ค่ารักษาพยาบาล การศึกษาของเด็กและเยาวชน พาณกิจสงเคราะห์ ทำบุญทอดกฐินทอดผ้าป่า และสนับสนุนสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น, และมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น รดน้ำดำหัวผู้สูงอายุวันสงกรานต์ กิจกรรมกีฬาชุมชน เป็นต้น

ส่วนที่ 2 กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า กองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ มีลักษณะการจัดตั้งเป็นกลุ่มหรือองค์กรที่บริหารจัดการทางการเงินในชุมชนต่าง ๆ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนการเงินชุมชน ดังนั้น การศึกษากระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน คณะผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร ที่เรียกว่า “ทรัพยากรการบริหาร 4 M” ได้แก่ คนหรือบุคลากร (man) เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำกร (material) และการบริหารจัดการ (management) เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้มองเห็นภาพกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนได้อย่างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน ได้ดังภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชน
ไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน
(ที่มา: สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม)

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นได้ว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งองค์ภาพพ คือปรับเปลี่ยนทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารจัดการทั้ง 4 M เพราะถ้าปรับเปลี่ยนเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งก็จะขาดความสมดุล อันจะนำมาซึ่งความล้มเหลวคือไม่ประสบความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าในระยะของการเตรียมการในขณะที่ยังเป็นกองทุนการเงินชุมชนอยู่ก็ต้องเตรียมการให้พร้อมทั้ง 4 M ก่อนที่จะปรับเข้าสู่ระยะดำเนินงานในรูปแบบธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนซึ่งจะต้องมีความพร้อมครบทั้ง 4 M และระยะติดตามประเมินผลก็ต้องติดตามประเมินผลทั้ง 4 M เช่นเดียวกัน ในที่นี้จะได้นำเสนอให้เห็นรายละเอียดของกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนทั้ง 4 M ได้แก่ ปัจจัยคนหรือบุคลากร ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ปัจจัยวัสดุอุปกรณ์ และที่ทำการ และปัจจัยการบริหารจัดการ ซึ่งแต่ละปัจจัยจะประกอบไปด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยคนหรือบุคลากร (man) ผลการศึกษาพบว่า คนหรือบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการ หากปัจจัยคนไม่พร้อม การปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกองทุนการเงินชุมชนตามระเบียบข้อบังคับของกองทุนการเงินชุมชนโดยทั่วไป ประกอบด้วย คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานกองทุนการเงินชุมชน (ถ้ามี) นอกจากนี้บางกองทุนการเงินชุมชนอาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา หรือเชื่อมโยงกับเครือข่ายกองทุนการเงินชุมชนอื่น หรือประสานงานอยู่กับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชนต่าง ๆ จะเห็นได้ว่ากองทุนการเงินชุมชนมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงอยู่ทั้งภายในและภายนอกกองทุนอย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับความเข้มข้นของการเชื่อมโยงของแต่ละกองทุนการเงินชุมชนที่อาจแตกต่างกันออกไป

2.1.1) ระยะเตรียมการ ผลการศึกษาพบว่า การเตรียมการเรื่องคนถือว่าสำคัญมาก เพราะความเคยชิน และวัฒนธรรม ค่านิยมแบบเก่า ๆ เป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยาก การที่จะก้าวข้ามสิ่งที่เป็นอยู่ไปสู่อีกระดับหนึ่งต้องมีความตั้งใจจริง จึงจะเกิดพลังผลักดันให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ บุคลากรที่จำเป็นต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมเพื่อการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ประกอบด้วย คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานกองทุนการเงินชุมชน ดังนี้

2.1.1.1) คณะกรรมการกองทุนการเงินชุมชน เป็นบุคลากรที่สำคัญและจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมมากที่สุด เนื่องจากยังติดยึดอยู่กับค่านิยม วัฒนธรรม ความเคยชิน และรูปแบบเก่า ๆ จึงต้องสร้างค่านิยมใหม่ วัฒนธรรมใหม่ สร้างความเข้าใจและการยอมรับร่วมกันใหม่ให้ได้ ซึ่งการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานแบบเดิมไปสู่การดำเนินงานแบบธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น เป็นการก้าวขึ้นไปสู่อีกระดับหนึ่ง อันเป็นระดับที่เข้าใจรูปแบบของธนาคารพาณิชย์มากขึ้น ดังนั้นคณะกรรมการจึงต้องมีความเข้าใจ ตั้งใจ กระตือรือร้น และมีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น เพราะการรับ-จ่ายเงินจะมีจำนวนความถี่ของรอบการรับ-จ่ายเงินมากขึ้น อันส่งผลให้ระบบการไหลเวียนของเงินมีความซับซ้อนมากขึ้น บางครั้งต้องมีการเตรียมความพร้อมถึงขั้นจัดสรรหรือแบ่งหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการด้วยกัน ว่าใครจะทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านใดและอย่างไร แต่ส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการจะมีการแบ่งฝ่ายกันชัดเจนตามบทบาทหน้าที่เดิมอยู่แล้ว จึงเพียงแค่เพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น

2.1.1.2) สมาชิกกองทุนการเงินชุมชน ขึ้นอยู่กับบริบทและความเหมาะสมของแต่ละกองทุนการเงินชุมชน เพราะบางกองทุนการเงินชุมชนจะใช้เวลาตัดสินใจโดยความคิดเห็นร่วมของสมาชิก ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีแต่ก็ทำให้การตัดสินใจขาดความเป็นเอกภาพ เพราะต้องอธิบายให้สมาชิกซึ่งเป็นชาวบ้านเข้าใจ เกิดความล่าช้า และต้องใช้มติเสียงส่วนใหญ่ และบางครั้งก็เกิดความขัดแย้งขึ้น แต่บางกองทุนการเงินชุมชนก็ใช้เวลาตัดสินใจโดยคณะกรรมการกองทุน แล้วค่อยแจ้งให้ที่ประชุมสมาชิกทราบในภายหลัง อันจะทำให้เกิดความคล่องตัว และการตัดสินใจมีความรวดเร็วขึ้น แต่ทั้งนี้ครั้งแรกต้อง

ขอมติจากที่ประชุมสมาชิกก่อนเพื่อให้อำนาจการตัดสินใจกับคณะกรรมการกองทุนการเงินชุมชน หรือเขียนระเบียบข้อบังคับไว้ให้ชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจของคณะกรรมการ ดังนั้นโดยภาพรวม ในส่วนของสมาชิกกองทุนการเงินชุมชนแล้วไม่ต้องเตรียมการอะไรมาก เพียงแต่ต้องแจ้งให้สมาชิกทราบว่า จะมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการกู้ยืมเงินบ้าง ยกเว้นบางกองทุนที่ต้องใช้การตัดสินใจโดยความคิดเห็นร่วมของสมาชิก ก็ต้องมีการทำความเข้าใจกับสมาชิกเพิ่มมากขึ้น

2.1.1.3) เจ้าหน้าที่หรือพนักงานกองทุนการเงินชุมชน ถือเป็นความจำเป็นที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเดิมความรับผิดชอบและการดำเนินงานจะอยู่ที่คณะกรรมการโดยตรง เพราะกองทุนการเงินชุมชนส่วนใหญ่ให้กู้และรับชำระเงินกู้ปีละครั้ง เมื่อต้องปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ความจำเป็นในการเพิ่มรอบการรับ-จ่ายเงินที่มีความถี่มากขึ้น อาจเป็นเดือนละครั้ง หรือสัปดาห์ละครั้ง หรือสัปดาห์ละหลายครั้ง ตามความพร้อมของแต่ละกองทุนการเงินชุมชน จึงควรมีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานหรือบุคลากรที่มีหน้าที่โดยตรงในการให้บริการรับ-จ่ายเงินกับสมาชิก โดยคณะกรรมการอาจผลัดเปลี่ยนเวรกันเข้ามาควบคุมดูแลรับผิดชอบ หรืออาจใช้วิธีจ้างเจ้าหน้าที่หรือพนักงานเป็นรายเดือน หรือจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะอื่น แต่ส่วนใหญ่จะมีการจ้างเจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในระดับหนึ่ง โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้ เพราะต้องทำหน้าที่ให้บริการสมาชิก ตรวจสอบเช็คและรับ-จ่ายเงินในวันทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอยู่เป็นประจำ นอกจากนี้ยังต้องจัดทำบัญชีรับ-จ่ายเงินเมื่อสิ้นสุดวันทำการแต่ละวันอย่างถูกต้องชัดเจนด้วย โดยทำหน้าที่เสมือนพนักงานหน้าเคาเตอร์ของธนาคารพาณิชย์ทั่วไป

2.1.2) ระยะดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า หากมีการเตรียมความพร้อมไว้ดีเมื่อถึงวันกำหนดที่จะเริ่มดำเนินงานในรูปแบบของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนก็จะสามารถลดความยุ่งยากลงได้ระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้เมื่อมีการดำเนินงานในรูปแบบของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนเข้าจริง ก็เชื่อว่าจะไม่มีปัญหาอุปสรรคอื่น ๆ ตามมาอีก แต่การที่ได้มีการเตรียมการไว้เป็นอย่างดีก็จะช่วยลดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้เป็นอย่างมาก อันจะส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างปฏิบัติงานจริงได้เป็นอย่างดี

2.1.2.1) คณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ในระยะของการดำเนินงานนั้น บุคคลสำคัญที่ต้องรับผิดชอบสูงสุดประจำวันทำการ ก็คือผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน หลายแห่งใช้ประธานหรือคณะกรรมการคนใดคนหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน แต่ก็มีส่วนแห่งใช้การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมาบริหารจัดการมาทำหน้าที่ผู้จัดการเพื่อให้บริหารจัดการในลักษณะมืออาชีพ แต่ก็เป็นผู้มืออาชีพที่มีลักษณะจิตอาสาส่วนหนึ่งด้วย ซึ่งต้องเขียนไว้ในระเบียบข้อบังคับของกลุ่มอย่างชัดเจน ผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน มีอำนาจในเรื่องทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการอนุมัติเงินกู้ การลงนามในการทำสัญญา การตัดสินใจต่าง ๆ ทาง

การเงินในวันทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ตลอดจนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน นอกจากนี้ผู้จัดการจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนต่อกรณีที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ทั้งในเรื่องการเงินและเรื่องอื่นใดที่เกี่ยวข้อง โดยที่อำนาจทั้งหมดของผู้จัดการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนมาเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน

2.1.2.2) สมาชิกธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน มีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบใหม่ที่คณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ได้กำหนดและประกาศแจ้งให้ทราบโดยทั่วกันแล้ว สมาชิกสามารถติดต่อกับเจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนได้โดยตรง ในวันทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ดังนั้นบางธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนการประชุมสมาชิกจึงลดจำนวนครั้งลง เนื่องจากมีการติดต่อกันโดยตรงบ่อยครั้งขึ้น เหลือเพียงการประชุมใหญ่สามัญประจำปีหรือบางครั้งหากมีความจำเป็นเร่งด่วนของแต่ละกิจกรรมก็จะมีการประชุมใหญ่วิสามัญแทน

2.1.2.3) เจ้าหน้าที่หรือพนักงานธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน การดำเนินงานในรูปแบบของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่หรือพนักงานประจำคอยให้บริการสมาชิกในวันทำการ ซึ่งเจ้าหน้าที่หรือพนักงานดังกล่าว จะมีความรู้ความสามารถทางด้านการเงินพอสมควร และรอบรู้เกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของกลุ่มพอประมาณด้วย เพราะต้องทำหน้าที่รับฝากเงิน ให้บริการถอนเงิน และรับชำระค่าวงเงินกู้ และต้องพร้อมที่จะตอบคำถามสมาชิกที่เกิดข้อสงสัยขณะมาใช้บริการในวันทำการ แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจหรือเรื่องที่ไม่สามารถตอบได้ ก็จะสอบถามจากผู้จัดการหรือจัดให้สมาชิกได้พบกับผู้จัดการโดยตรง ดังนั้นบางธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจึงต้องจ้างหรือให้ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่หรือพนักงานประจำ เพราะต้องรับผิดชอบทำงานเต็มวัน ทั้งนี้จะมีการเขียนไว้ในระเบียบข้อบังคับของกลุ่มอย่างชัดเจน เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการจ้างเจ้าหน้าที่หรือพนักงานธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน

2.1.3) ระยะเวลาติดตามประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเริ่มดำเนินงานในรูปแบบของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนวันแรก ก็เริ่มการติดตามประเมินผลการดำเนินงานทันที โดยผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลงานโดยตรงก็คือผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ที่ต้องประเมินผลการทำงานในทุกวันทำการ ส่วนคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอาจมีการมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการคนใดคนหนึ่ง หรือทุกคนผลัดเปลี่ยนเวรกันมาติดตามประเมินผล หรือแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลในภาพรวม ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและบริบทของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน สำหรับในส่วนของคณะกรรมการกองทุนการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนมาเป็นคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ในระยะแรกจะมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำทุกเดือนเพื่อติดตามประเมินผลในภาพรวม รับทราบการตัดสินใจของผู้จัดการและปัญหาในช่วงที่ผ่านมา และติดตามแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้จัดการไม่

สามารถตัดสินใจได้ อาทิ การแก้ปัญหาสมาชิกค้างชำระค้างเวดเกินกว่าที่กำหนดไว้ การรับทราบฐานะทางการเงินในปัจจุบัน เป็นต้น แต่เมื่อธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนสามารถดำเนินงานได้อย่างปกติ เต็มรูปแบบ และไร้ปัญหาต่าง ๆ แล้ว การประชุมร่วมกันของคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนก็จะเว้นระยะยาวนานมากขึ้นเป็นสอง-สามเดือนต่อครั้ง ขึ้นอยู่กับแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน แต่โดยทั่วไปแล้วคณะกรรมการจะมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำทุกเดือนอยู่แล้ว อย่างน้อยที่สุดจะได้ร่วมกันรับทราบฐานะทางการเงินของกลุ่ม และได้ปรึกษาหารือ ทำความเข้าใจ และวางแผนแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งระยะหนึ่งเดือนเป็นระยะเวลาที่กำลังพอดี ไม่นานเกินไปและไม่ถี่ครั้งเกินไป โดยอาจจัดให้มีการจ่ายเบี้ยประชุมคณะกรรมการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระเบียบข้อบังคับของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ปัจจัยเรื่องคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการ หากปัจจัยคนไม่พร้อม การปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ คนที่เกี่ยวข้องอยู่กับธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน มีอยู่อย่างหลากหลายทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร แต่บุคคลที่ควรเตรียมความพร้อมก่อนปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ประกอบด้วย คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน นอกจากนี้ควรมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่เป็นผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน เพราะต้องใช้อำนาจแทนคณะกรรมการในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินในวันทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน โดยที่คณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจะทำหน้าที่ติดตามประเมินผลในภาพรวมเป็นประจำทุกเดือน ดังจะเห็นได้จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักที่ให้ข้อมูลสอดคล้องกันสรุปได้ดังนี้ “ที่สำคัญกรรมการต้องเก่ง รู้จักแก้ปัญหา และเป็นที่เชื่อถือของสมาชิก จะเห็นได้ว่าบางกองทุนเมื่อเปลี่ยนแปลงกรรมการแล้วก็แย่ง ส่วนใหญ่กรรมการชุดแรกจะอยู่กันยาวนาน เพราะชาวบ้านเห็นแล้วว่าบริหารงานได้ดีก็จะเลือกเป็นกรรมการอยู่ต่อ เลือกก็ครั้งก็ครั้งก็ยังเป็นคนเดิม ส่วนสมาชิกเองก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบกติกาที่วางไว้ มีบางคนเหมือนกันที่หัวหมอ จะใช้สิทธิพิเศษอย่างนั้นอย่างนี้ ประธานก็ต้องลงมาไกล่เกลี่ย ระเบียบปฏิบัติต้องชัดเจน และต้องเสมอภาคกัน ไม่ใช่กับคนนั้นเป็นอย่างนี้ กับคนนี้เป็นอย่างนั้น รับรองไปไม่รอด กรรมการเองก็ต้องแข่งพอสมควร ไร้ที่ผิดก็ต้องว่าผิด แม้คนจะไม่ค่อยพอใจก็ต้องยอม นำเห็นใจกรรมการเหมือนกัน ทำดีเสมอตัว แต่ถ้าทำพลาดก็จะถูกวิพากษ์วิจารณ์เสียหาย แต่เค้าก็เก่ง มีจิตอาสาถึงจะอยู่ได้ ไม่เช่นนั้นบ้านนี้กองทุนล้มไปแล้ว ก่อนที่จะปรับเปลี่ยนมาเป็นธนาคารชุมชน มีการประชุมกันหลายครั้ง เพื่อสอบถามถึงความพร้อมทั้งของกรรมการและสมาชิก แม้แต่การจ้างเจ้าหน้าที่กองทุนเพื่อให้บริการสมาชิกประจำ ก็ต้องสอบถามในที่ประชุม เมื่อสมาชิกมีมติเห็นชอบจึงจะดำเนินการได้”

2.2 ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) ผลการศึกษาพบว่า เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการ แม้ว่าการบริหารจัดการกองทุนการเงินชุมชนโดยคณะกรรมการ จะเกิดจากจิตอาสาของเหล่าคณะกรรมการเป็นหลักก็ตาม แต่การปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน เท่ากับเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ให้กับคณะกรรมการโดยตรง ดังนั้นเรื่องเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จึงต้องเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนบางแห่งต้องมีการประชุมคณะกรรมการบ่อยขึ้นเป็นเดือนละครั้งหรือมากกว่านั้น โดยมีการจ่ายค่าเบี้ยประชุมเล็กน้อยเดือนละครั้ง หรือบางแห่งก็จ่ายเป็นค่าน้ำชา กาแฟอาหารว่าง จะเห็นได้ว่าเมื่อปรับไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจะมีรายจ่ายเกิดขึ้นตามมาทันที รวมทั้งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ ที่จะต้องมีเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย และที่สำคัญการปรับเข้าสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน กองทุนการเงินชุมชนนั้น ๆ ต้องมีความพร้อมทางด้านการเงินพอที่จะรองรับการให้สมาชิกกู้เงินไปประกอบสัมมาอาชีพในรอบที่ถี่ขึ้นของการเปิดทำการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนด้วย

2.2.1) ระยะเตรียมการ ผลการศึกษาพบว่า การเตรียมการเรื่องเงิน เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนการเงินชุมชนที่จะต้องมองหาแหล่งเงินทุน เพื่อรองรับการเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนให้พร้อม ไม่ว่าจะเป็นแหล่งทุนประเภทร่วมทุนกับกองทุนการเงินชุมชนอื่นหรือแหล่งเงินจากการสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่น ๆ หรือแม้แต่แหล่งทุนให้กู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ เช่น ธนาคารออมสิน ธกส. ธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ ก็จำเป็นต้องมีการประสานงานเตรียมความพร้อมสร้างเครดิตเอาไว้ล่วงหน้า ไม่ควรให้เกิดการขาดสภาพคล่องของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน เพราะจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกโดยรวมได้

2.2.2) ระยะดำเนินการ ผลการศึกษาพบว่า เมื่อถึงกำหนดวันเปิดทำการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน เงินก้อนแรกก็คือเงินทุนที่กองทุนการเงินชุมชนมีอยู่เดิม แต่หากมีการสำรวจปริมาณความต้องการเงินทุนจากสมาชิก พบว่าปริมาณเงินทุนสำรองที่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนมีอยู่ไม่เพียงพอกับความต้องการ ก็จะต้องหาทางเพิ่มทุนของตนเอง บางแห่งเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนมาจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองก็จะขอเพิ่มทุนจากภาครัฐ ซึ่งจะมียกยอบายเพิ่มทุนให้โดยดูจากผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งเงินทุนประเภทนี้ถ้าหากธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนใดได้รับก็จะเปรียบเสมือนเงินทุนที่ได้มาฟรี ไม่ต้องส่งคืนและชำระค่าดอกเบี้ย แต่บางธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่ไม่ได้ปรับเปลี่ยนมาจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ก็ต้องใช้วิธีเพิ่มทุนจากเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำกับธนาคารออมสิน ธกส. ธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินอื่น ๆ แทน ทั้งนี้เพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก และเพื่อเป็นทุนสำรองให้เกิดสภาพคล่องทางการเงินของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนของตน ดังจะเห็นได้จากประธานสถาบันการเงินชุมชนแห่งหนึ่งให้ข้อมูลว่า “กลุ่มของตนเดิมก่อตั้งมากับกองทุนหมู่บ้าน

โดยใช้เงินทุนสัจจะออมทรัพย์ของสมาชิกมาดำเนินงานในรูปแบบของธนาคารชุมชน แต่ยอดเงินสะสมมีไม่พอให้บริการสมาชิก จึงติดต่อขอกู้เงินเพิ่มทุนจากธนาคารออมสินในวงเงิน 1 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 6 ต่อมามีปัญหาการเมืองท้องถิ่นภายในหมู่บ้าน มีการแยกกองทุนหมู่บ้านออกไปจึงแยกออกมาบริหารจัดการกันเอง ปัจจุบันได้เพิ่มวงเงินกู้กับธนาคารออมสินเป็น 2 ล้านบาทแล้ว เพราะธนาคารออมสินเห็นว่ากลุ่มมีความมั่นคง มีการดำเนินการที่มีรูปแบบชัดเจน สามารถมีเงินฝาก-ถอนกับธนาคารออมสินด้วยตัวเลข 5-6 หลักทุกสัปดาห์ ถือเป็นลูกค้าชั้นดีของธนาคารออมสิน” โดยสรุปจะเห็นได้ว่าเงินทุนของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนเอง ที่เกิดจากเงินฝาก เงินหุ้น เงินสัจจะออมทรัพย์ของสมาชิก ดอกเบี้ยจากการให้กู้ยืม และเงินสนับสนุนจากภาครัฐหรือหน่วยงานอื่น ๆ แล้วธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนบางแห่งยังต้องเพิ่มเงินทุนด้วยการจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำไว้บริการสมาชิกด้วย โดยที่ผลกำไรจะเกิดจากส่วนต่างของดอกเบี้ยที่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนให้สมาชิกกู้ยืม หักลบจากดอกเบี้ยที่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนกู้เพิ่มทุนมาจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ นั้นเอง

2.2.3) ระยะเวลาติดตามประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการและคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จะต้องมีการติดตามประเมินผลฐานะทางการเงินของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดสภาพคล่องอยู่ตลอดเวลา จะต้องคำนึงด้วยว่าควรให้เงินคงเหลืออยู่ในบัญชีเงินฝากธนาคารมากน้อยเท่าใดจึงจะดีที่สุด ถ้าเงินคงเหลือมากเกินไปก็จะสูญเสียโอกาสที่จะได้รับผลกำไรจากดอกเบี้ยในการให้สมาชิกกู้เงินไปประกอบอาชีพ แต่ถ้าเงินคงเหลือน้อยเกินไปก็อาจเกิดปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงินได้ ยกตัวอย่างเช่น มีสมาชิกบางคนฝากเงินไว้กับธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจำนวนมากหลายแสนบาท วันหนึ่งมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนต้องการถอนเงินจำนวนมาก หากธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนไม่มีเงินให้ถอน ก็จะทำให้ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนสูญเสียเครดิตกับสมาชิก ก่อให้เกิดการขาดความเชื่อมั่นขาดศรัทธาต่อองค์กรทันที ดังนั้นการติดตามประเมินผลในด้านการเงิน จึงมีความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นให้กับธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น ๆ

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ปัจจัยเรื่องเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ความเชื่อมั่นศรัทธาของสมาชิกจะมีมากหรือน้อยต่อองค์กรนั้น นอกจากความเชื่อมั่นส่วนตัวในคณะกรรมการแล้ว ส่วนหนึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่มีสภาพคล่องสูง มีฐานะทางการเงินดี หากมีข่าวลือออกไปว่าธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น ๆ ขาดเงินให้กู้หรือขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะเกิดผลสะท้อนกลับต่อความเชื่อมั่นในคณะกรรมการและธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งอาจร้ายแรงถึงขั้นสมาชิกทยอยมาถอนเงินฝากของตนออกจนหมด อันหมายความว่าถึงจุดสิ้นสุดธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น ๆ ดังนั้นผู้จัดการหรือคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจึงต้องมองหาแหล่งเงินทุนสำรองไว้ตลอดเวลา หากประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน

เมื่อไรต้องรีบหาทางแก้ไขโดยเร่งด่วน และต้องปิดข่าวเพื่อไม่ให้สมาชิกเกิดความตื่นตระหนก การติดตามประเมินผลทางด้านการเงินจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้จัดการและคณะกรรมการจะต้องร่วมมือกันสอดส่องดูแล จึงสมควรที่คณะกรรมการจะมีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำทุกเดือน ดังจะเห็นได้จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักที่สอดคล้องกันสรุปได้ดังนี้ “การเงินเป็นเรื่องสำคัญ กองทุนการเงินชุมชนตั้งขึ้นก็เพื่อจัดการเรื่องเงินของชาวบ้าน ระยะแรกก็เป็นเงินเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ชาวบ้านมาฝากสัจจะร่วมกัน แต่พอนานไปจำนวนเงินก็มากขึ้น เป็นแสนเป็นล้าน เป็นหลาย ๆ ล้าน หากกรรมการไม่ซื่อสัตย์สุจริตจริง ธนาคารหมู่บ้านก็อยู่ไม่ได้เป็นสิบ ๆ ปี การเงินรั่วไหลไปไหนก็ไม่มีใครทราบได้ ดังนั้นเรื่องการทำบัญชีรายรับรายจ่ายจึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ก็ทำกันแบบง่าย ๆ แบบชาวบ้าน บวกลบหักล้างกันให้เห็นชัด ๆ เพื่ออธิบายให้สมาชิกเข้าใจได้ง่าย ก็ไม่มีใครตั้งใจเอาความแล้ว ส่วนมารายจ่ายก็ไม่ค่อยมีอะไรอยู่แล้ว จะมีก็พวกน้ำซากาแฟ หรือเบี้ยเลี้ยงคนทำงานเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่สำคัญผลกำไรที่ได้ในแต่ละปีเราจะจัดสรรตามสัดส่วนตามที่เขียนไว้ในระเบียบข้อบังคับ ดังนั้นเงินผลกำไรจึงไม่เหลือค้างปี มีเท่าไรหักค่าใช้จ่ายเท่าไร เหลือเท่าไร ปันผลเท่าไร จัดสรรอะไรบ้างในแต่ละปี มีการชี้แจงในที่ประชุมใหญ่ทั้งหมด ปัญหาที่เคยไม่เกิดขึ้น”

2.3 ปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (material) ผลการศึกษาพบว่า ที่ทำการและวัสดุอุปกรณ์สำนักงานในที่ทำการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน เป็นปัจจัยวัดความมั่นคงของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอีกปัจจัยหนึ่ง ความชัดเจนของสำนักงานหรือที่ทำการเป็นสิ่งสำคัญเพื่อการติดต่อใช้บริการจากสมาชิก เพราะกองทุนการเงินชุมชนส่วนใหญ่มักจะใช้ศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชน หรือวัด หรือสถานที่สาธารณะอื่น ๆ เป็นสถานที่นัดพบกลุ่มระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก ซึ่งอาจดำเนินการได้ในลักษณะของกองทุนการเงินชุมชนแบบเดิม แต่การจะปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น จำเป็นจะต้องมีสถานที่ที่เป็นสำนักงานหรือที่ทำการที่มั่นคง มีเลขที่บ้านและบ่งบอกความชัดเจนในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการติดต่อประสานงานกันด้วยเอกสารกับหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีส่วนที่ติดต่อที่ชัดเจน อาทิ การทำสัญญาอยู่กับแหล่งทุน หรือติดต่อกับหน่วยงานราชการ หากไม่มีเลขที่บ้านที่ชัดเจนก็อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นได้ ซึ่งปัญหาที่พบเห็นโดยทั่วไปของกองทุนการเงินชุมชน ก็คือการใช้ศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นที่ทำการ ส่วนใหญ่แล้วจะมีนัดพบกลุ่มกันเดือนละครั้งหรือสอง-สามเดือนต่อครั้ง หรือมากกว่านั้น ดังนั้นเมื่อมีหน่วยงานจากภายนอกมาติดต่อกับงานด้วย ถ้าไม่ตรงกับวันนัดพบกลุ่มก็จะไม่สามารถติดต่อกันระหว่างกันได้ ต้องสอบถามกันวนว่าใครเป็นคนดูแลรับผิดชอบในเรื่องใด และที่สำคัญศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชนก็ยังใช้ดำเนินกิจกรรมในเรื่องอื่น ๆ ของหมู่บ้านหรือชุมชนอีกหลายอย่าง จึงไม่มีลักษณะเฉพาะหรือความเป็นเอกเทศในลักษณะที่จะเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนได้ นอกจากนี้การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอย่างเต็มรูปแบบ จะก่อให้เกิดวัสดุอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ ตามมา อาทิ เคาเตอร์สำหรับให้บริการสมาชิก โต๊ะ-

เก้าอี้สำหรับพนักงานหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบประจำวันทำการ ชุดโซฟาหรือเก้าอี้หนังสำหรับสมาชิก มุมบริการน้ำชากาแฟกับสมาชิกที่มาใช้บริการ เครื่องคิดเลข และวัสดุอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน นอกจากนี้บางธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน อาจจำเป็นต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับประมวลผลในการจัดทำรายการประจำวันทำการ วัสดุอุปกรณ์สำนักงานเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการดูแลเก็บรักษาเป็นอย่างดี ซึ่งศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชนทำไม่ได้ แม้ว่าหลายแห่งจะมีการล้อมรั้วป้องกันไว้อย่างแน่นหนาก็ตาม แต่งานด้านการเงินนั้นบ่อยครั้งที่ต้องทำงานติดพันไปจนถึงหลังปิดทำการ เพราะเจ้าหน้าที่หรือพนักงานและผู้จัดการยังต้องทำบัญชีนับยอดเงินกันดึกดื่น จึงเป็นเรื่องที่เสี่ยงอันตรายเป็นอย่างยิ่ง โดยทั่วไปจึงพบว่าธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่ใช้ศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นที่ทำการ จะไม่ค่อยมีการขยายความก้าวหน้าของกิจการ ความก้าวหน้าของกลุ่มจะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป เมื่อสิ้นสุดวันทำการต่างก็แยกย้ายกันกลับบ้าน ผิดกับธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่ใช้สถานที่ทำการเป็นบ้านของประธาน หรือบ้านคณะกรรมการ หรือสถานที่เช่าเฉพาะที่มีความชัดเจนเป็นที่ทำการ ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนเหล่านี้ จะมีความก้าวหน้าในกิจการค่อนข้างรวดเร็วเพราะสามารถทำงานต่อหลังจากปิดกิจการได้โดยมีอัตราเสี่ยงน้อย และยังสามารถลดความเสี่ยงในเรื่องการถูกโจรกรรมวัสดุอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ นอกจากนี้ในเชิงจิตวิทยา สามารถก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นของสมาชิกได้ เพราะสมาชิกมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่เป็นผู้ดูแลสำนักงานหรือที่ทำการนั้นเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว

2.3.1) ระยะเตรียมการ ผลการศึกษาพบว่า ก่อนที่จะปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ต้องมีความพร้อมในด้านสำนักงานหรือที่ทำการก่อน จะมีการจัดเตรียมสถานที่สำหรับให้บริการสมาชิกในด้านต่าง ๆ วางแผนงานคร่าว ๆ ว่าหากสมาชิกมาติดต่อขอใช้บริการจะเริ่มจากขั้นตอนใด อย่างไรบ้าง ถ้าเกิดปัญหาขึ้นจะแก้ไขอย่างไรเป็นเบื้องต้น ทั้งนี้การเตรียมการด้านที่ทำการควรดูความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน

2.3.2) ระยะดำเนินการ ผลการศึกษาพบว่า หลังจากมีการวางแผนเตรียมการไว้แล้ว เมื่อเปิดดำเนินการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ก็จะมองเห็นภาพว่ามีขั้นตอนอย่างไรบ้าง ที่ทำการหรือสำนักงานที่พร้อมจะรองรับการให้บริการสมาชิกมีลักษณะอย่างไร หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการในสิ่งที่คิดว่าเป็นความจำเป็นเบื้องต้นก่อน เมื่อเปิดทำการไปแล้วระยะหนึ่งจึงจะทราบว่ายังมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องบ้าง เช่น มีเคาเตอร์สำหรับให้บริการสมาชิก เครื่องคิดเลข โต๊ะ-เก้าอี้สำหรับพนักงานหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบประจำวันทำการ ชุดโซฟาหรือเก้าอี้หนังสำหรับสมาชิก มุมบริการน้ำชากาแฟให้กับสมาชิกที่มาใช้บริการ บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร สมุดเครดิตสำหรับสมาชิกใหม่ เอกสารประชาสัมพันธ์ และวัสดุอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและบริบทของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน

2.3.3) ระยะติดตามประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า หลังจากเปิดดำเนินการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนไประยะหนึ่งแล้ว จึงจะทราบว่าวัตถุประสงค์สำนักงานที่สำคัญ ๆ มีอะไรบ้าง ดังนั้นในระยะดำเนินการจึงอาจไม่จำเป็นต้องรีบเร่งดำเนินการจัดหาวัตถุประสงค์ตามที่ได้เตรียมการไว้ในระยะเตรียมการทั้งหมด แต่ผู้จัดการและคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จะร่วมกันติดตามประเมินผลความจำเป็นในการจัดซื้อหรือจัดหาวัตถุประสงค์ที่จำเป็นต้องใช้ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนเปลืองค่าใช้จ่าย และให้เหมาะสมกับฐานะการเงินของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนของตน

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ปัจจัยเรื่องวัตถุประสงค์และที่ทำการส่วนใหญ่ถูกมองว่าไม่สำคัญ แต่ในความเป็นจริงแล้วการทำธุรกรรมทางการเงิน หน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ จะต้องมีความมั่นคง สะท้อนความเชื่อมั่นจากบุคคลภายนอกได้ จึงต้องมีอาคารสถานที่ที่เป็นหลักฐานและบ่งบอกถึงการมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งสถานที่กลาง เช่น ศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชน แม้จะเป็นสถานที่ของส่วนรวมในชุมชนในการทำกิจกรรมร่วมกัน แต่อาจเหมาะสมในลักษณะการเป็นกองทุนการเงินชุมชน แต่เมื่อต้องปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จึงจำเป็นต้องมีความมั่นคง ชัดเจน ในเรื่องที่ทำกรมากกว่าที่เป็นอยู่เดิม เพราะเมื่อปรับตนเองเข้าสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนแล้ว กองทุนการเงินชุมชนนั้น ๆ ต้องพร้อมที่จะประกอบกิจการที่มีความยั่งยืน ไม่ควรให้กิจการตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนของอนาคต ดังนั้นการปรับตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมองเรื่องที่ทำกรและวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีความกว้างและสะดวกสบายเพียงพอที่จะให้บริการสมาชิก ทั้งในด้านการทำธุรกรรมทางการเงิน การมีโต๊ะเก้าอี้นั่งพักคอยให้สมาชิกได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกันในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนเอง และข้อมูลที่ควรรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ดังจะเห็นได้จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักที่สอดคล้องกัน สรุปได้ดังนี้ “เมื่อเป็นองค์กรก็ต้องมีสำนักงาน บ่อยครั้งที่หน่วยงานภาครัฐมาเยี่ยมเยียนที่บ้านผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่บ้านก็ต้องพาไปเปิดสำนักงานที่ศาลาหมู่บ้าน เปิดทีก็เห็นฝุ่นเกรอะกรังที่ มันก็น่าขายหน้าเหมือนกัน เพราะปกติถ้าไม่มีเหตุมาเยี่ยมเยียนฉุกเฉิน เปิดกันเดือนละครึ่ง คณะกรรมการก็จะล่องหน้าไปทำความสะอาดก่อน ก็จะไม่เห็นคราบฝุ่น ถึงแม้กลุ่มจะอยู่ที่ศาลาหมู่บ้าน แต่ประธานหรือற்றுญิกก็ต้องหอบงานไปสรุปที่บ้านอยู่ดี ดังนั้นถ้ามีสำนักงานที่ชัดเจน เช่น บ้านประธาน หรือบ้านคณะกรรมการคนใดคนหนึ่งที่มีความพร้อม ก็จะมีคนดูแล มีเลขที่บ้านชัดเจน หน่วยงานไหนมาเยี่ยมเยียนก็จะมีคนคอยต้อนรับเบื้องต้น ไม่ต้องวิ่งตามให้วุ่นวาย เดียวนี้ศาลาหมู่บ้านก็เสียงมากขึ้น เด็กวัยรุ่นชอบไปมั่วสุมกัน ต่อให้มีการสร้างห้องเฉพาะเอาไว้เก็บวัตถุประสงค์ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องเสียง ก็อาจถูกจัดแะสูญหายได้ง่าย”

2.4 ปัจจัยการบริหารจัดการ (management) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการเป็นการวางระบบการทำงาน เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนดำเนินกิจการเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารจัดการที่จะประสบความสำเร็จและยั่งยืนในระยะยาวได้ นอกจากประกอบด้วยปัจจัยสำคัญเรื่องคน เงิน และที่ทำการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องมีระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนเป็นปัจจุบัน และมีระเบียบปฏิบัติที่เสมอภาค เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก มิใช่ว่าคณะกรรมการหรือกลุ่มคนใกล้ชิดคณะกรรมการมีสิทธิพิเศษอย่างหนึ่ง ในขณะที่สมาชิกอื่นกลับได้รับสิทธิอีกอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ความโปร่งใสในเรื่องข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องสำคัญ จะต้องมีข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญติดประกาศให้สมาชิกทุกคนทราบโดยทั่วกัน ต้องให้สมาชิกเชื่อมั่นในผู้จัดการและคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนว่ามีความเป็นธรรมกับทุกคน อันเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน

2.4.1) ระยะเตรียมการ ผลการศึกษาพบว่า ก่อนปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน คณะกรรมการกองทุนการเงินชุมชน จะต้องมีการวางแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวกับการบริหารจัดการว่าจะขับเคลื่อนกิจการไปในลักษณะใดบ้าง ดังจะเห็นได้จากสถาบันการเงินชุมชนแห่งหนึ่งมีการวางแผนว่า จะเปิดทำการทุกวันพุธ มีการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน 4 ประเภท ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้บริการถอนเงิน การอนุมัติเงินกู้ และการรับชำระค่างวดเงินกู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ผลปรากฏว่าเมื่อเปิดทำการจริงพบว่าเฉพาะวันพุธอย่างเดียวให้บริการสมาชิกได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากสมาชิกบางคนติดภารกิจในวันพุธ ภายหลังจึงได้ขยายเพิ่มวันทำการ เป็นเปิดทำการทุกวันพุธ-พฤหัสบดี เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนบางแห่งก็จะมีกิจกรรมประเภทนำเงินไปลงทุนหาผลประโยชน์ในองค์กรอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน แต่โดยทั่วไปก็จะมีกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประเภท ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้ถอนเงิน การให้กู้เงิน และรับชำระค่างวดเงินกู้ อันเป็นกิจกรรมที่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจะปฏิบัติเป็นประจำในวันทำการ ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการเอาไว้ว่าเป็นอย่างดี เช่น จะให้ใครหรือกรรมการคนใดทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ มีอำนาจในการอนุมัติเงินกู้ เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของกลุ่มให้เป็นปัจจุบันรวมทั้งระเบียบปฏิบัติทั้งในเรื่องการรับฝากเงิน การถอนเงิน การกู้เงิน การรับชำระค่างวดเงินกู้ การชำระค่าปรับในกรณีส่งชำระค่างวดล่าช้ากว่ากำหนด การปันผลกำไร การจัดทำบัญชีงบดุล ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการจัดทำสมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก ซึ่งต้องมีความชัดเจนและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ครอบคลุมธุรกรรมทางการเงินที่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนของตนดำเนินการ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วพบว่ากองทุนการเงินชุมชนทั่วไปมักจะใช้สมุดเครดิตรูปแบบกลาง ๆ ที่มีจำหน่ายโดยทั่วไป ซึ่งจะมีช่องรายการธุรกรรมทางการเงินที่จำกัด ซึ่งไม่เพียงพอต่อธุรกรรมทางการเงินที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนแต่ละแห่ง จะมีวิธีการหรือกิจกรรมที่แตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของตน ซึ่งสมุด

เครดิตที่มีจำหน่ายโดยทั่วไปไม่สามารถครอบคลุมกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะตนดังกล่าวได้ทั้งหมด ดังนั้น ในส่วนของสมุดเครดิต ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนบางแห่งจะมีการออกแบบให้มีลักษณะเฉพาะของตนและครอบคลุมกิจกรรมธุรกรรมทางการเงินของตน โดยการจำแนกพิมพ์แม้ว่าจะเป็น ต้นทุนที่แพงไปบ้าง แต่เมื่อมองในระยะยาวและความยั่งยืน ก็ถือว่าคุ้มค่าที่จะลงทุนทำสมุดเครดิตที่มี ลักษณะเฉพาะของตนเอง

2.4.2) ระยะดำเนินการ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการในการบริหารจัดการธนาคาร หมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จำเป็นต้องมีผู้จัดการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจทางการเงิน อนุมัติ เงินกู้ให้กับสมาชิก และทำธุรกรรมทางการเงินในระหว่างวันทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบัน การเงินชุมชน เปรียบเสมือนผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป ดังนั้นธนาคารหมู่บ้านหรือ สถาบันการเงินชุมชนบางแห่งจึงให้อำนาจประธานคณะกรรมการอยู่ในฐานะผู้จัดการ บางแห่งก็ให้อำนาจเหรียญก้อยู่ในฐานะผู้จัดการ บางแห่งก็มอบหมายคณะกรรมการคนใดคนหนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถ บางแห่งก็แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบในส่วนการอนุมัติเงินกู้และส่วนงาน อื่น ๆ และบางแห่งก็จ้างผู้มีประสบการณ์มาเป็นผู้จัดการอย่างมืออาชีพ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและ บริบทของแต่ละกองทุนการเงินชุมชน ซึ่งจะมีการเขียนไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรในระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น ๆ กระบวนการบริหารจัดการของแต่ละ ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป ดังจะเห็นได้จาก กระบวนการบริหารจัดการของสถาบันการเงินชุมชนแห่งหนึ่ง ที่มีการรับสมัครสมาชิก การจัดทำสมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก การแก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติ ต่าง ๆ การให้บริการสมาชิกในวันทำการ การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การจัดทำงบดุล ประจำปี และการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.2.1) การรับสมัครสมาชิก กองทุนการเงินชุมชนหลายแห่ง หลังจากปรับ เข้าสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนแล้วมีการขยายฐานสมาชิกให้กว้างขวางขึ้น จากที่เคย จำกัดอยู่ภายในหมู่บ้านหรือชุมชนก็ขยายออกไปทั้งตำบล หรือเปิดกว้างให้กับทุกคนที่ประสงค์จะสมัคร เข้ามาเป็นสมาชิกธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนของตน ทั้งนี้เพื่อต้องการสร้างความเติบโต เพิ่มศักยภาพ และแสดงให้เห็นความมั่นคงทางการเงินของตนต่อสาธารณชน อันเป็นการประชาสัมพันธ์ องค์กรโดยตรงอีกทางหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากสถาบันการเงินชุมชนแห่งหนึ่ง “มีระเบียบการรับสมัคร สมาชิกเปิดกว้างสำหรับทุกคน ทั้งเด็ก ผู้พิการหรือผู้ด้อยโอกาส คนชรา บุคคลทั่วไป รวมทั้งกลุ่ม/องค์กร ต่าง ๆ ที่ประสงค์จะสมัครเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน โดยแบ่งประเภทสมาชิกออกเป็นสมาชิก สามัญสำหรับบุคคลที่บรรลุนิติภาวะทั่วไป และสมาชิกวิสามัญสำหรับเด็ก ผู้พิการหรือผู้ด้อยโอกาส และ กลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ และเปิดรับสมาชิกโดยทั่วไป ไม่จำกัดว่าต้องอยู่ในหมู่บ้านหรือชุมชน ซึ่งผู้ประสงค์ จะสมัครสมาชิกจะต้องเขียนใบสมัคร พร้อมยื่นหลักฐานสำเนาบัตรประจำตัวประชาชนและสำเนา ทะเบียนบ้าน ชำระค่าธรรมเนียม 20 บาท ต้องฝากเงินหุ้นสัจจะออมทรัพย์อย่างน้อย 10 หุ้น ๆ ละ 10

บาท เป็นเงิน 100 บาท และต้องฝากเงินเข้ากองทุนสวัสดิการสุขภาพสมาชิกอย่างน้อย 100 บาท เพื่อเป็นสวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพของตนเองและสมาชิกในครอบครัว รวมถึงต้องจ่ายค่าจัดทำสมุดเครดิตประจำตัวของตนเอง 2 เล่ม ๆ ละ 50 บาท ได้แก่ สมุดเครดิตประจำตัวเล่มสีน้ำเงิน และสมุดเงินฝากกองทุนสวัสดิการสุขภาพสมาชิกเล่มสีชมพู รวมต้องจ่ายเงินอย่างน้อย 320 บาทในการสมัครเข้าเป็นสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนแห่งนี้ ซึ่งเงินฝากหุ้นลัทธิจะออมทรัพย์และเงินฝากกองทุนสวัสดิการสุขภาพสมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามเรือนหุ้นและเงินสวัสดิการตอบแทนทุกสิ้นปีบัญชี”

2.4.2.2) การจัดสวัสดิการสมาชิก การจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกถือเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์ทั่วไป เนื่องจากผลกำไรที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนำมาจัดสรรคืนกลับเป็นสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับสมาชิกทุกคนหรือชุมชนตามที่เขียนไว้ในระเบียบข้อบังคับทั้งหมด ต่างกับผลกำไรของธนาคารพาณิชย์ที่นำเงินผลกำไรเหล่านั้นไปขยายกิจการของตน ซึ่งการจัดสวัสดิการของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนก็แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมและบริบทของตน ดังจะเห็นได้จากสถาบันการเงินชุมชนแห่งหนึ่ง เขียนไว้ในระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม ข้อ 48 รายได้-ค่าใช้จ่าย เมื่อสิ้นรอบปีบัญชี ให้คณะกรรมการดำเนินการจัดทำรายงานสรุปรายได้ ค่าใช้จ่าย และงบดุลบัญชีให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวัน ยกเว้นมีเหตุติดขัดใด ๆ ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการ โดยกำหนดค่าใช้จ่ายดังต่อไปนี้ (1) ค่าใช้จ่ายเบื้องต้น คือค่าใช้จ่ายจำเป็นต่าง ๆ ที่ใช้จ่ายในระหว่างปีดำเนินการ ถือเป็นค่าใช้จ่ายเบื้องต้นในการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการมีมติเห็นสมควร (2) เงินปันผลสมาชิก คือเงินปันผลเฉลี่ยคืนตามจำนวนหุ้นที่สมาชิกมีอยู่ในอัตราร้อยละแปดต่อหุ้น โดยมีเงื่อนไขตามข้อ 32 วรรคสอง ซึ่งอัตราเงินปันผลเฉลี่ยคืนนี้อาจเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงให้ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและผลกำไรที่ได้รับในแต่ละปีหรืออยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการ (3) ดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ คืออัตราดอกเบี้ยร้อยละห้าสำหรับเงินฝากออมทรัพย์ที่มีอายุการฝากตั้งแต่หกเดือนขึ้นไป ซึ่งอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์นี้อาจเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงให้ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจและผลกำไรที่ได้รับในแต่ละปีหรืออยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการ (4) ค่าใช้จ่ายจากกำไรสุทธิ หลังจากหักค่าใช้จ่ายตาม (1) (2) และ (3) แล้ว ส่วนที่เหลือถือเป็นกำไรสุทธิ ให้คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นให้คณะกรรมการพิจารณาจัดสรรค่าใช้จ่ายดังนี้ (4.1) ค่าตอบแทนคณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิ ร้อยละ 20 ของกำไรสุทธิ (4.2) สนับสนุนกองทุนสวัสดิการเด็กและการศึกษา ร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ (4.3) สนับสนุนกองทุนสวัสดิการผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส ร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ (4.4) สนับสนุนกองทุนสวัสดิการผู้สูงอายุ ร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ (4.5) สนับสนุนกองทุนสวัสดิการสุขภาพสมาชิก ร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ (4.6) สนับสนุนกองทุนสวัสดิการอาชีพ ร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ (4.7) สนับสนุนกองทุนสวัสดิการชุมชน ร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิ (4.8) สมทบเป็นทุนดำเนินการ ร้อยละ 20 ของกำไรสุทธิ การจัดสรรตามข้อ 4.1-4.8 ให้พิจารณาถึงความจำเป็นในเรื่องเงินสวัสดิการตอบแทนของสมาชิกตามข้อ 4.2-4.5 ก่อน หากจัดสรรแล้วไม่เพียงพอต่อการจัดสวัสดิการตอบแทน ให้ดำเนินการจัดสรรให้เพียงพอ

ก่อน แล้วจึงค่อยดำเนินการจัดสรรตามข้ออื่น ๆ โดยให้สามารถจัดสรรเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการ” จะเห็นได้ว่าสถาบันการเงินชุมชนแห่งนี้มีการจัดสวัสดิการสมาชิกหลายรายการ โดยมีรายละเอียดในแผนพับประชาสัมพันธ์ของกลุ่มส่วนหนึ่งเขียนไว้ว่ามีการจัดสวัสดิการ 7 ประเภท ดังนี้ “การจัดสวัสดิการสำหรับสมาชิก 7 ประเภท ได้แก่ 1) กองทุนสวัสดิการเด็กและการศึกษา รับเงินสวัสดิการตอบแทนในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี ของยอดเงินฝากกองทุนสวัสดิการเด็กฯ เมื่อผูกเงินเรื่องการศึกษา สามารถกู้ยืมเงินปลอดดอกเบี้ยตามต้องการ และมีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินหรือสิ่งของ ตามที่สถาบันการเงินชุมชนจัดสรรให้ในแต่ละปี 2) กองทุนสวัสดิการผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส รับเงินสวัสดิการตอบแทนในอัตราร้อยละ 10 ต่อปี ของยอดเงินฝากกองทุนสวัสดิการผู้พิการฯ ได้รับเงินสวัสดิการพิเศษเดือนละ 50 บาท เมื่อผูกเงินเกี่ยวกับผู้พิการ สามารถกู้ยืมเงินปลอดดอกเบี้ยตามต้องการ และมีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินหรือสิ่งของ ตามที่สถาบันการเงินชุมชนจัดสรรให้ในแต่ละปี 3) กองทุนสวัสดิการผู้สูงอายุ รับเงินสวัสดิการตอบแทนในอัตราร้อยละ 7.5 ต่อปี ของยอดเงินฝากกองทุนสวัสดิการผู้สูงอายุ การกู้ยืมเงินใช้สิทธิของสมาชิกสามัญได้ตามปกติ และมีสิทธิได้รับการจัดสรรเงินหรือสิ่งของ ตามที่สถาบันการเงินชุมชนจัดสรรให้ในแต่ละปี 4) กองทุนสวัสดิการสุขภาพสมาชิก สมาชิก สข.บ้านเขาวงๆทุกคนต้องเป็นสมาชิกกองทุนสวัสดิการสุขภาพฯ เมื่อผูกเงินเรื่องสุขภาพ สามารถกู้ยืมเงินปลอดดอกเบี้ยตามต้องการ สามารถเบิกค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสุขภาพ ได้ตามระเบียบของกองทุนสวัสดิการสุขภาพฯ และมีสิทธิได้รับเงินฌาปนกิจสงเคราะห์ เมื่อเสียชีวิต โดยหักเงินสมาชิกทุกคน ๆ ละ 50 บาท และกองทุนฯสมทบให้อีกครึ่งหนึ่งของเงินที่สะสมได้ 5) กองทุนสวัสดิการอาชีพ สมาชิกทุกคน มีสิทธิในโครงการส่งเสริมด้านอาชีพที่กองทุนฯจัดขึ้น เช่น โครงการปুষหมักชีวภาพตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โครงการศูนย์เรียนรู้เกี่ยวกับธนาคารต้นไม้ และอื่น ๆ 6) กองทุนสวัสดิการชุมชน เป็นสวัสดิการ ที่กองทุนฯ จัดสรรให้กับชุมชน องค์กร หรือสาธารณประโยชน์อื่น ๆ ตามที่ขอมา โดยจัดสรรให้ในนามของสมาชิกทุกคน และ 7) กองทุนประกันความเสี่ยง เป็นสวัสดิการ สำหรับผู้กู้เงินสามัญทุกคน การกู้เงินสามัญทุกครั้ง จะถูกหักเงินสมทบเข้ากองทุนประกันความเสี่ยงร้อยละ 1 ของวงเงินที่กู้ และหากผู้กู้เสียชีวิตลง กองทุนฯจะเป็นผู้รับผิดชอบเงินต้นและดอกเบี้ยคงเหลือทั้งหมดแทน” จะเห็นได้ว่าการจัดสวัสดิการสมาชิกเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน และแตกต่างกันไปตามศักยภาพการบริหารจัดการ ความเหมาะสมและบริบทของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน

2.4.2.3) สมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก แต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบัน

การเงินชุมชนจะมีการจัดทำสมุดเครดิตประจำตัวสมาชิกที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของตน ให้สอดคล้องกับกิจการในการบริการจัดการและการให้บริการธุรกรรมทางการเงินของตน ดังจะเห็นได้จากสถาบันการเงินชุมชนแห่งนี้ มีการออกแบบสมุดเครดิตประจำตัวสมาชิกเป็นเอกลักษณ์ของตน นอกจากนี้สถาบันการเงินชุมชนแห่งนี้ยังมีสมาชิกวิสามัญหลายประเภทและมีการจัดสวัสดิการหลายอย่าง จึงมีการออกแบบสมุดเครดิตและสมุดเงินฝากประเภทอื่นที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมุดเครดิตประจำตัว

สมาชิกสามัญทั่วไปเป็นเล่มสีน้ำเงิน รายละเอียดภายในมีทั้งข้อมูลการฝากเงินหุ้นสัจจะออมทรัพย์ การฝากเงินทั่วไป และรายละเอียดของการกู้ยืมเงิน สมุดเงินฝากกองทุนสวัสดิการเด็กและการศึกษาเป็นเล่มสีส้ม ภายในมีข้อมูลการฝากหุ้นสัจจะออมทรัพย์ของเด็กและเยาวชน การฝากเงินทั่วไป และการฝากเงินในโครงการสวัสดิการเด็กและการศึกษา สมุดเงินฝากกองทุนสวัสดิการผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสเป็นเล่มสีม่วง ภายในมีข้อมูลการฝากหุ้นสัจจะออมทรัพย์ของผู้พิการหรือผู้ด้อยโอกาส การฝากเงินทั่วไป และการฝากเงินในโครงการสวัสดิการผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส สมุดเงินฝากกองทุนสวัสดิการผู้สูงอายุเป็นเล่มสีเขียว ภายในมีข้อมูลการฝากเงินในโครงการสวัสดิการผู้สูงอายุ สมุดเงินฝากกองทุนสวัสดิการสุขภาพสมาชิกเป็นเล่มสีชมพู ภายในมีข้อมูลการฝากเงินในโครงการสวัสดิการสุขภาพสมาชิก นอกจากนี้ยังมีสมุดเงินฝากในนามของกลุ่ม/องค์กรซึ่งเป็นเล่มสีเขียว ภายในมีข้อมูลการฝากหุ้นสัจจะออมทรัพย์ของกลุ่ม/องค์กร และการฝากเงินทั่วไป ซึ่งการมีสมุดเครดิตเป็นของตนเองของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ในเชิงจิตวิทยาแล้วสามารถทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเพราะมีเอกลักษณ์เฉพาะของตน และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ง่าย แสดงถึงความโปร่งใสในการทำงาน และเป็นการบ่งบอกถึงความเข้มแข็งและมั่นคงขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.4.2.4) การแก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ การปรับตัวไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกิจการหรือธุรกรรมทางการเงินที่เพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากสถาบันการเงินชุมชนแห่งหนึ่ง มีการเพิ่มเติมระเบียบข้อบังคับฯ ว่าด้วยการบริหารจัดการบัญชีสอง, ว่าด้วยการบริหารจัดการบัญชีสาม, ว่าด้วยพนักงานสถาบันการเงินชุมชน, ว่าด้วยกองทุนสวัสดิการเด็กและการศึกษา, ว่าด้วยกองทุนสวัสดิการผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส, ว่าด้วยกองทุนสวัสดิการผู้สูงอายุ, ว่าด้วยกองทุนสวัสดิการสุขภาพสมาชิก, ว่าด้วยกองทุนสวัสดิการอาชีพ, ว่าด้วยกองทุนสวัสดิการชุมชน, ว่าด้วยกองทุนประกันความเสี่ยง นอกจากนี้ยังมีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการรับสมัครสมาชิก การออกหนังสือทวงถามและเสียค่าปรับกรณีส่งชำระค่างวดล่าช้า เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการปรับตัวไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันด้วย มิฉะนั้นอาจเกิดปัญหาตามมาภายหลังได้ ทั้งนี้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระเบียบข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ คณะกรรมการจะต้องคอยหมั่นตรวจสอบดูว่าล่าช้าแล้วหรือไม่ หากไม่เป็นปัจจุบันต้องรีบดำเนินการปรับเปลี่ยน และประกาศแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้สมาชิกทราบ และติดรายละเอียดไว้ ณ บอร์ดประชาสัมพันธ์ของที่ทำการเพื่อให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถตรวจสอบได้

2.4.2.5) การให้บริการสมาชิกในวันทำการ การเปิดให้บริการสมาชิกในวันทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จะต้องมีเจ้าหน้าที่หรือพนักงานประจำไว้คอยให้บริการสมาชิก โดยเฉพาะในธุรกรรมพื้นฐานหลักคือ การรับฝากเงิน การถอนเงิน และการรับชำระค่างวดเงินกู้ ส่วนการให้กู้เงินเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งระเบียบเกี่ยวกับการกู้เงินจะต้องเขียนไว้ให้ชัดเจนใน

ระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม เพื่อให้ผู้จัดการสามารถอ้างอิงและนำมากำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติกับสมาชิกได้ พร้อมทั้งต้องติดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ณ ที่ทำการกลุ่ม ดังจะเห็นได้จากสถาบันการเงินชุมชนแห่งหนึ่ง **ควบคุมการกู้เงินโดยใช้การรวมกลุ่มของผู้กู้** เพื่อให้มีการรับผิดชอบร่วมกันภายในกลุ่ม และเกิดการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม โดยใช้เครดิตผู้กู้และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ เป็นแรงจูงใจให้สมาชิกผู้กู้เงินจงรักภักดีและพยายามที่จะรักษาเครดิตของตน โดยที่ในแผนพับประชาสัมพันธ์ของสถาบันการเงินชุมชนที่จัดทำไว้สำหรับแจกสมาชิก ได้เขียนไว้ในตอนหนึ่งว่า **“กิจกรรมและการดำเนินงาน** เปิดทำการทุกวันพุธและพฤหัสบดี ตั้งแต่เวลา 08.30 น. - 16.30 น. ให้บริการฝากเงิน ถอนเงิน กู้เงิน และรับชำระค่างวดเงินกู้, **ระเบียบเกี่ยวกับการกู้และอัตราดอกเบี้ย** ผู้กู้เงินต้องรวมกลุ่มกัน กลุ่มละ 5-10 คน เพื่อค้ำประกันเงินกู้ระหว่างกัน โดยมีประธานกลุ่มทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มกับสถาบันการเงินชุมชน, **อัตราดอกเบี้ยเงินกู้** ขึ้นอยู่กับเครดิตของผู้กู้แต่ละคน โดยมีการปรับขึ้นเครดิตผู้กู้ทุกสิ้นปี ชั้นเครดิตมีทั้งหมด 7 ชั้น คือ 1) สมาชิกผู้กู้ครั้งแรก มีเครดิตระดับ B อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 12 ต่อปี วงเงินกู้ไม่เกิน 2 หมื่นบาท 2) หากมีการรักษาเครดิตดี ปีที่สองให้ปรับเครดิตเป็นระดับ A อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 11 ต่อปี วงเงินกู้ไม่เกิน 3 หมื่นบาท 3) หากมีการรักษาเครดิตดี ปีที่สามให้ปรับเครดิตเป็นระดับ AA อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 10 ต่อปี วงเงินกู้ไม่เกิน 4 หมื่นบาท 4) หากมีการรักษาเครดิตดี ปีที่สี่ให้ปรับเครดิตเป็นระดับ AAA อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 9 ต่อปี ไม่จำกัดวงเงินกู้ 5) หากมีการรักษาเครดิตดี ปีที่ห้าให้ปรับเครดิตเป็นระดับ 4A อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 8 ต่อปี ไม่จำกัดวงเงินกู้ 6) หากมีการรักษาเครดิตดี ปีที่หกให้ปรับเครดิตเป็นระดับ 5A อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 7 ต่อปี ไม่จำกัดวงเงินกู้ และ 7) หากมีการรักษาเครดิตดี ปีที่เจ็ดให้ปรับเครดิตเป็นระดับ 5A+ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 6 ต่อปี ไม่จำกัดวงเงินกู้, **อัตราดอกเบี้ยเงินฝาก** เงินฝากที่จะได้รับการคิดอัตราดอกเบี้ยให้ ต้องมีอายุการฝากไม่น้อยกว่า 6 เดือนก่อนสิ้นปีบัญชี ยกเว้นผู้ฝากหุ้นสัจจะและเงินฝากกองทุนสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีเจตนาฝากเป็นรายเดือน โดยจะได้รับอัตราดอกเบี้ยดังนี้ 1) เงินหุ้นสัจจะ อัตราดอกเบี้ยต่อหุ้นร้อยละ 8 ต่อปี ฝากได้ไม่เกินปีละ 1,200 บาท 2) เงินฝากออมทรัพย์ปกติ อัตราดอกเบี้ยเงินฝากร้อยละ 5 ต่อปี ฝากได้ไม่จำกัดจำนวน และ 3) เงินฝากออมทรัพย์ของกองทุนสวัสดิการต่าง ๆ ขึ้นกับระเบียบปฏิบัติของแต่ละกองทุนสวัสดิการ”

จะเห็นได้ว่าการเปิดทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจะต้องมีการกำหนดวันเวลาทำการที่ชัดเจน และมีการให้บริการธุรกรรมทางการเงินพื้นฐาน อย่างน้อย 4 ประเภท ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้บริการถอนเงิน การให้บริการรับชำระค่างวดเงินกู้ และการอนุมัติเงินกู้โดยผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความพร้อมของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งการปรับตัวไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนของกองทุนการเงินชุมชนในระยะแรก บางแห่งก็เลือกให้บริการเฉพาะบางเรื่องก่อนโดยมีเป้าหมายในระยะต่อไปที่จะให้บริการธุรกรรมทางการเงินพื้นฐานครบทั้ง 4 ประการ จึงจะเหมาะสมแก่การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ในขณะที่เดียวกันธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนบางแห่งที่มีศักยภาพและความพร้อมมากก็จะมีกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น อาทิ มีการนำเงินไปลงทุนทำ

ธุรกิจเพื่อสร้างผลกำไรให้กับกลุ่ม เช่น การทำธุรกิจลานปาล์มรับซื้อปาล์มทะเลลายเพื่อการจำหน่าย การทำธุรกิจรับซื้อยางพาราเพื่อจำหน่าย การทำธุรกิจรับซื้อกาแฟและโรงงานกาแฟสำเร็จรูป เป็นต้น

2.4.2.6) การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน เพราะบอร์ดประชาสัมพันธ์สามารถใช้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ที่ระหว่างฝ่ายปฏิบัติงานกับผู้มาใช้บริการ สามารถช่วยลดข้อครหาและการสอบถามต่าง ๆ ได้อย่างมาก สมาชิกที่มาติดต่อสามารถศึกษาข้อมูลได้จากบอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสารก่อน หากไม่เข้าใจก็จะสอบถามได้จากเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน และหากเป็นข้อคำถามที่ต้องมีการตัดสินใจซึ่งเจ้าหน้าที่หรือพนักงานไม่สามารถตอบได้ ก็จะส่งต่อให้สมาชิกเข้าสอบถามได้โดยตรงกับผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ที่สำคัญข้อมูลข่าวสารบนบอร์ดประชาสัมพันธ์จะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ รูปภาพและรายชื่อคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ รายชื่อสมาชิกและข้อมูลเงินฝากประเภทต่าง ๆ ของสมาชิก รูปภาพกิจกรรมของกลุ่มที่ผ่านมา ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ขั้นตอนการสมัครเข้าเป็นสมาชิก ขั้นตอนการขอกู้เงิน ข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งชำระค่างวดเงินกู้ และการเสียค่าปรับกรณีส่งชำระค่างวดเงินกู้ล่าช้า ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับงบดุลบัญชีประจำปี และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น การจัดทำข้อมูลบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่เป็นปัจจุบันจะแสดงถึงความโปร่งใสของการบริหารจัดการ ที่ส่งผลเชิงจิตวิทยาให้สมาชิกเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรของตน

2.4.2.7) การจัดทำงบดุลประจำปี เป็นสิ่งสำคัญสำหรับกองทุนการเงินธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน และองค์กรทางการเงินทั่วไป จะต้องจัดทำงบดุลรายรับ-รายจ่ายประจำปีเมื่อสิ้นรอบปีบัญชีของตนและต้องติดประกาศแสดงไว้ ณ ที่ทำการของกลุ่ม ปัญหาประการหนึ่งของการที่กองทุนการเงินชุมชนส่วนใหญ่ประสบ ก็คือการไม่เข้าใจเกี่ยวกับจัดทำงบดุลบัญชี จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่กองทุนการเงินส่วนใหญ่ไม่ยอมอยากปรับตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน แม้ว่าการเป็นกองทุนการเงินชุมชนก็ต้องจัดทำงบดุลบัญชีเช่นกัน แต่ก็สามารถจัดทำแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนซึ่งนับว่ายากแล้วสำหรับคณะกรรมการที่เป็นชาวบ้าน แต่การปรับตัวเข้าสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จะต้องมีการจัดทำงบดุลบัญชีที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นจะพบว่ากลุ่มที่ปรับตัวเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนแล้ว ส่วนใหญ่จะมีบุคลากรภายในที่เข้าใจในระบบบัญชีพอสมควร หรืออาจใช้การจ้างผู้ตรวจสอบบัญชีเป็นการเฉพาะ หรืออาจแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบบัญชีของกลุ่มด้วย

2.4.2.8) การจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจำเป็นต้องมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานที่ตลอดหนึ่งปีที่ผ่านมา และชี้แจงข้อปัญหาต่าง ๆ ที่สมาชิกสงสัยสอบถาม การจัดสรรผลกำไรประจำปีและการปันผลคืนสมาชิก ตลอดจนชี้แจงฐานะการเงิน และประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ที่ประชุมใหญ่สมาชิกได้รับทราบ

ส่วนใหญ่มักจะจัดให้มีขึ้นภายใน 30 วัน หลังจากสิ้นปีบัญชี (31 ธันวาคมของทุกปี) หรือมากกว่านั้น ขึ้นอยู่กับระเบียบข้อบังคับของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น ๆ นอกจากนี้บางธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอาจใช้เวทีการประชุมใหญ่สามัญประจำปีเพื่อจัดมอบทุนการศึกษา ทุนผู้พิการหรือผู้ด้อยโอกาส ทุนผู้สูงอายุ หรือมอบสิ่งของสวัสดิการประจำปีให้กับสมาชิกของกองทุนสวัสดิการต่าง ๆ หรือถือโอกาสจัดเลี้ยงสมาชิกประจำปีเพื่อให้เกิดความสามัคคีและความสนุกสนานร่วมกัน ดังนั้นกิจกรรมการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปีจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญอีกกิจกรรมหนึ่งของการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ที่นอกเหนือจากการประชุมใหญ่วิสามัญที่อาจจัดให้มีขึ้นตามความจำเป็นเร่งด่วนในกรณีต่าง ๆ

2.4.3) ระยะติดตามประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า การติดตามประเมินผลในปัจจุบัน การบริหารจัดการเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งและจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบว่าการบริหารจัดการเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ต้องหาทางแก้ไขอย่างไร หรือแม้แต่จะเป็นไปตามแผนที่วางไว้ก็ตาม หากมีสิ่งใดที่ประเมินผลดูแล้วควรเพิ่มเติมก็ต้องมีการเพิ่มเติมตามความเหมาะสม ดังนั้นผู้จัดการและคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จึงต้องมีการนัดประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำ เพื่อร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งระยะที่เหมาะสมควรจะเป็นประมาณเดือนละหนึ่งครั้ง หรือบางธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอาจมีระยะเวลาที่เหมาะสมแตกต่างกันออกไป การติดตามประเมินผลในปัจจุบันการบริหารจัดการนี้จะเพิ่มความมั่นใจให้กับการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนได้เป็นอย่างดีบนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น มีประเด็นที่ต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการ แม้บางเรื่องอาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่ก็ไม่ควรมองข้าม เพราะประเด็นต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่เชื่อมโยงกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการรับสมัครสมาชิก การจัดสวัสดิการสมาชิก สมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก การแก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ การให้บริการสมาชิกในวันทำการ การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การจัดทำงบดุลประจำปี และการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี หรือบางธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนอาจมีรายละเอียดที่มากหรือน้อยกว่านี้ ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ความพร้อม ความเหมาะสมและบริบทของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ดังจะเห็นได้จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักที่สอดคล้อง ดังต่อไปนี้ “หัวใจของการบริหารจัดการคือความสามัคคี ความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม ความเสียสละ และการรับรู้ข่าวสาร” “กรรมการซื่อสัตย์ สามารถแก้ปัญหาให้สมาชิกได้ ต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา” “ผู้นำต้องมีความสุจริต ไม่คดโกง มีมนุษยสัมพันธ์กับชาวบ้าน ต้องอดทน อดกลั้น มานะ และเสียสละเวลา” “ผู้นำมีหน้าที่บริหารเงินต้องคิดรอบด้าน กำหนดเป้าหมายชัด ใช้หลักคุณธรรมควบคู่กับการบริหาร กรรมการมีหน้าที่จัดกิจกรรม การประชุม ทำแผน และสมาชิกมีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎกติกา เห็นประโยชน์ มั่นใจ ได้เงินกู้ได้ช่วยเหลือ” “การประนีประนอม การหันหน้าเข้าหากันปรึกษากัน ฐานเดิมของกลุ่มที่เป็นสมาชิก

(แม่บ้าน, สตรี, กลุ่มอาชีพ) สมาชิกรับผิดชอบ และผู้นำเป็นกันเองเข้าถึงชาวบ้าน ” “การบริหารจัดการเป็นงานละเอียดอ่อน เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้จัดการจะต้องกล้าตัดสินใจ ละเอียดรอบคอบ และต้องเป็นผู้ประสานลืบทิศได้ อย่างเช่น หากมีสมาชิกทำเฉยเมยไม่ยอมส่งชำระค่างวด ผู้จัดการก็ต้องรู้ว่าควรประสานงานกับใคร จึงจะทำให้ผู้ๆคนนั้นยอมรับในกติกา” เป็นต้น

สรุปโดยภาพรวมจะเห็นได้ว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งองค์ภาพพ คือปรับเปลี่ยนทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารจัดการทั้ง 4 M ได้แก่ ปัจจัยคนหรือบุคลากร ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ และปัจจัยการบริหารจัดการ เพราะถ้าปรับเปลี่ยนเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งก็จะขาดความสมดุล อันจะนำมาซึ่งความล้มเหลวคือไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ในแต่ละปัจจัยยังประกอบไปด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล โดยสามารถสรุปเป็นตารางเมทริก (matrix) ได้ดังตารางที่ 4.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน 3 ระยะ ใน 4 ปีจัยการบริหาร (4M)

ปัจจัยการบริหาร	กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน		
	ระยะเตรียมการ	ระยะดำเนินการ	ระยะติดตามประเมินผล
บุคลากร (man)	<ul style="list-style-type: none"> เตรียมความพร้อมคณะกรรมการ เตรียมความพร้อมสมาชิก เตรียมเจ้าหน้าที่หรือพนักงานประจำ (ถ้ามี) 	<ul style="list-style-type: none"> ประธานและคณะกรรมการรับผิดชอบในหน้าที่ สมาชิกยอมรับการปรับตัวเข้าสู่ระเบียบใหม่ เจ้าหน้าที่หรือพนักงานประจำพร้อมบริการสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามประเมินผลตนเองทันทีที่เริ่มดำเนินการ, อาจเสริมด้วยกรรมการฝ่ายประเมินผล, ประชุมทุกเดือน
เงินทุน (money)	<ul style="list-style-type: none"> เตรียมเสาะหาแหล่งเงินทุน เช่น ธ.ออมสิน ธ.ก.ส. เพื่อไม่ให้ขาดสภาพคล่อง 	<ul style="list-style-type: none"> อาศัยทุนเดิมที่มีอยู่ก่อน ระดมเงินฝากจากสมาชิก ถ้าไม่พอให้บริการ ดำเนินการเพิ่มทุนจากแหล่งทุน 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการต้องประเมินสถานะการเงินทุกสัปดาห์หรือทุกเดือน เพื่อไม่ให้ขาดสภาพคล่อง
ที่ทำการและวัสดุอุปกรณ์ (material)	<ul style="list-style-type: none"> เตรียมความพร้อมของที่ทำการ เพื่อรองรับสมาชิกที่มาใช้บริการ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องคิดเลข 	<ul style="list-style-type: none"> แก้ปัญหาที่ทำการ หากมีปัญหาคับแคบไม่พอให้บริการ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น หากไม่เพียงพอ จัดเตรียมที่นั่งพักผ่อน ในกรณีมีสมาชิกมาใช้บริการมาก 	<ul style="list-style-type: none"> ตรวจสอบความจำเป็นเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์และวางแผนจัดซื้อเมื่อพร้อม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โต้ะ แก้อี เป็นต้น
การบริหารจัดการ (management)	<ul style="list-style-type: none"> เตรียมแผนในการบริหารจัดการระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> การรับสมัครสมาชิกใหม่ การจัดสวัสดิการสมาชิก การจัดทำสมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก การปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน การให้บริการสมาชิกในวันทำการ การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้เป็นปัจจุบัน การจัดทำงบดุลประจำปี การจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี และแก้ปัญหาอื่น ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผนการทำงานให้สอดคล้องกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ที่มา: สังเคราะห์จากกรณีศึกษาเชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 2 บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนนั้น มีกระบวนการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) แฝงอยู่ในทุกขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ก็คือปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารองค์กร ที่เรียกว่า “ทรัพยากรการบริหาร 4 M” ได้แก่ คนหรือบุคลากร (man) เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (materials) และการบริหารจัดการ (management) ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพบทบาทการเพิ่มพลังต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนอย่างชัดเจน จึงได้นำเสนอแยกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ลักษณะการเพิ่มพลังทางจิตวิทยาในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และส่วนที่ 2 บทบาทการเพิ่มพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะการเพิ่มพลังทางจิตวิทยาในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของบทบาทการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) พิจารณาได้จากการได้เห็นคุณค่า/ความสำคัญ (meaningfulness) ของสิ่งที่กำลังดำเนินการ การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการดำเนินการ (competence) การรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการตัดสินใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ (self-determination) และการพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน (impact) ต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน โดยพิจารณาได้จากกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชน 5 ประการ ได้แก่ การร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัว โดยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การร่วมวางแผน ผลการศึกษาพบว่า การร่วมวางแผนในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน อยู่ในขั้นตอนของระยะเตรียมการ ซึ่งต้องจัดเตรียมความพร้อมทั้ง 4 ปัจจัยการบริหาร (4M) ได้แก่ ปัจจัยคน (man) ปัจจัยเงิน (money) ปัจจัยที่ทำการ (material) และปัจจัยการบริหารจัดการ (management) โดยที่บทบาทของการเพิ่มพลังทางจิตวิทยานำไปอยู่ที่ปัจจัยคนเป็นหลัก เนื่องจากคนหรือบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการ หากปัจจัยคนไม่พร้อม การปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนก็

ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงาน กองทุนการเงินชุมชน (มีบางกองทุน) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เมื่อมีการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีเจ้าหน้าที่ภาครัฐและเอกชนภายนอก เช่น พัฒนาการอำเภอ เจ้าหน้าที่ธนาคารออมสิน และ ธกส. เป็นต้น มาให้คำแนะนำก็จะตั้งใจเรียนรู้สร้างความเข้าใจในการปรับเปลี่ยน เห็นคุณค่าและความสำคัญ (meaningfulness) ของการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และมีการตรวจสอบบุคคลที่เกี่ยวข้องว่าแต่ละคนมีทักษะและความสามารถ (competence) ในการดำเนินการเรื่องใดบ้าง อาทิ คนเป็นคณะกรรมการต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มองกระบวนการภาพรวมมากกว่ากองทุนการเงินชุมชนจะปรับเปลี่ยนไปในลักษณะเช่นใด เป็นคนกว้างขวาง ประสานงานเก่ง หรือใครเก่งเรื่องเอกสาร ใครเก่งงานบัญชี ใครเก่งประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ต้องวางคนให้พร้อมและให้ความอิสระในการตัดสินใจ (self-determination) ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ เมื่อวางคนพร้อมแล้ว ก็จัดประชุมสมาชิกชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เพื่อให้ทุกคนพร้อมรับผลกระทบ (impact) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน นอกจากนี้เมื่อคณะกรรมการและสมาชิกรับรู้รับทราบตรงกันแล้ว จึงจัดเตรียมความพร้อมเรื่องเงินทุน สำนักงานและอุปกรณ์สำนักงาน ตลอดจนร่วมกันวางแผนในการบริหารจัดการ ทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว อาทิ การขยายเวลาทำการ การขยายธุรกรรม การขยายการจัดสวัสดิการ หรือการขยายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานเป็นลำดับต่อไป

1.2 การร่วมปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า การร่วมปฏิบัติตามแผนอยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ ซึ่งต้องดำเนินการทั้ง 4 ปัจจัยการบริหาร (4M) ได้แก่ ปัจจัยคน (man) ปัจจัยเงิน (money) ปัจจัยที่ทำการ (material) และปัจจัยการบริหารจัดการ (management) อันเป็นระยะที่กองทุนการเงินชุมชนได้ปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชนแล้ว โดยที่บทบาทของการเพิ่มพลังจะอยู่ที่ปัจจัยคนเป็นหลัก เพื่อตรวจสอบว่าบุคลากรที่วางไว้สามารถทำงานได้ตามแผนการที่วางไว้หรือไม่ หากไม่เพียงพอก็จะจัดคนเข้าไปเสริมช่วยเหลือ ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนส่วนใหญ่จะใช้การทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ในวันเปิดทำการคณะกรรมการทุกชุดจะแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบไปตามจุดต่าง ๆ อาทิ กรรมการฝ่ายรับฝากเงิน กรรมการฝ่ายพิจารณาเงินกู้ กรรมการฝ่ายกองทุนสัจจะ เป็นต้น หากคนไม่พอก็จะแต่งตั้งบุตรหลานของสมาชิกเป็นอนุกรรมการมาช่วยเหลือเป็นครั้งคราวไป ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนบางแห่งจะใช้วิธีการเปิดให้บริการสัปดาห์ละหลายวัน โดยจัดเจ้าหน้าที่ไว้ประจำเคาเตอร์บริการสมาชิก ทำให้สมาชิกไม่ต้องมาพร้อมกันในวันเดียวกัน และไม่ต้องวางคนไว้บริการจำนวนมาก กระบวนการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงานส่งผลให้บุคคลเห็นคุณค่าและความสำคัญของการปฏิบัติงานในฐานะธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และมีการพัฒนาทักษะและ

ความสามารถในการดำเนินการในหน้าที่ของตน บางครั้งไม่รู้หรือไม่เข้าใจก็สอบถามแนะนำระหว่างกัน เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน มีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน บางครั้งมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะถูกนำเข้าสู่ที่ประชุมกรรมการ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ ในขณะที่ปฏิบัติงานก็จะมีการประเมินผลงานไปพร้อม ๆ กัน และนำมาพูดคุยกันในที่ประชุม เพื่อหาแนวทางพัฒนาให้ดีขึ้น กลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือกัน เอื้ออาทรต่อกัน และพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติด้วยกัน

1.3 การร่วมเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า การร่วมเปลี่ยนแปลงอยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ ที่ต้องดำเนินการทั้ง 4 ปัจจัยการบริหาร (4M) ได้แก่ ปัจจัยคน (man) ปัจจัยเงิน (money) ปัจจัยที่ทำการ (material) และปัจจัยการบริหารจัดการ (management) เช่นกัน เมื่อกองทุนการเงินชุมชนถูกปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชน และเปิดดำเนินการไปแล้ว หากมีการจัดเตรียมความพร้อมไว้ดี ปัญหาต่าง ๆ ก็เกิดขึ้นน้อย แต่หากเตรียมการไม่ดีเท่าที่ควร ก็จะเกิดความฉุกฉลุกขึ้นในบางครั้ง กรรมการที่วางไว้ทำงานในหน้าที่ของตน ในระยะแรกรู้สึกขลุกขลักไม่สะดวกในการทำงานก็จะเริ่มยอมรับและพัฒนาทักษะให้ดีขึ้น ส่วนสมาชิกในช่วงแรกของการปรับเปลี่ยนกองทุนชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนรู้สึกว่ามีความยุ่งยาก ซับซ้อนขึ้น ก็จะเริ่มยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลทั้งคณะกรรมการและสมาชิกที่แตกต่างบทบาทหน้าที่กัน และเมื่อทุกฝ่ายยอมรับได้ การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น ส่งผลต่อการยกฐานะกลุ่มเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนให้เป็นที่ยอมรับในสังคมมากขึ้น ขยายธุรกรรมมากขึ้น ขยายกิจกรรมมากขึ้น ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนได้มากขึ้น ส่งผลให้บุคคลทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่มเห็นคุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนมากขึ้น มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในหน้าที่ของตนมากขึ้น มีความภูมิใจและมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน และพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

1.4 การร่วมรับผล ผลการศึกษาพบว่า การร่วมรับผลอยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ ที่ต้องดำเนินการทั้ง 4 ปัจจัยการบริหาร (4M) ได้แก่ ปัจจัยคน (man) ปัจจัยเงิน (money) ปัจจัยที่ทำการ (material) และปัจจัยการบริหารจัดการ (management) เช่นกัน เมื่อธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเปิดดำเนินการไปได้ระยะเวลาหนึ่ง จะเริ่มเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการมีความรู้มากขึ้น สมาชิกได้รับผลจากการขยายธุรกรรมและการจัดสวัสดิการมากขึ้น มีเงินทุนมากขึ้น ได้รับความสะดวกจากการให้บริการมากขึ้น การบริหารจัดการเป็นระบบระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจร่วมกัน ส่งผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนมากขึ้น ในส่วนของคณะกรรมการมีการพัฒนาทักษะและความสามารถในหน้าที่ของตนมากขึ้น ส่วนสมาชิกมีการเรียนรู้ในขั้นตอนรายละเอียดที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความภาคภูมิใจที่ชุมชนของตนมีสถาบันการเงินชุมชนอันเป็นที่พึ่งได้ คณะกรรมการมีอิสระในการตัดสินใจใน

หน้าที่ของตน สมาชิกมีอิสระในการฝาก ถอน และกู้เงิน ไม่ต้องหันไปกู้เงินนอกระบบอีกต่อไป ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่ดีต่อทั้งคณะกรรมการและสมาชิกของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนที่ได้รับการปรับเปลี่ยน

1.5 การร่วมปรับตัว ผลการศึกษาพบว่า การร่วมปรับตัวอยู่ในขั้นตอนของระยะติดตามประเมินผล แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วกระบวนการตั้งแต่เริ่มปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนจนกระทั่งเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชนเต็มรูปแบบนั้น ก่อให้เกิดการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาทั้งคณะกรรมการและสมาชิกธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน การร่วมปรับตัวเป็นผลกระทบของเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการ ตลอดจนถึงระยะประเมินผล และปรับตัวทั้ง 4 ปัจจัยการบริหาร (4M) ได้แก่ ปัจจัยคน (man) ปัจจัยเงิน (money) ปัจจัยที่ทำการ (material) และปัจจัยการบริหารจัดการ (management) ทุกปัจจัยปรับตัวไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยคนมีการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ทั้งความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นและการปรับวิธีคิดที่มีความก้าวหน้าขึ้น ทั้งคณะกรรมการและสมาชิก มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนมากขึ้น สำหรับบุคคลภายนอกได้รับรู้รับทราบรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถ เริ่มมีหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ติดต่อขอเข้ามาศึกษาดูงาน กลายเป็นองค์กรสาธารณะมากขึ้น คณะกรรมการมีการพัฒนาทักษะและความสามารถทั้งในหน้าที่ของตนและเรียนรู้หน้าที่อื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น ส่วนสมาชิกมีการเรียนรู้ในขั้นตอนรายละเอียดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลที่เข้ามาศึกษาดูงานมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความภาคภูมิใจที่ชุมชนของตนมีสถาบันการเงินชุมชนที่พึ่งได้และมีชื่อเสียงในระดับสากลเพิ่มมากขึ้น คณะกรรมการนอกจากจะมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน และยังมีวิธีคิดที่กว้างขึ้น สามารถเสนอแนวทางพัฒนาองค์กรในที่ประชุม สมาชิกมีอิสระในการได้รับบริการด้านต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่ดีต่อทั้งคณะกรรมการและสมาชิกของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และส่งผลต่อภาพรวมของชุมชนในทางที่ดีขึ้น

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนนั้น มีบทบาทของการเสริมสร้างพลังในชุมชนแฝงอยู่ในทุกขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน โดยเริ่มจากการร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัว ไปสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ทั้งนี้ในทุกช่วงของกระบวนการปรับเปลี่ยน ก็จะมีการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) โดยพิจารณาคณะกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้เห็นคุณค่า/ความสำคัญของสิ่งที่กำลังดำเนินการ การรับรู้ที่ตนมีทักษะและความสามารถในการดำเนินการ การรู้สึกว่ามีอิสระในการตัดสินใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ ตลอดจนการพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางเมทริก (matrix) ได้ดังตารางที่ 4.2 ดังต่อไปนี้

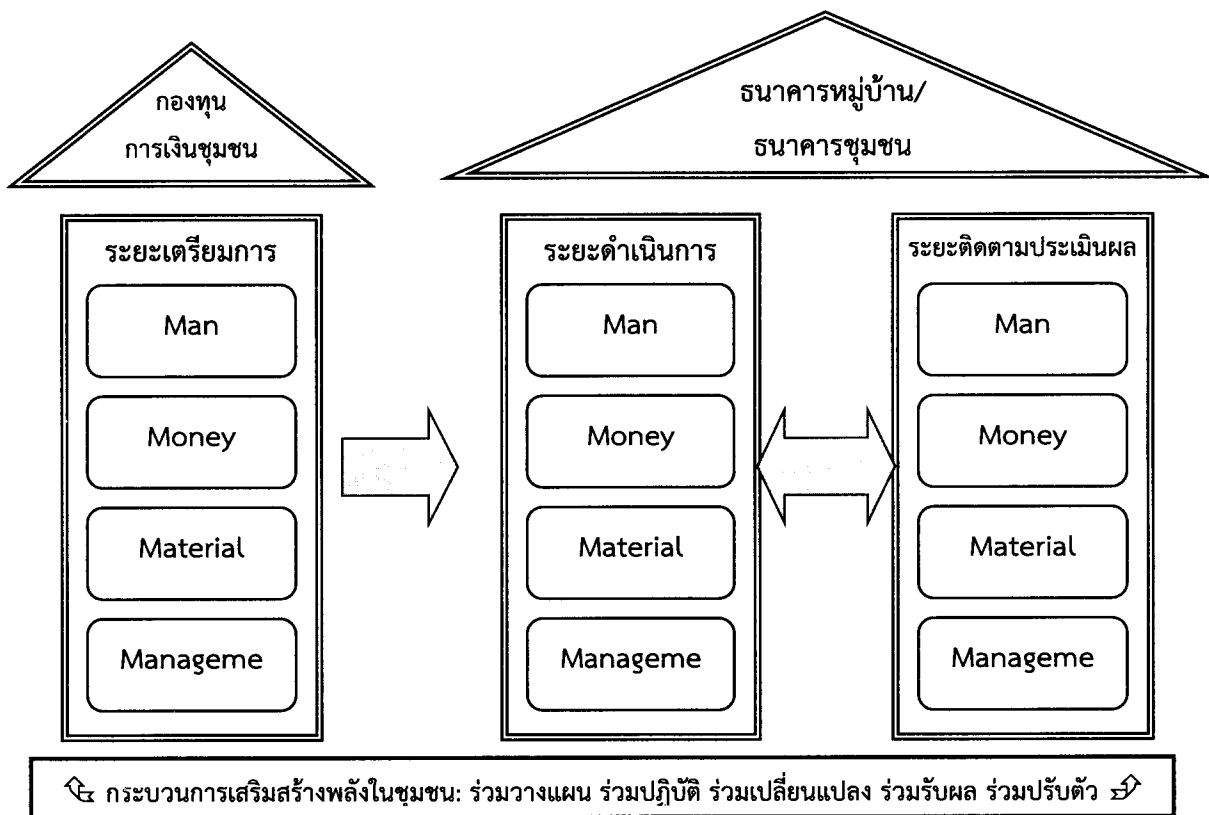
ตารางที่ 4.2 บทบาทของการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) ต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน

กระบวนการปรับเปลี่ยน	คุณค่า/ความสำคัญ (meaningfulness)	ทักษะความสามารถ (competence)	ความมีอิสระในการตัดสินใจ (self-determination)	ผลกระทบ (impact)
● การร่วมวางแผน	● มีการเตรียมความพร้อม (คน เงิน ที่ ทำการ การบริหาร)	● อบรมให้ความรู้ คัดสรรคนให้ตรงกับงาน	● ให้อิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ เมื่อมีปัญหาพร้อมกันแก้ไข	● จัดประชุมคณะกรรมการและสมาชิก ชักข้อพร้อมรับผลที่เกิดขึ้น
● การร่วมปฏิบัติ	● การปฏิบัติตามหน้าที่ก่อให้เกิด ความรู้ความเข้าใจและการพัฒนา ทั้งตนเองและกลุ่ม	● การลองผิดลองถูก แก้ปัญหาในงานที่ ทำ ก่อให้เกิดทักษะและความสามารถ เฉพาะบุคคล	● การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในหน้าที่และ พัฒนางาน เป็นความอิสระในการ ตัดสินใจด้วยตนเอง	● เมื่อเริ่มปฏิบัติและเกิดปัญหาขึ้น นำ ปัญหาเข้าสู่ที่ประชุม รับผลกระทบ ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน
● การร่วมเปลี่ยนแปลง	● กลุ่มได้รับการยอมรับมากขึ้น ขยาย ธุรกรรมมากขึ้น จัดสวัสดิการมากขึ้น	● ผู้ปฏิบัติมีองค์ความรู้เฉพาะตน ผู้รับบริการมีการพัฒนาเรียนรู้ใน ระเบียบข้อบังคับใหม่	● ความมีอิสระในการตัดสินใจก่อให้เกิด ความเปลี่ยนแปลงในงาน เกิดความ ภาคภูมิใจ	● คณะกรรมการเก่งขึ้น เชี่ยวชาญขึ้น สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น กลุ่มเป็น ที่ยอมรับในสังคมเพิ่มขึ้น
● การร่วมรับผล	● ธนาคารหมู่บ้านเข้มแข็ง เกิดความ พึงพอใจทั้งผู้ให้และผู้รับ เกิดความรัก ความเป็นเจ้าของ และความหวง แหนในกลุ่ม	● คณะกรรมการมีความรับผิดชอบใน หน้าที่ และมีความเชี่ยวชาญในงานมาก ขึ้น สมาชิกยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่ เกิดขึ้นใหม่ ๆ	● เกิดการยอมรับผลจากการตัดสินใจใน หน้าที่ของแต่ละคน และแนะนำซึ่งกัน และกันเมื่อมีปัญหาให้แก้ไข	● กลุ่มเติบโตเข้มแข็ง เกิดความสะดวก ในการรับบริการ ส่งผลต่อจิตใจและ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งกรรมการและ สมาชิก
● การร่วมปรับตัว	● กลุ่มเข้มแข็ง ขยายธุรกรรม ขยาย สวัสดิการ กลายเป็นตัวอย่างให้กลุ่ม อื่นมาศึกษาดูงาน	● บทบาทของคณะกรรมการกลายเป็นผู้รู้ ในหน้าที่ กลายเป็นผู้คอยถ่ายทอดกับผู้ ที่สนใจอยากรู้ สมาชิกเริ่มมีความ หลากหลาย เชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มอื่น	● ความมีอิสระในการตัดสินใจก่อให้เกิด การพัฒนางาน และกล้าเสนอความคิด เพื่อพัฒนากลุ่ม สมาชิกมีอิสระในการ รับบริการ	● การปรับตัวสู่คุณภาพชีวิตที่ดีทั้ง คณะกรรมการและสมาชิก และ ปรับตัวพร้อมถ่ายทอดประสบการณ์สู่ เด็ก เยาวชน และผู้ที่สนใจใฝ่รู้

ที่มา: สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ส่วนที่ 2 บทบาทการเพิ่มพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า บทบาทการเพิ่มพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน แฝงตัวอยู่ในทุกขั้นตอนของปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ ที่เรียกว่า “ทรัพยากรการบริหาร 4 M” ได้แก่ คนหรือบุคลากร (man) เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (materials) และการบริหารจัดการ (management) ดังนั้นเพื่อนำเสนอให้เห็นภาพของกระบวนการเสริมสร้างพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนอย่างชัดเจน จึงได้นำเสนอองค์ประกอบกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน 3 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล ดังภาพที่ 4.2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.2 การเสริมสร้างพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชน
ไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน
(ที่มา: สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม)

จากภาพที่ 4.2 จะเห็นได้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนจะแฝงตัวอยู่ในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ในทุกขั้นตอนของทรัพยากรการบริหาร (4M) ทั้ง ปัจจัยคนหรือบุคลากร (man) ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) ปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (materials) และปัจจัยการบริหารจัดการ (management) และในทั้ง 3 ระยะเวลา ได้แก่ ระยะเวลาเตรียมการ ระยะเวลาดำเนินงาน และระยะติดตามประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยคนหรือบุคลากร (man) ผลการศึกษาพบว่า คนหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ประกอบด้วย คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานให้บริการประจำ (ถ้ามี) ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่แฝงตัวอยู่ในปัจจัยเรื่องคนหรือบุคลากร 3 ระยะเวลา ได้แก่ **ระยะเวลาเตรียมการ** พบว่า การเตรียมการเรื่องคนถือว่าสำคัญมาก เพราะความเคยชิน และวัฒนธรรม ค่านิยมแบบเก่า ๆ เป็นสิ่งที่แก้ไขได้ยาก การที่จะก้าวข้ามสิ่งที่เป็นอยู่ไปสู่อีกระดับหนึ่งต้องมีความตั้งใจจริง จึงจะเกิดพลังผลักดันให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการคัดเลือกคณะกรรมการที่มีจิตอาสา เข้ามาทำงานด้วยความเสียสละ ไม่มีค่าตอบแทนใด ๆ ไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้จึงเป็นการร่วมวางแผน สมาชิกทุกคนของกลุ่มต้องเสียสละเวลาเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อลงมติสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการที่มีจิตอาสา อาจมีการเสาะหาและทาบทามเอาไว้เบื้องต้นแล้วหรือไม่ก็ตาม แต่ขั้นตอนในการดำเนินการจะอาศัยมติของสมาชิกในที่ประชุมเป็นหลัก โดยที่บางกองทุนการเงินชุมชนอาจมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมสนับสนุนด้วย เช่น พัฒนาการ เจ้าหน้าที่ธนาคาร เป็นต้น **ระยะดำเนินงาน** พบว่า หากมีระยะเตรียมการที่ดี เมื่อถึงวันกำหนดที่จะเริ่มดำเนินงานปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนก็จะสามารถลดความยุ่งยากลงได้ระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามในระหว่างดำเนินงานก็เชื่อว่าจะไม่มีปัญหาอุปสรรคอื่น ๆ ตามมาอีก ดังนั้นคณะกรรมการจึงต้องหมั่นประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน สมาชิกก็ต้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่ร่วมกันวางไว้ ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนในระยะนี้จึงเป็นการร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผล กล่าวคือทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ สมาชิก หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน จะต้องร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎกติกาและระเบียบข้อบังคับที่ช่วยกันวางไว้ หากยังติดขัดหรือไม่สะดวกประการใดก็ต้องช่วยกันคิดเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การบริหารจัดการดีขึ้น เมื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้วทุกฝ่ายต้องร่วมกันปฏิบัติและร่วมรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติร่วมกัน และ**ระยะติดตามประเมินผล** พบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลงานโดยตรงคือผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และคณะกรรมการที่ต้องประเมินผลการทำงานของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน บางแห่งอาจมีการมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการคนใดคนหนึ่ง หรือทุกคนผลัดเปลี่ยนเวรกันมาติดตามประเมินผล หรืออาจจะแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาดูแลรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลในภาพรวมก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและบริบทของแต่ละธนาคารหมู่บ้าน

หรือธนาคารชุมชน นอกจากนี้ในส่วนของสมาชิกก็ต้องสอดส่องติดตามประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบที่ได้ร่วมกันวางไว้ ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้จึงเป็นการร่วมปรับตัว เนื่องจากเมื่อผลการประเมินออกมาว่าควรมีการปรับปรุงในส่วนตัวใดเพื่อให้เกิดความสะดวกหรือเกิดประโยชน์มากขึ้นต่อกลุ่ม ทุกฝ่ายก็ต้องพร้อมที่จะปรับตัวไปด้วยกัน หากมองโดยองค์รวมก็จะเห็นภาพแห่งการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน อันเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นความสมัครสมานสามัคคีที่เป็นพื้นฐานของชุมชนมาแต่โบราณ

2.2 ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) ผลการศึกษาพบว่า เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน แม้ว่าการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการจะเกิดจากจิตอาสาของคณะกรรมการเป็นหลักก็ตาม แต่การประชุมคณะกรรมการทุกเดือน อาจมีการจ่ายค่าเบี้ยประชุมบ้าง หรืออย่างน้อยก็ต้องจ่ายค่าน้ำชากาแฟอาหารว่าง จะเห็นได้ว่าจะมีรายจ่ายเกิดขึ้นตามมาทันที รวมทั้งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์สำนักงานต่างๆ ที่จะต้องมีเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่แฝงตัวอยู่ในปัจจัยเรื่องเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ 3 ระยะ ได้แก่ **ระยะเตรียมการ** พบว่า การเตรียมการเรื่องเงินเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนการเงินชุมชน ที่นอกจากจะระดมเงินออกมาจากสมาชิกแล้ว ยังจะต้องมองหาแหล่งเงินทุนเพื่อรองรับความพร้อมของการดำเนินงานธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ไม่ว่าจะเป็นแหล่งทุนประเภทร่วมทุนกับกองทุนการเงินชุมชนอื่น หรือแหล่งเงินจากการสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่น ๆ หรือแม้แหล่งทุนให้กู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ เช่น ธนาคารออมสิน ธกส. ธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ ก็จำเป็นต้องมีการประสานงานเตรียมความพร้อมสร้างเครดิตเอาไว้ล่วงหน้า ไม่ควรให้เกิดการขาดสภาพคล่องของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เพราะอาจส่งผลต่อการขาดความเชื่อมั่นของสมาชิกโดยรวมได้ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ก็คือการร่วมวางแผน กล่าวคือทั้งคณะกรรมการและสมาชิกจะต้องมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในการระดมเงินทุน หรือสมาชิกมีมติให้อำนาจคณะกรรมการในการดำเนินการประสานแหล่งทุนต่าง ๆ เอาไว้เพื่อเสริมสภาพคล่องเมื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน **ระยะดำเนินการ** พบว่าเมื่อถึงกำหนดวันเปิดทำการธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เงินก้อนแรกก็คือเงินทุนที่กองทุนการเงินชุมชนมีอยู่เดิม แต่หากไม่เพียงพอกับความต้องการ ก็จะต้องเสาะหาแหล่งทุน เช่น ธนาคารออมสิน ธกส. ธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ ได้แก่ การร่วมปฏิบัติร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผล กล่าวคือ ทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และพนักงานเจ้าหน้าที่ของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนจะต้องร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติ คณะกรรมการจะมีการแบ่งงานแบ่งหน้าที่กันทำตามความถนัดของตนเอง ประธานหรือผู้จัดการทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติเงินกู้ ฝ่ายตรวจสอบทำหน้าที่ตรวจสอบ ฝ่ายเหรียญกษาปณ์ทำหน้าที่จ่ายเงินกู้และคิดดอกเบี้ยเงินกู้ เป็นต้น ส่วนสมาชิกเองก็ต้องเข้าใจ

กติกา การดำเนินงานก็จะขับเคลื่อนไปตามจุดต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปตามความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม แม้ว่าบางกลุ่มอาจจะมีผลคล้ายคลึงกันแต่ก็จะแตกต่างกันในขั้นรายละเอียด จึงเป็นการร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผล โดยแท้จริง และระยะติดตามประเมินผล พบว่า ผู้จัดการและคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน จะต้องมีการติดตามประเมินผลฐานะทางการเงินของกลุ่มอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดสภาพคล่องอยู่ตลอดเวลา จะต้องคำนึงด้วยว่าควรให้เงินคงเหลืออยู่ในบัญชีเงินฝากธนาคารมากน้อยเท่าใดจึงจะดีที่สุด ถ้าเงินคงเหลือมากเกินไปก็จะสูญเสียโอกาสที่จะได้รับผลกำไรจากดอกเบี้ยในการให้สมาชิกกู้เงินไปประกอบอาชีพ แต่ถ้าเงินคงเหลือน้อยเกินไปอาจเกิดปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงินได้ เช่น กรณีมีสมาชิกบางคนฝากเงินไว้จำนวนมาก วันหนึ่งมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนต้องการถอนเงินจำนวนมาก หากธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนไม่มีเงินให้ถอน ก็จะทำให้สูญเสียความน่าเชื่อถือกับสมาชิกได้ ก่อให้เกิดการขาดความเชื่อมั่นขาดศรัทธาต่อองค์กรทันที ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้จึงเป็นการร่วมปรับตัว กล่าวคือผู้จัดการและคณะกรรมการจะต้องรับรู้ร่วมกันว่าฐานะการเงินของกลุ่มเป็นอย่างไร ควรจะปล่อยกู้ให้กับสมาชิกจำนวนเท่าไร เหลือไว้เป็นทุนสำรองของกลุ่มจำนวนเท่าไร หรือต้องทำการระดมทุนเงินฝากหรือไม่อย่างไร เป็นหน้าที่ของผู้จัดการและคณะกรรมการที่จะต้องทำการติดตามประเมินผลตลอดเวลา ส่วนสมาชิกก็ต้องยอมรับสภาพเช่นกัน อาทิ เมื่อมีผู้ยื่นคำร้องขอกู้มากแต่กลุ่มมีจำนวนเงินในขณะนั้นจำกัด ก็ต้องยอมรับสภาพได้เงินก้ไปน้อย หรือหากมีผู้ยื่นขอกู้น้อยในขณะที่ขณะนั้นกลุ่มมีจำนวนเงินอยู่มาก ก็อาจจะได้เงินก้ไปมาก ทั้งนี้คณะกรรมการจะต้องแจ้งให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน เพื่อป้องกันคำครหาตามมาภายหลัง

2.3 ปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (materials) ผลการศึกษาพบว่า ความชัดเจนของสำนักงานหรือที่ทำการเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อการติดต่อใช้บริการจากสมาชิก เนื่องจากศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชน หรือวัด หรือสถานที่สาธารณะอื่น ๆ ที่ใช้เป็นสถานที่นัดพบกลุ่มระหว่างคณะกรรมการและสมาชิกนั้น ไม่มีเลขที่บ้านและบ่งบอกความชัดเจนในการดำเนินงานสำคัญ เพราะการติดต่อประสานงานกันด้วยเอกสารกับหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ติดต่อที่ชัดเจน อาทิ การทำสัญญาเกี่ยวกับแหล่งทุน หรือติดต่อกับหน่วยงานราชการ หากไม่มีเลขที่บ้านที่ชัดเจนก็อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นได้ นอกจากนี้การจะเพิ่มเติมวัสดุอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ อาทิ เคาเตอร์สำหรับให้บริการสมาชิก โต๊ะ-เก้าอี้สำหรับพนักงานหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบวันทำการ ชุดโซฟาหรือเก้าอี้นั่งรอสำหรับสมาชิก มุมบริการน้ำชากาแฟกับสมาชิกที่มาใช้บริการ เครื่องคิดเลข และวัสดุอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มออมทรัพย์ก็ดำเนินการได้ยาก เนื่องจากศาลาเอนกประสงค์หรือสถานที่ดังกล่าวต้องการความโอโง่งสำหรับบุคคลจำนวนมาก ไม่เหมาะที่จะจัดอุปกรณ์ต่างๆ เข้าไปใส่ไว้ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่แฝงตัวอยู่ในปัจจัยเรื่องวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการมี 3 ระยะ ได้แก่ **ระยะเตรียมการ** พบว่า การจัดเตรียมความพร้อมในด้านที่ทำการจะมีการ

จัดเตรียมสถานที่สำหรับให้บริการสมาชิกในด้านต่าง ๆ วางแผนงานคร่าว ๆ ว่าหากสมาชิกมาติดต่อขอใช้บริการจะเริ่มจากขั้นตอนใด อย่างไรบ้าง ถ้าเกิดปัญหาขึ้นจะแก้ไขอย่างไรเป็นเบื้องต้น ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในขณะนี้คือการร่วมวางแผน กล่าวคือ คณะกรรมการต้องร่วมด้วยช่วยกันกับพนักงานเจ้าหน้าที่ของกลุ่มว่าจะจัดการกับที่ทำการหรือสำนักงานอย่างไรให้เหมาะสม สะดวกสบายต่อการให้บริการสมาชิก ในส่วนของสมาชิกเองก็ร่วมด้วยช่วยกันใช้บริการสถานที่อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่ก่อความวุ่นวาย ต่างฝ่ายต่างไว้นใจเชื่อใจและเอื้ออาทรต่อกัน โดยเฉพาะการที่จะเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำการใหม่หรือการที่จะจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่แล้ว คณะกรรมการจะไม่ดำเนินการโดยพลการ ซึ่งจะต้องขออนุมัติที่ประชุมสมาชิก อันเป็นสัญญาณที่ส่งให้เห็นความสามัคคีของหมู่คณะในชุมชน **ระยะดำเนินการ** พบว่า หลังจากวางแผนเตรียมการไว้แล้ว เมื่อเปิดดำเนินการจะมองเห็นว่าสิ่งใดที่เป็นความจำเป็นเบื้องต้นก่อนหลัง หรือยังมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องบ้าง เช่น มีเคาเตอร์สำหรับให้บริการสมาชิก เครื่องคิดเลข โต๊ะ-เก้าอี้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสาร สมุดเครดิต และวัสดุอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและบริบทของแต่ละกลุ่มออมทรัพย์ ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในขณะนี้จึงเป็นการร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผล กล่าวคือ ระยะแรกอาจจะดำเนินงานแบบชั่วคราวเนื่องจากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ยังไม่พร้อมเมื่อดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่งจะพบความไม่สะดวกในขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกก็ต้องร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลด้วยกัน ประสบการณ์จากการปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกจะเป็นบทเรียนสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เข้มแข็งขึ้น เกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกันทั้งในส่วนของคณะกรรมการด้วยกัน หรือในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก ตลอดจนถึงหน่วยงานภายนอกที่บางครั้งเข้ามาสังเกตการณ์และร่วมเรียนรู้ประสบการณ์ด้วยกัน และ**ระยะติดตามประเมินผล** พบว่า หลังจากเปิดดำเนินการธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนไประยะหนึ่งแล้ว จึงจะทราบว่าสิ่งใดขาดตกบกพร่องบ้าง ซึ่งประธานและคณะกรรมการกลุ่มจะร่วมกันติดตามประเมินผลความจำเป็นในการจัดซื้อหรือจัดหา ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ และให้เหมาะสมกับฐานะการเงินของกลุ่ม ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในขณะนี้ คือการร่วมปรับตัว กล่าวคือ เมื่อคณะกรรมการมีการประเมินผลกลุ่มแล้ว และมีความเห็นว่าต้องเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการให้บริการบางอย่างเพื่อให้เกิดความสะดวกขึ้น หรือควรเปลี่ยนที่ทำการใหม่ หรือควรมีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการบันทึกข้อมูล เป็นต้น คณะกรรมการก็ต้องนำมติของคณะกรรมการมาแจ้งให้ที่ประชุมสมาชิกทราบ เพื่อขอมติจากสมาชิกในการเปลี่ยนแปลงตามแผนการที่วางไว้ หากสมาชิกเห็นด้วยก็ต้องร่วมกันปรับตัวไปด้วยกัน อาทิ หากมีการเปลี่ยนแปลงที่ทำการใหม่เพื่อให้เหมาะสมและปลอดภัยมากขึ้น อาจจะส่งผลให้สมาชิกบางคนไม่สะดวกไปบ้าง แต่ทุกฝ่ายก็ต้องยอมรับและร่วมปรับตัวไปด้วยกัน

2.4 ปัจจัยการบริหารจัดการ (management) ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการเป็นการวางระบบการทำงาน เพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แม้บางเรื่องอาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่ก็ไม่ควรมองข้าม เพราะประเด็นต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่เชื่อมโยงกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการรับสมัครสมาชิก การจัดสวัสดิการสมาชิก สมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก การแก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ การให้บริการสมาชิกในวันทำการ การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร การจัดทำบุคลากรประจำปี และการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี โดยเฉพาะระเบียบข้อบังคับจะต้องชัดเจนเป็นปัจจุบัน และมีระเบียบปฏิบัติที่เสมอภาค เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่แฝงตัวอยู่ในปัจจัยเรื่องการบริหารจัดการมี 3 ระยะ ได้แก่ **ระยะเตรียมการ** พบว่า ก่อนปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน คณะกรรมการกองทุนการเงินชุมชน จะต้องมีการวางแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวกับการบริหารจัดการว่าจะขับเคลื่อนกิจการไปในลักษณะใดบ้าง โดยทั่วไปจะมีกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประเภท ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้ถอนเงิน การให้กู้เงิน และรับชำระค่างวดเงินกู้ อันเป็นกิจกรรมที่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจะปฏิบัติเป็นประจำในวันทำการ ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการเอาไว้ว่าเป็นอย่างไร เช่น จะให้ใครหรือกรรมการคนใดทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ มีอำนาจในการอนุมัติเงินกู้ เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องปรับปรุงระเบียบข้อบังคับของกลุ่มให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งระเบียบปฏิบัติทั้งในเรื่องการรับฝากเงิน การถอนเงิน การกู้เงิน การรับชำระค่างวดเงินกู้ การชำระค่าปรับในกรณีส่งชำระค่างวดล่าช้ากว่ากำหนด การปันผลกำไร การจัดทำบัญชีงบดุล ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการจัดทำสมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก ซึ่งต้องมีความชัดเจนและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ครอบคลุมธุรกรรมทางการเงินที่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนของตนดำเนินการ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ก็คือการร่วมวางแผน กล่าวคือทั้งคณะกรรมการและสมาชิก ในระยะแรกจะต้องร่วมกันวางแผนในการปรับเปลี่ยนกองทุนชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ใครทำหน้าที่อะไร ที่ทำการกลุ่มควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ควรมีบอร์ดคณะกรรมการอยู่ตรงไหน บอร์ดข่าวสารควรแจ้งข้อมูลข่าวสารอะไรบ้าง เป็นต้น **ระยะดำเนินการ** พบว่า เมื่อเปิดดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง ต้องมีการวางแผนเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว วางแผนเรื่องเงิน คน และที่ทำการ วางแผนขยายกิจการและธุรกรรมต่าง ๆ รวมทั้งวางแผนในเรื่องอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับแต่ละบริบทของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนนั้น ๆ ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้จึงเป็นการร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผล กล่าวคือเมื่อมีประสบการณ์ในระยะหนึ่งแล้ว ผู้จัดการและคณะกรรมการต้องช่วยกันวางแผนขับเคลื่อนองค์กรของตน ระยะสั้นควรดำเนินการอะไรบ้าง ระยะกลางและระยะยาวควรเพิ่มเติมสิ่งใด อันเป็นการวางแผนทั้งเรื่องเงินทุน เรื่องการขยายฐานสมาชิกหรือเพิ่มเติมพนักงานเจ้าหน้าที่ และเรื่องที่ทำกรว่าควรเพิ่มวัตถุประสงค์อะไรบ้าง เพื่อความสะดวกในการให้บริการสมาชิก ทั้งนี้ต้องอยู่ในสถานะที่สามารถดำเนินการได้ด้วย และเมื่อชัดเจนแล้วก็ต้องแจ้งให้ที่ประชุมสมาชิกทราบและขอมติจากสมาชิกในการดำเนินการต่อไป จึงเป็นการ

ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลไปด้วยกัน และระยะติดตามประเมินผล พบว่า การติดตามประเมินผลในปัจจัยการบริหารจัดการที่เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งและจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบว่าการบริหารจัดการเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ต้องหาทางแก้ไข ดังนั้นผู้จัดการและคณะกรรมการจึงต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำ เพื่อร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในขณะนี้คือการร่วมปรับตัว กล่าวคือเมื่อผู้จัดการและคณะกรรมการมีการประเมินผลแล้วพบว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการให้บริการสมาชิก หรือปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนองค์กรประการใด ก็จะนำเข้าสู่ที่ประชุมสมาชิก หากที่ประชุมสมาชิกลงมติเห็นด้วย ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกก็ต้องพร้อมที่จะร่วมกันปรับตัวไปด้วยกัน ประสบการณ์จากอดีตที่ปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกจะกลายเป็นครูที่ดีให้กับอนาคตที่กำลังก้าวเดินไปข้างหน้า ดังนั้นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนที่มีความเข้มแข็ง จึงเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนที่รู้จักนำอดีตมาปรับปรุงปัจจุบันเพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นต่อไป

ตอนที่ 3 บทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอให้เห็นบทเรียนของกองทุนการเงินชุมชนบางกองทุน ที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชน โดยนำเสนอให้เห็นกรณีศึกษาของ กองทุนการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ในพื้นที่จังหวัดสงขลา 2 กรณีศึกษา ได้แก่ สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน หมู่ที่ 11 ตำบลท่าหมอไทร อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตาเสา อำเภอใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 กองทุนการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนไปสู่สถาบันการเงินชุมชน: กรณีศึกษาสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน หมู่ที่ 11 ตำบลท่าหมอไทร อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา

สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน หมู่ที่ 11 ตำบลท่าหมอไทร อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา เดิมเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านหัวควน ซึ่ง ครูชบ ยอดแก้ว ได้เข้ามาแนะนำให้มีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยให้ประชาชนสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกโดยการลงหุ้นร่วมกัน หุ้นละ 10 บาท ซึ่งในระยะแรกยังไม่ค่อยมีผู้สนใจเพราะยังไม่มั่นใจว่าเงินที่เขาลงทุนไปนั้นจะได้รับคืนหรือไม่ หรือสามารถทำได้จริงหรือไม่ โดยมีชาวบ้านสมัครเข้าเป็นสมาชิกประมาณ 10 ครั้วเรือน มีสมาชิกประมาณ 30 กว่าคน เมื่อผ่านไป 1 ปี มีชาวบ้านสมัครเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากเห็นว่าทำได้จริง ต่อมาในปี 2544 รัฐบาลในสมัยนั้นมีนโยบายแก้ไขปัญหาคาความยากจนด้วยการจัดให้มีการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชน

เมือง (กทบ.) โดยสนับสนุนงบประมาณมาให้หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท เมื่อรวมกับกลุ่มต่าง ๆ ทำให้บ้านหัวควน หมู่ที่ 11 มีกลุ่มองค์กรในหมู่บ้าน จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กลุ่มผลิตภัณฑ์กองทุนหมู่บ้าน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเกษตรกรชาวสวน และกลุ่มเลี้ยงโค จึงได้มีการปรึกษาหารือกันเพื่อให้มีการรวมเป็นหนึ่งเดียว โดยมีองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เข้ามาแนะนำให้คำปรึกษา จนกระทั่ง 6 กลุ่ม สามารถรวมตัวกันได้และปรับเปลี่ยนฐานะเป็น “สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน” อาทิ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอจะนะ ได้เข้ามามีบทบาทในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับของการเป็นสถาบันการเงินชุมชน ส่วนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) และธนาคารออมสิน ได้เข้ามามีบทบาทในการให้เครดิตเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่สังกัดอยู่ในสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควนได้กู้ยืมเงินและฝากเงินออมทรัพย์ เป็นต้น สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควนเปิดให้บริการสมาชิกทุกวันที่ 26 ของเดือน เวลา 13.00 – 16.00 น. จากนั้นในวันที่ 27 ของทุกเดือน เวลา 13.00 – 16.00 น. จะเปิดให้กรรมการที่ทำหน้าที่ด้านเอกสารและบัญชี ทำการตรวจสอบความถูกต้องให้แล้วเสร็จโดยไม่ให้มีการคั่งค้าง ซึ่งบทเรียนจากอดีตและปัจจุบันในการปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นสถาบันการเงินชุมชน เพื่อเป็นบทเรียนในอนาคต สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านหัวควนไปสู่สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน

รายการปรับเปลี่ยน	อดีต (กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านหัวควน)	ปัจจุบัน (สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน)	อนาคต (สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน)
• การรับสมัครสมาชิก	• วันที่ 26 มกราคมของทุกปี	• กำลังจะปรับเป็น ทุก 6 เดือน	• มีแผนรับสมัครทุกเดือน
• วันเวลาเปิดทำการ	• ทุกวันที่ 26 ของเดือน	• ทุกวันที่ 26 ของเดือน และ วันที่ 27 กรรมการเคลียร์เอกสารและบัญชี	• ขยายวันเวลาทำการ
• การฝากสัจจะ	• ไม่ต่ำกว่า 50 บาท/เดือน	• ไม่ต่ำกว่า 50 บาท/เดือน สูงสุดไม่เกิน 500 บาท	• ขยายวงเงินสัจจะ
• เงินกู้ฉุกเฉิน	• รายละไม่เกิน 10,000 บาท	• รายละไม่เกิน 10,000 บาท ในกิจกรรมตั้งนี้ กู้งานศพ ไม่เกิน 5,000 บาท, กู้อุบัติเหตุส่วนบุคคล และ อุบัติเหตุอื่นๆ	• ขยายสิทธิประโยชน์

ที่มา: การสัมภาษณ์เชิงลึก

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นรายการต่าง ๆ ในการปรับเปลี่ยนกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการบ้านหัวควน ไปสู่สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน จากอดีตไปสูปัจจุบันและแผนการในอนาคต โดยในส่วนของ การรับสมัครสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน เดิมมีการรับสมัครปีละ 1 ครั้ง คือในวันที่ 26 มกราคมของทุกปี ปัจจุบันมีแผนการที่จะรับสมัครเป็นปีละ 2 ครั้ง หรือรับสมัครทุก 6 เดือน เมื่อปรับแผนแล้วจะมีการประชาสัมพันธ์โดยการบอกต่อผ่านสมาชิกเก่าไปสู่สมาชิกใหม่ ส่วนสมาชิกเก่าจะเน้น การประชาสัมพันธ์ถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ โดยเฉพาะสิทธิในการกู้เงินฉุกเฉิน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร การจัดงานแต่งงาน งานบวช งานศพ เป็นต้น

การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน มีการดำเนินการ ดังนี้ 1) การคิดค่าธรรมเนียมในการสมัครเป็นสมาชิก ตัวบุคคล 20 บาท กลุ่ม/องค์กร 100 บาท โดยจะเปิดรับสมัครในวันที่ 26 มกราคมของทุกปี สมาชิกต้องถือหุ่นอย่างน้อย 1 หุ่น ๆ ละ 10 บาท และสามารถชำระเพิ่มหุ่นได้ปีละ 1 ครั้ง 2) วันทำการของสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน คือในวันที่ 26 ของทุกเดือน เวลา 13.00-16.00 น. เพื่อเปิดให้สมาชิกได้มีการชำระเงินที่กู้ยืม เงินหุ้น และเงินออม ส่วนวันที่ 27 ของทุกเดือน เวลา 13.00-16.00 น. จะเปิดให้กรรมการเคลียร์เอกสารและบัญชีให้แล้วเสร็จในแต่ละเดือน และ 3) เงินฝากสัจจะ สมาชิกต้องฝากสัจจะทุกเดือน ๆ ละ 1 ครั้ง วงเงินไม่ต่ำกว่า 50 บาท และสูงสุดไม่เกิน 500 บาท/เดือน หากมีเหตุจำเป็นให้ขาดส่งได้ไม่เกิน 2 ครั้ง และสามารถเพิ่มเงินสัจจะได้ปีละ 1 ครั้ง ในวันที่ 26 มกราคมของทุกปี ซึ่งสมาชิกจะสามารถถอนเงินและปิดบัญชีได้ก็ต่อเมื่อพ้นสภาพการเป็นสมาชิก โดยไม่มีภาระติดพันกับสถาบันการเงินชุมชนเท่านั้น

ในส่วนของเงินฉุกเฉิน จะอนุมัติให้สมาชิกกู้เงินฉุกเฉินได้ไม่เกิน 10,000 บาท ในกิจกรรมต่อไปนี้ คือ 1) การกู้ยืมเพื่อนำไปใช้จ่ายในงานศพ กู้ได้ไม่เกิน 5,000 บาท ผู้กู้ยืมต้องเป็นสมาชิกในครอบครัว ผู้เสียชีวิต เช่น สามี ภรรยา บุตร หรือบุคคลซึ่งผู้กู้ได้อุปการะเลี้ยงดู และผู้กู้ยืมต้องเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชน โดยทางสถาบันการเงินชุมชนจะคิดค่าธรรมเนียมการกู้ไม่เกิน 60 บาท (เพื่อใช้เป็นค่าพาหนะสำหรับคณะกรรมการเดินทางไปฝากหรือถอนเงินให้กับสมาชิกผู้กู้ยืม) และค่าสัญญาผู้กู้ครั้งละไม่เกิน 5 บาท ซึ่งผู้กู้ยืมจะต้องส่งเงินกู้ยืมคืนภายใน 3 วัน นับจากเสร็จสิ้นงานศพ 2) การกู้เงินเพื่อนำไปใช้จ่ายในกรณีประสบอุบัติเหตุต่าง ๆ 4 ประเภท คือ 2.1) อุบัติเหตุชนิดไม่หนัก อยู่โรงพยาบาล 7-15 วัน ให้สมาชิกกู้ได้ไม่เกิน 2,000 บาท ส่งคืนภายใน 2 เดือน 2.2) อุบัติเหตุชนิดปานกลาง อยู่โรงพยาบาล 15 วัน - 1 เดือน ให้สมาชิกกู้ได้ไม่เกิน 3,000 บาท ส่งคืนภายใน 3 เดือน 2.3) อุบัติเหตุรุนแรง อยู่โรงพยาบาลมากกว่า 1 เดือนขึ้นไป ให้สมาชิกกู้ได้ไม่เกิน 10,000 บาท ส่งคืนภายใน 1 ปี 2.4) อุบัติเหตุอื่น ๆ เช่น ประสบอุบัติเหตุ วาดภัย อัคคีภัย ให้สมาชิกกู้ได้ไม่เกิน 10,000 บาท ส่งคืนภายใน 1 ปี และ 3) ผู้ค้าประกันเงินกู้ทุกกรณี ต้องปฏิบัติดังนี้ คือ 3.1) ต้องยอมรับสภาพหนี้ตามสัญญาโดยไม่ มีข้อแม้ใด ๆ ทั้งสิ้น พร้อมทั้งลงลายมือชื่อในสัญญา 3.2) ต้องเป็นสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน และ 3.3) กรณีต้องใช้บุคคลภายนอกค้ำประกัน ต้องเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้ และต้องใช้ผู้ค้าประกัน 2 คน ลงลายมือชื่อในสัญญา

3.2 กองทุนการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนไปสู่สถาบันการเงินชุมชน: กรณีศึกษาสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ระยะเริ่มต้นก่อตั้งขึ้นภายใต้ชื่อ กองทุนหมู่บ้านวังพา หมู่ที่ 9 ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เมื่อปี 2544 ตามนโยบายแก้ไขปัญหาความยากจนของรัฐบาลในสมัยนั้น มีสมาชิกแรกก่อตั้ง จำนวน 318 คน มีทุนการก่อตั้งจากที่รัฐบาลโอนให้ 1 ล้านบาท ซึ่งประธานกองทุนหมู่บ้านวังพา นายถนอม แยมสุวรรณ ได้เล็งเห็นปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือน หนี้สินนอกระบบ สังคมบริโภค และสังคมเริ่มแยกกันอยู่ จึงได้จัดประชุมหารือระหว่างคณะกรรมการและสมาชิกทั้งหมดเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง ทำให้ได้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยประเด็นที่ชาวบ้านหยิบมาเป็นประเด็นหลักคือ เรื่องหนี้สิน ที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น หลังจากมีการพูดคุยชาวบ้านจำนวนหนึ่งได้เรียนรู้และเริ่มจัดทำบัญชีครัวเรือน ได้เห็นรายรับรายจ่ายในครัวเรือนของตน จึงมีการใช้จ่ายเงินที่รอบคอบขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้พบเห็นจุดเด่นของชุมชนคือ การดำรงชีวิตแบบเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นเครือญาติกัน คนในชุมชนร่วมทุกข์ร่วมสุขมาด้วยกัน ตั้งแต่สมัยที่หมู่บ้านวังพาถูกจัดว่าเป็นเขตพื้นที่สีแดง อันเนื่องมาจากผู้คนทั้งหมู่บ้านถูกกล่าวหาว่าเป็นคอมมิวนิสต์ ต่อมาเมื่อรัฐบาล พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ในสมัยนั้นมีนโยบายการเมืองนำการทหารที่เรียกว่า “ได้ร่มเย็น” และได้ออกนโยบาย 66/23 ทำให้คนวังพากลายมาเป็นผู้ร่วมพัฒนาชาติไทย และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ปัจจุบันกลับต้องเผชิญปัญหาของความเจริญที่มาพร้อมกับสังคมบริโภค ส่งผลให้หมู่บ้านวังพาทกอยู่ภายใต้กระแสสังคมบริโภคเช่นเดียวกัน และชาวบ้านประสบปัญหาหนี้สินในครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น

การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านวังพาในระยะแรกไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากชาวบ้านไม่ให้การยอมรับ โดยมีความเชื่อในเชิงอคติว่าเป็นเงินของอดีต นายกฯ ทักษิณ ชินวัตร ดังนั้น นายถนอมจึงนำกลับมาฟื้นฟูใหม่ โดยจัดให้มีการรับฝากเงินออมทรัพย์ เนื่องจากเดิมชาวบ้านส่วนหนึ่งได้มีการฝากเงินสั่งจะออมทรัพย์วันละบาทกันอยู่แล้วกับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต แต่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตก็มีระเบียบจำกัดยอดเงินฝากเอาไว้ เมื่อนายถนอมจัดให้กองทุนหมู่บ้านวังพามีการรับฝากเงินของชาวบ้านโดยไม่มีการจำกัดยอดเงิน ชาวบ้านจึงให้ความสนใจ ประกอบกับชาวบ้านส่วนใหญ่มีอาชีพทำสวนยางพารา เมื่อขายผลผลิตได้ไม่ยกเก็บเงินไว้ในบ้านก็จะนำมาฝากไว้กับกองทุนหมู่บ้านวังพาแทน จนสามารถนำเงินมาเพิ่มทุนได้มากขึ้นและให้สมาชิกกู้ยืมไปประกอบอาชีพหรือใช้จ่ายในครัวเรือนรายละไม่เกิน 20,000 บาท ตามระเบียบกองทุนหมู่บ้าน โดยใช้บุคคลค้ำประกัน 2 คน ส่งผลให้สมาชิกกองทุนหมู่บ้านเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็วเป็น 545 คน ในขณะเดียวกันธนาคารออมสินได้มีนโยบายยกระดับกองทุนหมู่บ้านให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน โดยธนาคารให้การช่วยเหลือในด้านเครื่องคอมพิวเตอร์รวมทั้งโปรแกรมสำเร็จรูปในการปฏิบัติงานสถาบันการเงินชุมชน จัดฝึกอบรมโปรแกรมการบริหารงานสถาบันการเงินชุมชน และธนาคารคอยเป็นพี่เลี้ยงให้ในการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ทำให้นายถนอมเล็งเห็นความจำเป็นในการยกระดับกองทุนหมู่บ้านวังพาเป็นสถาบันการเงินชุมชน

บ้านวังพา และได้เริ่มประชุมร่วมกับคณะกรรมการหมู่บ้านถึงความเป็นไปได้ในการยกระดับเป็นสถาบันการเงินชุมชน หลังจากคณะกรรมการกองทุนมีความคิดเห็นในแนวทางเดียวกันและเล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับชาวบ้านและสมาชิก จึงได้เข้ายื่นความประสงค์เพื่อยกระดับกองทุนหมู่บ้านวังพาเป็นสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ต่อเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบลและระดับอำเภอตามลำดับ และได้เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2553 โดยมีสมาชิกในขณะนั้นจำนวน 1,276 คน มีการบริการรับฝากเงินนอกสถานที่ และปล่อยสินเชื่อได้ถึง 1 ล้านบาท โดยมีหลักเกณฑ์ที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามวงเงินสินเชื่อ และมีการนำผลกำไรที่ได้มาจากผลประกอบการไปทำประโยชน์เพื่อสังคม เช่น การร่วมทำบุญทอดผ้าป่าต่าง ๆ การทำฝายชะลอน้ำเพื่อการอนุรักษ์ การให้ทุนการศึกษาเด็กเล็ก การช่วยเหลือค่าคลอดบุตร การช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น

โครงสร้างของคณะกรรมการ สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพามีคณะกรรมการทั้งหมด 11 คน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน 2 คน เลขานุการ ฝ่ายเร่งรัดหนี้สิน ผู้ช่วยฝ่ายเร่งรัดหนี้สิน ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบบัญชี เภรณญิก ผู้ช่วยฝ่ายเธรณญิก และประชาสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าทั้งประธานและคณะกรรมการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป และร่วมกันช่วยบริหารงานตามหน้าที่ โดยเปิดทำการให้บริการสมาชิกทุกวันจันทร์ พุธ ศุกร์ของทุกสัปดาห์ ตั้งแต่เวลา 10.30 น. – 16.00 น. สาเหตุที่เปิด 10.30 น. สืบเนื่องจากสมาชิกและชาวบ้านส่วนใหญ่ร้อยละ 95 มีอาชีพทำสวนยางพารา ซึ่งต้องเริ่มกรีดยางพาราตั้งแต่เที่ยงคืนและกว่าจะเก็บน้ำยางเสร็จสิ้นก็ถึงเช้าประมาณ 09.00 น. จึงมาเริ่มเปิดดำเนินการสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาได้ ซึ่งสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาจะได้รับผลตอบแทนเป็นเงินปันผลประจำปี ซึ่งจำนวนเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับปริมาณผลกำไรที่ได้จากดอกเบียในแต่ละปี ดังนั้นในแต่ละปีจึงอาจได้ไม่เท่ากัน และยังได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย เช่น สวัสดิการเมื่อคลอดบุตร สวัสดิการเมื่อเจ็บป่วย สวัสดิการด้านการศึกษาซึ่งได้รับทุนการศึกษาเป็นรายปี และสวัสดิการเมื่อเสียชีวิต เป็นต้น

การบริหารจัดการของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) **ด้านงานสถาบันการเงินชุมชน** 1.1) การถือหุ้น หุ้น ๆ หนึ่งมีมูลค่าหุ้นละ 100 บาท สมาชิกถือหุ้นได้ไม่เกิน 1 ใน 5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของสถาบันการเงินชุมชน 1.2) เงินรับฝาก แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เงินฝากออมทรัพย์ สามารถนำเงินมาฝากถอนได้ทุกวันทำการ และจะได้รับดอกเบี้ยรายวันมากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ร้อยละ 0.50 ต่อปี และประเภทที่สอง เงินสัจจะวันละบาท รับฝากจากสมาชิกตามที่ตกลงกัน โดยไม่มีการถอนเป็นระยะเวลาหนึ่งปี (เสมือนเงินฝากประจำของธนาคารพาณิชย์) จะได้รับดอกเบี้ยเงินสัจจะวันละบาทมากกว่าอัตราดอกเบี้ยฝากประจำของธนาคารร้อยละ 0.50 บาทต่อปี ซึ่งข้อมูล ณ สิ้นปี 2557 มีจำนวนสมาชิก แยกเป็นสมาชิกกองทุนหมู่บ้านวังพา 685 คน และสมาชิกสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา 1,477 คน มีจำนวนเงินออม แยกเป็นเงินออมกองทุนหมู่บ้านวังพา 16,706,900 บาท เงินออมสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา 20,363,899 บาท เงินทุนจากรัฐบาลรวมกับเงินสะสมต่าง ๆ 2,254,127 บาท และเงินทุนจากการกู้เงินธนาคารออมสิน

เป็นเงิน 3,148,540 บาท และมีจำนวนผู้กู้ แยกเป็นกู้เงินกองทุนหมู่บ้านวังพา 452 ราย เป็นเงิน 14,479,634 บาท และกู้เงินสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา จำนวน 314 ราย เป็นเงิน 22,358,795 บาท 1.3) การสร้างรายได้ สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาเปิดบริการให้สินเชื่อรายบุคคล คิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ร้อยละ 6-8 ต่อปี โดยคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาเห็นชอบอนุมัติเงินกู้ตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเงินกู้ โดยใช้การลงมติเสียงข้างมากของที่ประชุม รวมทั้งเปิดบริการรับชำระค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า โดยคิดบริการรายละ 10 บาท 1.4) การจัดทำบัญชีสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ประกอบด้วย บัญชีเงินสดรายวัน บัญชีรับ-จ่ายประจำเดือน และบัญชีสมดุลสินทรัพย์และหนี้สิน และ 1.5) การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี เมื่อสิ้นสุดทางบัญชีของสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา จะนัดสมาชิกเปิดประชุมใหญ่สามัญประจำปีอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายใน 60 วัน นับจากสิ้นสุดบัญชี และคณะกรรมการจะนำกำไรสุทธิมาจัดสรร ดังนี้ เงินปันผล-ค่าหุ้นในอัตราร้อยละ 30 เงินตอบแทนคณะกรรมการในอัตราร้อยละ 30 เงินสมทบเข้าเป็นทุนในอัตราร้อยละ 20 และเป็นทุนเพื่อจัดสวัสดิการในอัตราร้อยละ 20 และ 2) **ด้านงานการจัดสรรผลประโยชน์** เงินที่เข้าสู่ระบบสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา คณะกรรมการจะนำมาบริหารจัดการในเรื่องของการปล่อยกู้ให้แก่สมาชิก โดยคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6 บาทต่อปี ซึ่งส่วนมากสมาชิกกู้ยืมไปใช้ในการลงทุนประกอบอาชีพ เช่น การเลี้ยงหมู หลุม การทำสวนยางพารา เป็นต้น การบรรเทาเหตุฉุกเฉิน ความจำเป็นเร่งด่วน และการแก้ปัญหาหนี้ นอกกระบบ โดยเป็นการปล่อยกู้ให้รายบุคคล ต้องมีคนค้ำประกันตามวงเงินทุนอย่างน้อยร้อยละ 80 ของวงเงินค้ำประกัน นอกจากนั้นสมาชิกต้องทำบัญชีครัวเรือนมาก่อนอย่างน้อย 6 เดือน การชำระคืนสามารถชำระได้ตามศักยภาพของสมาชิกเอง โดยการให้สัจจะแก่คณะกรรมการ ในแต่ละเดือนสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาจะเปิดให้สมาชิกกู้ทุกวันที่ 1 และ 16 ของเดือน เพื่อยืนยันความโปร่งใสต่อการใช้จ่ายเงินของสมาชิกที่กู้ยืมไป สมาชิกจะต้องนำไปเสร็จในการใช้จ่ายเงินมาแสดงอ้างอิงต่อคณะกรรมการว่าได้ใช้เงินไปตามแผนงานที่วางไว้ และต้องมีแผนการออมเพื่อลดหนี้มาแสดงต่อคณะกรรมการพร้อมกันด้วย นอกจากนี้หากสมาชิกสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและพึ่งตนเองได้จริงทางสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาจะรับโอนหนี้จากภายนอกให้ ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขการประเมินศักยภาพของตนเอง ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกัน เช่น เป็นผู้มีระเบียบวินัยทางการเงิน เปิดเผยข้อมูล ทำบัญชีครัวเรือน เข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น ซึ่งที่ผ่านมาสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาสามารถโอนหนี้และปลดหนี้ให้แก่สมาชิกได้แล้ว 15 ครัวเรือน ซึ่งบทเรียนจากอดีตและปัจจุบันในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านวังพาไปสู่สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา เพื่อเป็นบทเรียนในอนาคต สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 การปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านวังพาไปสู่สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา

รายการปรับเปลี่ยน	อดีต (กองทุนหมู่บ้านวังพา)	ปัจจุบัน (สถาบันการเงินชุมชนวังพา)	อนาคต (สถาบันการเงินชุมชนวังพา)
• วิวัฒนาการ	• ชาวบ้านให้ความสนใจน้อย	• ชาวบ้านให้ความสนใจมาก	• ขยายให้เป็นกลุ่มใหญ่
• วันเวลาเปิดทำการ	• ปีละ 1 ครั้ง	• วันจันทร์ พุธ ศุกร์ ทุกสัปดาห์	• ขยายวันทำการ
• ธุรกรรมทางการเงิน	• เงินฝากสัจจะ เงินออมทรัพย์ เงินกู้และรับชำระเงินกู้รายปี	• ฝากเงิน ถอนเงิน ให้กู้เงิน รับชำระเงินกู้ทุกสัปดาห์ (เงินทุกประเภท)	• เชื่อมโยงธุรกรรมกับองค์กรการเงินอื่นๆ
• การจัดสวัสดิการ	• จัดสวัสดิการสาธารณประโยชน์ได้เล็กน้อย	• จัดสวัสดิการส่วนบุคคลและสาธารณประโยชน์ได้เต็มที่	• ดึงงบประมาณจากภายนอกมาขยายสวัสดิการให้มากขึ้น

ที่มา: การสัมภาษณ์เชิงลึก

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านวังพาเป็นสถาบันการเงินชุมชนวังพา ผ่านประสบการณ์อดีตทางความเชื่อมาก่อนที่จะเติบโตเป็นกองทุนหมู่บ้านวังพาที่เข้มแข็ง และยกระดับตนเองไปสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชนวังพา ดำเนินการโดยคณะกรรมการสถาบันการเงินชุมชนวังพา มีเงินทุนรัฐบาล เงินสัจจะ เงินฝากออมทรัพย์ของสมาชิก และผลกำไรจากการประกอบการ หลังจากปรับเปลี่ยนไปสู่สถาบันการเงินชุมชนวังพาแล้ว ได้เพิ่มวันเปิดทำการเป็นวันจันทร์ พุธ ศุกร์ของทุกสัปดาห์ เวลา 10.30 - 16.30 น. มีธุรกรรมทางการเงิน ได้แก่ รับฝากเงิน ให้ถอนเงิน ให้กู้เงิน และรับชำระค่างวดเงินกู้ ทุกประเภทครบวงจร และมีการจัดสวัสดิการชุมชนครอบคลุมตั้งแต่เกิดกระทั่งถึงตาย โดยมีแผนในอนาคตที่จะขยายตนเองให้เป็นกลุ่มใหญ่ ขยายวันทำการ เชื่อมโยงธุรกรรมกับองค์กรการเงินอื่น ๆ และดึงงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเข้ามาขยายการจัดสวัสดิการให้มากขึ้น

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า กองทุนการเงินชุมชนเป็นองค์กรชุมชนองค์กรหนึ่ง ดังนั้นปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร ที่เรียกว่า “ทรัพยากรการบริหาร 4 M” ได้แก่ คนหรือบุคลากร (man) เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ (money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (material) และการบริหารจัดการ (management) ซึ่งปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน จึงพบเห็นได้จากกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนนั่นเอง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 ปัญหาและอุปสรรคในปัจจัยคนหรือบุคลากร (man) มีดังต่อไปนี้

4.1.1) ปัญหาขาดผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ เสียสละ จริงใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนบางแห่งผู้บริหารกลุ่มยังขาดภาวะผู้นำ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีการปล่อยกู้ในกลุ่มพรรคพวกของกรรมการที่มีอิทธิพลมากกว่า ด้วยเหตุที่ยังไม่ได้รับความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการบริหารงานจากภาครัฐหรือศึกษาด้วยตนเอง ทำให้ผู้นำบางคนยังขาดความรู้และทักษะในการบริหารงาน ส่งผลต่อการขาดความเป็นเอกภาพของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มแบ่งฝักแบ่งฝ่าย และหวาดระแวงซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนได้

4.1.2) ปัญหาขาดคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่ออุดมการณ์ของผู้นำรุ่นเก่า ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนหรือแม้แต่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนบางแห่ง ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ เสียสละ จริงใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) เหมือนกับคนรุ่นเก่าเข้ามาทำงาน ในขณะที่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนมีความพยายามเสาะหาคนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมทำงานกับคณะกรรมการ แต่ก็ยังพบเห็นได้น้อย

4.1.3) ปัญหาขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกบางส่วน ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนบางแห่งได้รับการมีส่วนร่วมจากสมาชิกน้อย สาเหตุเกิดจากสมาชิกบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่เข้าร่วมการประชุม การประสานงานและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไม่ครอบคลุมในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกบางคนนำข้อมูลข่าวสารไปถ่ายทอดต่ออย่างผิดเพี้ยน ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บางส่วนก็ถอนตัวออกไป บางส่วนก็ยังลังเลและนิ่งเฉยโดยไม่ให้ความร่วมมือใด ๆ บางส่วนก็ฝากเงินเพื่อกินดอกเบี้ยเพียงอย่างเดียวไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นต่าง ๆ เป็นต้น

4.1.4) ปัญหาเกี่ยวกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก สาเหตุเกิดจากสมาชิกแต่ละคนอยู่ในสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างกัน สถานภาพของสมาชิกแตกต่างกัน ทำให้การบริหารจัดการกองทุนการเงินชุมชน บางครั้งพบความยุ่งยากและซับซ้อน และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากลุ่ม ความยึดมั่นในความเห็นของตน การไม่ยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกเป็นสาเหตุในการขับเคลื่อนการพัฒนาของกลุ่มเช่นเดียวกัน

4.2 ปัญหาและอุปสรรคในปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) มีดังต่อไปนี้

4.2.1) ปัญหาการขาดเงินทุนสำหรับบริหารจัดการในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีการจัดสรรเงินผลกำไรมาไว้สำหรับการบริหารจัดการ เนื่องจากเกรงว่าเงินจะไม่เพียงพอต่อการปันผลสมาชิกหรือเกรงว่าสมาชิกจะตำหนิหากนำเงินผลกำไรบางส่วนมาใช้เพื่อการบริหารจัดการ

4.2.2) ปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้นมีเงินทุนจำนวนจำกัด เมื่อนำเงินทุนมาให้สมาชิกกู้หมดแล้ว ภายหลังสมาชิกมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนจะมาขอกู้ จึงไม่มีเงินให้กู้ยืม

4.2.3) ปัญหาเรื่องการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนแล้ว ทำให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น บางครั้งคณะกรรมการหลายคนมีการใช้จ่ายในงานของแต่ละคน ก่อให้เกิดความสับสนในการใช้จ่ายเงิน จนบางครั้งคณะกรรมการบางคนจึงตัดปัญหาด้วยการใช้เงินส่วนตัวจ่ายแทน

4.2.4) ปัญหาเรื่องมีปริมาณเงินที่มากเกินไป ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนขนาดใหญ่ ที่มีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินจำนวนมาก มีการรับฝากเงินจำนวนมาก จากเดิมที่มีปริมาณเงินหลายแสนบาท เพิ่มขึ้นเป็นล้านบาท เป็นหลายสิบล้านบาท เป็นหลายร้อยล้านบาท ส่งผลให้คณะกรรมการมีภาระที่ต้องควบคุมเงินค่อนข้างมากเกินกำลัง ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนบางแห่งจึงตัดสินใจนำเงินไปฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์แทน หรือบางแห่งก็นำเงินไปลงทุนทำธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เปิดเป็นลานรับซื้อปาล์มน้ำมัน เปิดร้านรับซื้อน้ำยางพารา เป็นต้น ส่งผลต่อภาระที่คณะกรรมการต้องติดตามไปตรวจสอบเรื่องเงินรายได้-ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

4.3 ปัญหาและอุปสรรคในปัจจุบันวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (material) มีดังต่อไปนี้

4.3.1) ปัญหาการขาดที่ทำการหรือสำนักงานเฉพาะของกองทุนการเงินชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้นยังต้องใช้ศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นที่ทำการ ทำให้มีอุปสรรคต่อการขยายกิจการ เนื่องจากศาลาเอนกประสงค์ถูกใช้เป็นส่วนกลางสำหรับหมู่บ้านในการจัดกิจกรรมประเพณีต่าง ๆ และยังเป็นสถานที่ตั้งของกลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ ในชุมชนซ้ำซ้อนกัน เช่น นอกจากเป็นที่ตั้งของกองทุนการเงินชุมชนแล้ว ยังเป็นที่ตั้งของกลุ่มสตรี กลุ่มผู้สูงอายุ หรือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นต้น

4.3.2) ปัญหาที่ทำการมีสถานที่คับแคบไม่สะดวกต่อการให้บริการสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนแล้ว เนื่องจากมีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินหลายประเภท เมื่อถึงวันทำการคณะกรรมการที่แบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันไว้แล้ว จำเป็นต้องมีโต๊ะเก้าอี้สำหรับไว้คอยรับสมาชิกในธุรกรรมของตนเอง แต่ปรากฏว่าที่ทำการมีสถานที่คับแคบเกินไป บางแห่งจึงต้องนำเต็นท์มากางเพิ่มเติมเพื่อไว้รองรับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกมีจำนวนมากนับพันคน

4.3.3) ปัญหาการขาดวัสดุอุปกรณ์สำนักงานสำหรับให้บริการสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า กองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนหลายแห่ง ขาดวัสดุอุปกรณ์สำหรับให้บริการสมาชิก เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ทำให้สมาชิกที่มาใช้บริการต้องยืนคอย บางแห่งมีการจัดเตรียมน้ำชากาแฟไว้รองรับสมาชิก แต่บางแห่งไม่มี หรือมีเฉพาะของคณะกรรมการ ทั้งนี้สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากคณะกรรมการไม่ได้วางแผนจัดสรรเงินรายได้ส่วนหนึ่งเพื่อดำเนินการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้

4.3.4) ปัญหาการขาดคอมพิวเตอร์สำหรับจัดเก็บข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนขนาดใหญ่ ที่มีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินจำนวนมาก มีการรับฝากเงินจำนวนมาก ทำให้ถึงเวลาที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล แต่คณะกรรมการยังไม่กล้าตัดสินใจซื้อมาใช้ เนื่องจากส่วนหนึ่งยังกังวลเรื่องผู้ที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูล ซึ่งต้องเสาะหาบุตรหลานคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยดำเนินการ อันเป็นภาระเพิ่มขึ้น และอีกส่วนหนึ่งเมื่อตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ก็ควรต้องใช้ให้คุ้มค่า ดังนั้นอาจจะต้องซื้อโปรแกรมทางการเงินอีกต่อหนึ่งด้วย แต่ปัญหานี้บางธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนได้รับการสนับสนุนคอมพิวเตอร์จากธนาคารออมสิน พร้อมโปรแกรมทางการเงินและบัญชี และมีการจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมให้ด้วยจึงไม่มีปัญหา

4.4 ปัญหาและอุปสรรคในปัจจัยการบริหารจัดการ (Management) มีดังต่อไปนี้

4.4.1) ปัญหาการกระจายและข้อบังคับของกองทุนการเงินชุมชนไม่เข้มแข็ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากการบังคับใช้กฎระเบียบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากการขาดความต่อเนื่อง การประสานเพื่อทำความเข้าใจระหว่างสมาชิกยังไม่มีระบบ ความขัดแย้งของสมาชิกและไม่เห็นด้วยในกฎระเบียบและข้อบังคับบางประการ ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในสมาชิกบางคน

4.4.2) ปัญหาการขาดแผนในการดำเนินงานของกองทุนการเงินชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่มจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีการกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะแผนงานทางธุรกรรมซึ่งยังมีสภาพการดำเนินการแบบหลวม ๆ เช่น ปล่อยกู้โดยขาดการทำสัญญาเงินกู้ เพื่อเป็นหลักฐานเอาไว้ ปล่อยกู้ซ้ำซ้อน เป็นต้น หรือขาดแผนในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีของกลุ่ม

4.4.3) ปัญหาการขาดประสิทธิภาพและกลไกในการประสานงานของสมาชิกในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่งจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีกลไกการประสานงานระหว่างกรรมการและสมาชิกที่เพียงพอ ทำให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไม่ครอบคลุมในหมู่สมาชิก เกิดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ผิด ๆ ส่งผลต่อการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม

4.4.4) ปัญหาธุรกรรมยังมีน้อยและอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่งจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีแผนงานในการดำเนินการที่ชัดเจน สมาชิกยังไม่ค่อยเชื่อมั่นในคณะกรรมการ ขาดผู้นำที่กระตุ้น และริเริ่มในการทำธุรกรรมอื่น ๆ การมองเห็นผลประโยชน์ของการขยายธุรกรรมยังมีน้อย รวมทั้งโครงสร้างและคณะกรรมการบางคนยังปฏิบัติหน้าที่ไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่กำหนดร่วมกันไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนสู่ธนาคารหมู่บ้าน: บทเรียนในอดีต และปัจจุบัน เพื่ออนาคต เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีเชิงคุณภาพ (qualitative approach) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และบทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ **ระยะที่ 1** (phase I) การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและการสัมภาษณ์ **ระยะที่ 2** (phase II) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยกระบวนการกลุ่ม นำข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล และสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบาย แล้วนำเสนอข้อมูลในลักษณะพรรณนาความ ซึ่งผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ **ตอนที่ 1** กระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน **ตอนที่ 2** บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน **ตอนที่ 3** บทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 กระบวนการในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนอย่างชัดเจน สามารถนำเสนอแยกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน แบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ **ลักษณะที่ 1** การปรับเปลี่ยนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสู่การเป็นธนาคารชุมชน คือกองทุนชุมชนเมืองบางหัก อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา **ลักษณะที่ 2** การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน คือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านหัวควน หมู่ที่ 11 ตำบลท่าหมอไทร อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา **ลักษณะที่ 3**

การปรับเปลี่ยนจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน คือ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านป่าซาง หมู่ที่ 1 ตำบลป่าซาง อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา **ลักษณะที่ 4** การก่อตั้งเป็นธนาคารหมู่บ้านโดยตรง คือธนาคารหมู่บ้านจะตั้งพระ (ตามแนวพระราชดำริ) ตำบลจะตั้งพระ อำเภอตั้งพระ จังหวัดสงขลา และ**ลักษณะที่ 5** การก่อตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตแต่ดำเนินงานในลักษณะธนาคารหมู่บ้าน คือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลคลองเปี้ยะ อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสนามชัย หมู่ที่ 5 ตำบลสนามชัย อำเภอสิงหนิง จังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 2 กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ **ระยะเตรียมการ** **ระยะดำเนินงาน** และ**ระยะติดตามประเมินผล** ซึ่งในแต่ละระยะจะประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่เรียกว่าทรัพยากรการบริหาร 4 M ได้แก่ คนหรือบุคลากร (man) เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (material) และการบริหารจัดการ (management) โดย **1) ปัจจัยคนหรือบุคลากร** เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการ หากปัจจัยคนไม่พร้อม การปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ คนที่เกี่ยวข้องอยู่กับธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน มีอยู่อย่างหลากหลายทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร แต่บุคคลที่ควรเตรียมความพร้อมก่อนปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ประกอบด้วย คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน นอกจากนี้ควรมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่เป็นผู้จัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน เพราะต้องใช้อำนาจแทนคณะกรรมการในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินในวันทำการของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน โดยที่คณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจะทำหน้าที่ติดตามประเมินผลในภาพรวมเป็นประจำทุกเดือน **2) ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ** มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ความเชื่อมั่นศรัทธาของสมาชิกจะมีมากหรือน้อยต่อองค์กรนั้น นอกจากความเชื่อมั่นส่วนตัวในคณะกรรมการแล้ว ส่วนหนึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่มีสภาพคล่องสูง มีฐานะทางการเงินดี หากมีข่าวลือออกไปว่าธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น ๆ ขาดเงินให้กู้หรือขาดสภาพคล่องทางการเงิน จะเกิดผลสะท้อนกลับต่อความเชื่อมั่นในคณะกรรมการและธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งอาจร้ายแรงถึงขั้นสมาชิกทยอยมาถอนเงินฝากของตนออกจนหมด อันหมายความว่าถึงจุดสิ้นสุดธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น ๆ ดังนั้นผู้จัดการหรือคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจึงต้องมองหาแหล่งเงินทุนสำรองไว้ตลอดเวลา หากประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินเมื่อไรต้องรีบหาทางแก้ไขโดยเร่งด่วน และต้องปิดข่าวเพื่อไม่ให้สมาชิกเกิดความตื่นตระหนก การติดตามประเมินผลทางการเงินจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้จัดการและคณะกรรมการจะต้องร่วมมือกันสอดส่องดูแล จึงสมควรที่คณะกรรมการจะมีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำทุกเดือน **3) ปัจจัยที่ทำการและวัสดุอุปกรณ์** ส่วนใหญ่ถูกมองว่าไม่สำคัญ

แต่ในความเป็นจริงแล้วการทำธุรกรรมทางการเงิน หน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ จะต้องมีความมั่นคง สะท้อนความเชื่อมั่นจากบุคคลภายนอกได้ ควรมีโอกาสสถานที่ที่เป็นหลักฐานและบ่งบอกถึงการมี ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งสถานที่กลาง เช่น ศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชน แม้จะเป็นสถานที่ ของส่วนร่วมในชุมชนนั้น ๆ ในการทำกิจกรรมร่วมกัน แต่อาจเหมาะสมเพียงแค่การเป็นกองทุนการเงิน ชุมชน หากจะปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จำเป็นต้องมีความมั่นคง ชัดเจน ในเรื่องที่ทำมากกว่าที่เป็นอยู่นั้น เพราะเมื่อปรับตนเองเข้าสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือ สถาบันการเงินชุมชนแล้ว หมายความว่ากองทุนการเงินชุมชนนั้นพร้อมที่จะประกอบกิจการที่มีความ ยั่งยืน ไม่ควรให้กิจการตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนของอนาคต ดังนั้นการปรับตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน หรือสถาบันการเงินชุมชน จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องมองเรื่องที่ทำกาเป็นสำคัญ และควรมีความ กว้างและความสะดวกเพียงพอที่จะทำให้บริการสมาชิกทั้งในด้านการทำธุรกรรมทางการเงิน การมีโต๊ะเก้าอี้ นั่งพักคอยให้สมาชิกได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกันในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งมี บอร์ดประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ทั้งข้อมูลของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนเอง และ ข้อมูลควรรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ และ 4) **ปัจจัยการบริหารจัดการ** การบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้าน หรือสถาบันการเงินชุมชนนั้น มีประเด็นที่ต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการ แม้บางเรื่องอาจจะเป็นเรื่อง เล็กน้อยแต่ก็ไม่ควรมองข้าม เพราะประเด็นต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่เชื่อมโยงกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการรับ สมัคสมาชิก การจัดสวัสดิการสมาชิก สมุดเครดิตประจำตัวสมาชิก การแก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ การให้บริการสมาชิกในวันทำการ การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร การจัดทำบุคลากรประจำปี และการจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปี หรือบางธนาคารหมู่บ้านหรือ สถาบันการเงินชุมชนอาจมีรายละเอียดที่มากหรือน้อยกว่านี้ ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ความพร้อม ความ เหมาะสมและบริบทของแต่ละธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน

ตอนที่ 2 บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุน การเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ผลการศึกษาพบว่า บทบาทการเพิ่มพลังต่อ กระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน สามารถนำเสนอ แยกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะการเพิ่มพลังทางจิตวิทยาในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุน การเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน พิจารณาได้จากกระบวนการเสริมสร้างพลังใน ชุมชน 5 ประการ ได้แก่ 1) **การร่วมวางแผน** อยู่ในขั้นตอนของระยะเตรียมการ โดยบทบาทของการ เพิ่มพลังจะเน้นไปที่ปัจจัยคนเป็นหลัก ทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานกองทุน การเงินชุมชน จะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน มีความมุ่งมั่น และ เห็นคุณค่า/ความสำคัญ (meaningfulness) ของการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่การ เป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน มีการวางคนที่มีทักษะและความสามารถ (competence) ให้

เหมาะสมกับงาน และให้ความอิสระในการตัดสินใจ (self-determination) ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ เมื่อวางคนพร้อมแล้ว ก็จัดประชุมสมาชิกชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เพื่อให้ทุกคนพร้อมรับผลกระทบ (impact) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน 2) การร่วมปฏิบัติ อยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ อันเป็นระยะที่กองทุนการเงินชุมชนได้ปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชนแล้ว ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงานส่งผลให้บุคคลเห็นคุณค่าและความสำคัญของการปฏิบัติงานในฐานะธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และมีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการดำเนินการในหน้าที่ของตน บางครั้งไม่รู้หรือไม่เข้าใจก็สอบถามแนะนำกัน เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน มีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน บางครั้งมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะถูกนำเข้าสู่ที่ประชุมกรรมการ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ในขณะที่ปฏิบัติงานก็จะมีการประเมินผลงานไปพร้อม ๆ กัน และนำมาพูดคุยกันในที่ประชุม เพื่อหาแนวทางพัฒนาให้ดีขึ้น กลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือกัน เอื้ออาทรต่อกัน และพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติด้วยกัน 3) การร่วมเปลี่ยนแปลง อยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ เมื่อกองทุนการเงินชุมชนถูกปรับเปลี่ยนเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชน และเปิดดำเนินการไปแล้ว ส่งผลต่อการยกฐานะกลุ่มให้เป็นที่ยอมรับในสังคม การขยายธุรกรรม ขยายกิจกรรม ขยายการจัดสวัสดิการ และความสามารถในการแก้ปัญหาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ส่งผลให้บุคคลทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่มให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนมากขึ้น มีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการหน้าที่ของตนมากขึ้น มีความภูมิใจและมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน และพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน 4) การร่วมรับผล อยู่ในขั้นตอนของระยะดำเนินการ เมื่อธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเปิดดำเนินการไปได้ระยะเวลาหนึ่ง จะเริ่มเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการมีความรู้มากขึ้น สมาชิกได้รับผลจากการขยายธุรกรรมและการจัดสวัสดิการมากขึ้น มีเงินทุนมากขึ้น ได้รับความสะดวกจากการให้บริการมากขึ้น การบริหารจัดการเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจร่วมกัน ส่งผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนมากขึ้น ในส่วนของคณะกรรมการมีการพัฒนาทักษะและความสามารถในการหน้าที่ของตนมากขึ้น ส่วนสมาชิกมีการเรียนรู้ในขั้นตอนรายละเอียดที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความภาคภูมิใจที่ชุมชนของตนมีสถาบันการเงินชุมชนอันเป็นที่พึ่งได้ คณะกรรมการมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน สมาชิกมีอิสระในการฝาก ถอน และกู้เงิน ไม่ต้องหันไปกู้เงินนอกระบบอีกต่อไป ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่ดีต่อทั้งคณะกรรมการและสมาชิก และ 5) การร่วมปรับตัว อยู่ในขั้นตอนของระยะติดตามประเมินผล กระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนจนกระทั่งเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชนเต็มรูปแบบนั้น ก่อให้เกิดการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ทั้งคณะกรรมการและสมาชิก เป็นผลกระทบของเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการ

ตลอดจนถึงระยะประเมิณผล และมีการปรับตัวทั้ง 4 ปัจจัยการบริหาร เมื่อทุกปัจจัยปรับตัวไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยคนมีการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ทั้งความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นและการปรับวิถีชีวิตที่มีความก้าวหน้าขึ้น ทั้งคณะกรรมการและสมาชิก มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนมากขึ้น สำหรับบุคคลภายนอกได้รับรู้รับทราบรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถ เริ่มมีหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ติดต่อกขอเข้ามาศึกษาดูงาน กลายเป็นองค์กรสาธารณะมากขึ้น คณะกรรมการมีการพัฒนาทักษะและความสามารถทั้งในหน้าที่ของตนและเรียนรู้หน้าที่อื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น ส่วนสมาชิกมีการเรียนรู้ในขั้นตอนรายละเอียดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลที่เข้ามาศึกษาดูงานมากขึ้น ทั้งสองฝ่ายเกิดความภาคภูมิใจที่ชุมชนของตนมีสถาบันการเงินชุมชนที่พึ่งได้และมีชื่อเสียงในระดับสากลเพิ่มมากขึ้น คณะกรรมการนอกจากจะมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่ของตน และยังมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น สามารถเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรในที่ประชุม สมาชิกมีอิสระในการได้รับบริการด้านต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่ดีต่อทั้งคณะกรรมการและสมาชิกของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และส่งผลต่อภาพรวมของชุมชนในทางที่ดีขึ้น

ส่วนที่ 2 บทบาทการเพิ่มพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ผลการศึกษาพบว่า บทบาทการเพิ่มพลังในกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน แฝงตัวอยู่ในทุกขั้นตอนของปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ ที่เรียกว่า “ทรัพยากรการบริหาร 4 M” ได้แก่ 1) **ปัจจัยคนหรือบุคลากร (man)** พบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่แฝงตัวอยู่ใน 3 ระยะ คือ **ระยะเตรียมการ** มีการร่วมวางแผนเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ สมาชิกทุกคนของกลุ่มต้องเสียสละเวลาเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อลงมติสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการที่มีจิตอาสา อาจมีการเสาะหาและทาบทามเอาไว้เบื้องต้นแล้วหรือไม่ก็ตาม แต่ขั้นตอนในการดำเนินการจะอาศัยมติของสมาชิกในที่ประชุมเป็นหลัก **ระยะดำเนินงาน** เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนแล้ว การร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยนี้ ทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ สมาชิก หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน จะต้องร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎกติกาและระเบียบข้อบังคับที่ช่วยกันวางไว้ หากยังติดขัดหรือไม่สะดวกประการใดก็ต้องช่วยกันคิดเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การบริหารจัดการดีขึ้น เมื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้วทุกฝ่ายต้องร่วมกันปฏิบัติและร่วมรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติร่วมกัน และ **ระยะติดตามประเมินผล** เมื่อธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเริ่มดำเนินการแล้ว การร่วมปรับตัวจึงเป็น กระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ เพราะเมื่อผลการประเมินออกมาว่าควรมีการปรับปรุงในส่วนใดเพื่อให้เกิดความสะดวกหรือเกิดประโยชน์มากขึ้นต่อกลุ่ม ทุกฝ่ายก็ต้องพร้อมที่จะปรับตัวไปด้วยกัน 2) **ปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money)** พบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่แฝงตัวอยู่ใน 3 ระยะ คือ **ระยะเตรียมการ** การร่วมวางแผนเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่

สำคัญ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกจะต้องมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในการระดมเงินทุน หรือสมาชิกมีมติให้อำนาจคณะกรรมการในการดำเนินการประสานแหล่งทุนต่าง ๆ เอาไว้เพื่อเสริมสภาพคล่อง **ระยะดำเนินการ** เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนแล้ว การร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ ทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และพนักงานเจ้าหน้าที่ของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนจะต้องร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติ คณะกรรมการจะมีการแบ่งงานแบ่งหน้าที่กันทำตามความถนัดของตนเอง ประธานหรือผู้จัดการทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติเงินกู้ ฝ่ายตรวจสอบทำหน้าที่ตรวจสอบ ฝ่ายเหรียญกษาปณ์ทำหน้าที่จ่ายเงินกู้และคิดดอกเบี้ยเงินกู้ เป็นต้น ส่วนสมาชิกเองก็ต้องเข้าใจกติกา การดำเนินงานก็จะขับเคลื่อนไปตามจุดต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละกลุ่ม และ**ระยะติดตามประเมินผล** เมื่อธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเริ่มดำเนินการแล้ว การร่วมปรับตัวจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ ผู้จัดการและคณะกรรมการจะต้องรับรู้ร่วมกันว่าสถานะการเงินของกลุ่มเป็นอย่างไร ควรจะปล่อยกู้ให้กับสมาชิกจำนวนเท่าไร เหลือไว้เป็นทุนสำรองของกลุ่มจำนวนเท่าไร หรือต้องทำการระดมทุนเงินฝากหรือไม่อย่างไร เป็นหน้าที่ของผู้จัดการและคณะกรรมการที่จะต้องทำการติดตามประเมินผลตลอดเวลา ส่วนสมาชิกก็ต้องยอมรับสภาพเช่นกัน อาทิ เมื่อมีผู้ยื่นคำร้องขอกู้มากแต่กลุ่มมีจำนวนเงินในขณะนั้นจำกัด ก็ต้องยอมรับสภาพได้เงินกู้น้อย หรือหากมีผู้ยื่นขอกู้น้อยในขณะที่ขณะนั้นกลุ่มมีจำนวนเงินอยู่มาก ก็อาจจะได้เงินกู้ไปมาก ทั้งนี้คณะกรรมการจะต้องแจ้งให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน **3) ปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (materials)** พบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่แฝงตัวอยู่ใน 3 ระยะ คือ **ระยะเตรียมการ** การร่วมวางแผนเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ คณะกรรมการต้องร่วมด้วยช่วยกันกับพนักงานเจ้าหน้าที่ของกลุ่มว่าจะจัดการกับที่ทำการหรือสำนักงานอย่างไรให้เหมาะสม สะดวกสบายต่อการให้บริการสมาชิก ในส่วนของสมาชิกเองก็ร่วมด้วยช่วยกันใช้บริการสถานที่อย่างเป็นทางการเรียบร้อย ไม่ก่อความวุ่นวาย ต่างฝ่ายต่างไว้เนื้อเชื่อใจและเอื้ออาทรต่อกัน **ระยะดำเนินการ** เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนแล้ว การร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในระยะนี้ เพราะเมื่อเปิดดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่งจะพบความไม่สะดวกในขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกก็ต้องร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลด้วยกัน ประสบการณ์จากการปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกจะเป็นบทเรียนสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เข้มแข็งขึ้น เกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติ และเรียนรู้ร่วมกันทั้งในส่วนของคณะกรรมการด้วยกัน หรือในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และระหว่างคณะกรรมการและสมาชิก และ**ระยะติดตามประเมินผล** เมื่อธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเริ่มดำเนินการแล้ว การร่วมปรับตัวจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ เมื่อคณะกรรมการประเมินผลแล้วพบว่าต้องเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการให้บริการบางอย่างเพื่อให้เกิดความสะดวกขึ้น สมาชิกก็ต้องลงมติเพื่อเปลี่ยนแปลงตามแผนการที่วางไว้ ต้องพร้อมปรับตัวไปด้วยกัน และ **4) ปัจจัยการบริหารจัดการ (management)** พบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่แฝงตัวอยู่ใน 3 ระยะ คือ

ระยะเตรียมการ การร่วมวางแผนเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิก ต้องร่วมกันวางแผนในการปรับเปลี่ยนกองทุนชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ใครทำหน้าที่อะไร ที่ทำการกลุ่มควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ควรมีบอร์ดคณะกรรมการอยู่ตรงไหน บอร์ดข่าวสารควรแจ้งข้อมูลข่าวสารอะไรบ้าง เป็นต้น **ระยะดำเนินการ** เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนแล้ว การร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญในขณะนี้ เพราะเมื่อเริ่มดำเนินการและมีประสบการณ์ในระยะหนึ่งแล้ว ผู้จัดการและคณะกรรมการต้องช่วยกันวางแผนขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยแจ้งให้ที่ประชุมสมาชิกทราบและขอมติจากสมาชิกในการดำเนินการ จึงเป็นการร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง และร่วมรับผลไปด้วยกัน และ**ระยะติดตามประเมินผล** เมื่อธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเริ่มดำเนินการแล้ว การร่วมปรับตัวจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังในชุมชนที่สำคัญ เมื่อผู้จัดการและคณะกรรมการมีการประเมินผลแล้วพบว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการให้บริการสมาชิก หรือปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนองค์กรประการใด ก็ให้นำเข้าสู่ที่ประชุมสมาชิก หากที่ประชุมสมาชิกลงมติเห็นด้วย ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกก็ต้องพร้อมที่จะร่วมกันปรับตัวไปด้วยกัน ประสบการณ์จากอดีตที่ปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกจะกลายเป็นครูที่ดีให้กับอนาคตที่กำลังก้าวเดินไปข้างหน้า

ตอนที่ 3 บทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เป็นการนำเสนอให้เห็นกรณีศึกษาของกองทุนการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนในพื้นที่จังหวัดสงขลา 2กรณีศึกษา ได้แก่ **กรณีศึกษาที่ 1** สถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน หมู่ที่ 11 ตำบลท่าหมอไทร อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ซึ่งคณะกรรมการมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบในการทำงานในหน้าที่ของตน ตั้งใจที่จะรวมกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้านให้เป็นหนึ่งเดียว เมื่อมีองค์กรภายนอกเข้ามาแนะนำ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอจะนะ ธนาคาร ธ.ก.ส. ธนาคารออมสิน เป็นต้น ทำให้สามารถรวมตัวกันเป็นสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควนได้ตามความตั้งใจ และ**กรณีศึกษาที่ 2** สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งคณะกรรมการมีความเข้มแข็ง มีความคิดก้าวหน้า และเล็งเห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนตนเองจากกองทุนหมู่บ้านวังพาไปสู่สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา จึงได้ร่วมด้วยช่วยกันสร้างความพร้อมของกลุ่มและยื่นความประสงค์ผ่านเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับตำบลและระดับอำเภอตามลำดับ โดยมีธนาคารออมสินคอยเป็นที่เลี้ยง ส่งผลให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาเป็นผลสำเร็จ ซึ่งทั้ง 2 กรณีศึกษามีกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่สถาบันการเงินชุมชนที่แตกต่างกัน แต่มีจุดร่วมที่เหมือนกันคือต้องการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม สามารถเป็นแหล่งเงินทุนภายในชุมชนเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีแหล่งเงินทุนใกล้ตัวที่สามารถกู้ยืมไปประกอบอาชีพ รู้จักเก็บออมเงินจากรายได้

ส่วนหนึ่ง เพื่อนำไปฝากไว้กับกลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะนำไปบริหารจัดการในลักษณะกองทุนหมุนเวียน เพื่อให้สมาชิกที่ประสงค์จะมากู้ยืมเงิน ได้กู้ยืมไปใช้จ่ายตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ตามระเบียบข้อบังคับของแต่ละกลุ่ม และทั้งสองกลุ่มมีการดำเนินงานธุรกรรมหลายประเภท และมีการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกอย่างหลากหลาย

ตอนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาอุปสรรคที่พบเกิดขึ้นในกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน สอดคล้องกับปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร (4M) ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

4.1) ปัญหาและอุปสรรคในปัจจัยคนหรือบุคลากร (man) มีดังนี้

4.1.1) ปัญหาขาดผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ เสียสละ จริงใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนบางแห่งผู้บริหารกลุ่มยังขาดภาวะนำ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีการปล่อยกู้ในกลุ่มพรรคพวกของกรรมการที่มีอิทธิพลมากกว่า ด้วยเหตุที่ยังไม่ได้รับความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการบริหารงานจากภาครัฐหรือศึกษาด้วยตนเอง ทำให้ผู้นำบางคนยังขาดความรู้และทักษะในการบริหารงาน ส่งผลต่อการขาดความเป็นเอกภาพของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มแบ่งฝักแบ่งฝ่าย และหวาดระแวงซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนได้

4.1.2) ปัญหาขาดคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่ออุดมการณ์ของผู้นำรุ่นเก่า ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนหรือแม้แต่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนบางแห่ง ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ เสียสละ จริงใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) เหมือนกับคนรุ่นเก่าเข้ามาทำงาน ในขณะที่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนมีความพยายามเสาะหาคนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมทำงานกับคณะกรรมการ แต่ก็ยังพบเห็นได้น้อย

4.1.3) ปัญหาขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกบางส่วน ผลการศึกษาพบว่ากองทุนการเงินชุมชนบางแห่งได้รับการมีส่วนร่วมจากสมาชิกน้อย สาเหตุเกิดจากสมาชิกบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่เข้าร่วมการประชุม การประสานงานและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไม่ครอบคลุมในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกบางคนนำข้อมูลข่าวสารไปถ่ายทอดต่ออย่างผิดเพี้ยน ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น บางส่วนก็ถอนตัวออกไป บางส่วนก็ยังลังเลและนิ่งเฉยโดยไม่ให้ความร่วมมือใด ๆ บางส่วนก็ฝากเงินเพื่อกินดอกเบี้ยเพียงอย่างเดียวไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นต่าง ๆ เป็นต้น และ

4.1.4) ปัญหาเกี่ยวกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก สาเหตุเกิดจากสมาชิกแต่ละคนอยู่ในสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างกัน สถานภาพของสมาชิกแตกต่างกัน ทำให้การบริหารจัดการกองทุนการเงินชุมชน บางครั้งพบความยุ่งยากและซับซ้อน และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากลุ่ม ความยึดมั่นในความเห็นของตน การไม่ยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก เป็นสาเหตุในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนเช่นเดียวกัน

4.2) ปัญหาและอุปสรรคในปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) มีดังนี้ 4.2.1) ปัญหาการขาดเงินทุนสำหรับบริหารจัดการในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีการจัดสรรเงินผลกำไรมาไว้สำหรับการบริหารจัดการ เนื่องจากเกรงว่าเงินจะไม่เพียงพอต่อการปันผลสมาชิกหรือเกรงว่าสมาชิกจะตำหนิหากนำเงินผลกำไรบางส่วนมาใช้ในการบริหารจัดการ 4.2.2) ปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้นมีเงินทุนจำนวนจำกัด เมื่อนำเงินทุนมาให้สมาชิกทั้งหมดแล้ว ภายหลังสมาชิกมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนจะมาขอกู้ จึงไม่มีเงินให้กู้ยืม 4.2.3) ปัญหาเรื่องการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนแล้ว ทำให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น บางครั้งคณะกรรมการหลายคนมีการใช้จ่ายในงานของแต่ละคน ก่อให้เกิดความสับสนในการใช้จ่ายเงิน จนบางครั้งคณะกรรมการบางคนจึงตัดปัญหาด้วยการใช้เงินส่วนตัวจ่ายแทน และ 4.2.4) ปัญหาเรื่องมีปริมาณเงินที่มากเกินไป ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินจำนวนมาก มีการรับฝากเงินจำนวนมาก จากเดิมที่มีปริมาณเงินหลายแสนบาท เพิ่มขึ้นเป็นล้านบาท เป็นหลายสิบล้านบาท เป็นหลายร้อยล้านบาท ส่งผลให้คณะกรรมการมีภาระที่ต้องควบคุมเงินค่อนข้างมากเกินกำลัง ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนบางแห่งจึงตัดสินใจนำเงินไปฝากไว้กับธนาคารพาณิชย์แทน หรือบางแห่งก็นำเงินไปลงทุนทำธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เปิดเป็นลานรับซื้อปาล์มน้ำมัน เปิดร้านรับซื้อน้ำยางพารา เป็นต้น ส่งผลต่อการที่คณะกรรมการต้องติดตามไปตรวจสอบเรื่องเงินรายได้-ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

4.3) ปัญหาและอุปสรรคในปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (material) มีดังนี้ 4.3.1) ปัญหาการขาดที่ทำการหรือสำนักงานเฉพาะของกองทุนการเงินชุมชน ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้นยังต้องใช้ศาลาเอนกประสงค์ของหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นที่ทำการ ทำให้มีอุปสรรคต่อการขยายกิจการ เนื่องจากศาลาเอนกประสงค์ถูกใช้เป็นสถานที่ส่วนกลางสำหรับหมู่บ้านในการจัดกิจกรรมประเพณีต่าง ๆ และยังเป็นสถานที่ตั้งของกลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ ในชุมชนซ้ำซ้อนกัน เช่น นอกจากเป็นที่ตั้งของกองทุนการเงินชุมชนแล้ว ยังเป็นที่ตั้งของกลุ่มสตรี กลุ่มผู้สูงอายุ หรือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นต้น 4.3.2) ปัญหาที่ทำการมีสถานที่คับแคบ ไม่สะดวกต่อการให้บริการสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนแล้ว เนื่องจากมีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินหลายประเภท เมื่อถึงวันทำการคณะกรรมการที่แบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันไว้แล้ว จำเป็นต้องมีโต๊ะเก้าอี้สำหรับไว้คอยรับสมาชิกในธุรกรรมของตนเอง แต่ปรากฏว่าที่ทำการมีสถานที่คับแคบเกินไป บางแห่งจึงต้องนำเต็นท์มากางเพิ่มเติมเพื่อไว้รองรับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกมีจำนวนมาก นับพันคน 4.3.3) ปัญหาการขาดวัสดุอุปกรณ์สำนักงานสำหรับให้บริการสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า กองทุนการเงินชุมชน

หรือธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนหลายแห่ง ชาววัสดุอุปกรณ์สำหรับไว้บริการสมาชิก เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ทำให้สมาชิกที่มาใช้บริการต้องยืนคอย บางแห่งมีการจัดเตรียมน้ำชากาแฟไว้รองรับสมาชิก แต่บางแห่งไม่มี หรือมีเฉพาะของคณะกรรมการ ทั้งนี้สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากคณะกรรมการไม่ได้วางแผนจัดสรรเงินรายได้ส่วนหนึ่งเพื่อดำเนินการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ และ 4.3.4) ปัญหาการขาดคอมพิวเตอร์สำหรับจัดเก็บข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนขนาดใหญ่ ที่มีการดำเนินธุรกรรมทางการเงินจำนวนมาก มีการรับฝากเงินจำนวนมาก ทำให้ถึงเวลาที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล แต่คณะกรรมการยังไม่กล้าตัดสินใจซื้อมาใช้ เนื่องจากส่วนหนึ่งยังกังวลเรื่องผู้ที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูล ซึ่งต้องเสาะหาบุตรหลานคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยดำเนินการ อันเป็นภาระเพิ่มขึ้น และอีกส่วนหนึ่งเมื่อตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ก็ควรต้องใช้ให้คุ้มค่า ดังนั้นอาจจะต้องซื้อโปรแกรมทางการเงินอีกต่อหนึ่งด้วย แต่ปัญหานี้บางธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนได้รับการสนับสนุนคอมพิวเตอร์จากธนาคารออมสินพร้อมโปรแกรมทางการเงินและบัญชี และมีการจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมให้ด้วยจึงไม่มีปัญหา

4.4) ปัญหาและอุปสรรคในปัจจัยการบริหารจัดการ (management) มีดังนี้ 4.4.1) ปัญหา ภาวะเปรียบเทียบและข้อบังคับของกองทุนกลุ่มไม่เข้มแข็ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็ก สาเหตุเกิดจากการบังคับใช้กฎระเบียบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากการขาดความต่อเนื่อง การประสานเพื่อทำความเข้าใจระหว่างสมาชิกยังไม่มีระบบ ความขัดแย้งของสมาชิกและไม่เห็นด้วยในกฎระเบียบและข้อบังคับบางประการ ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในสมาชิกบางคน 4.4.2) ปัญหาการขาดแผนในการดำเนินงานกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่มจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีการกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะแผนงานทางธุรกรรมซึ่งยังมีสภาพการดำเนินการแบบหลวม ๆ เช่น ปล่อยกู้โดยขาดการทำสัญญาเงินกู้เพื่อเป็นหลักฐานเอาไว้ ปล่อยกู้ซ้ำซ้อน เป็นต้น หรือขาดแผนในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีของกลุ่ม 4.4.3) ปัญหาการขาดขาดประสิทธิภาพและกลไกในการประสานงานของสมาชิกในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่มจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีกลไกการประสานงานระหว่างกรรมการและสมาชิกที่เพียงพอ ทำให้การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารไม่ครอบคลุมในหมู่สมาชิก เกิดการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ผิด ๆ ส่งผลต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพภายในกลุ่ม และ 4.4.4) ปัญหาธุรกรรมยังมีน้อยและอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เกิดกับกองทุนการเงินชุมชนขนาดเล็กหรือเพิ่มจะเริ่มก่อตั้ง สาเหตุเกิดจากกองทุนการเงินชุมชนที่มีปัญหาเหล่านั้น ยังไม่มีแผนงานในการดำเนินการที่ชัดเจน สมาชิกยังไม่ค่อยเชื่อมั่นในคณะกรรมการ ขาดผู้นำที่กระตุ้น และริเริ่มในการทำธุรกรรมอื่น ๆ การมองเห็นผลประโยชน์ของการขยายธุรกรรมยังมีน้อย รวมทั้งโครงสร้างและคณะกรรมการบางคนยังปฏิบัติหน้าที่ไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดร่วมกันไว้

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลในครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงอภิปรายผลแยกออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ กระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชน ไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน บทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จ ในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน และปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1) กระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ขั้นตอนของกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ประกอบด้วย ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการ และระยะประเมินผล ซึ่งการปรับตัวแต่ละระยะเป็นการปรับตัวของ 4 ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร (4M) ได้แก่ คนหรือบุคลากร (man) เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (money) วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (material) และการบริหารจัดการ (management) สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ที่กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร จะเห็นได้ว่า ทรัพยากรการบริหารมาเป็นส่วนของข้อมูลนำเข้า (input) โดยผ่านกระบวนการบริหาร (process) แล้วให้ได้ข้อมูลออก (output) ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งทรัพยากรบริหารดังกล่าว ก็คือ 4M ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และยังได้รับการยืนยันจาก Becker and Neuhauser (1975) ที่เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยกล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรจะพิจารณาจากทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และผลผลิตขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากกองทุนการเงินชุมชนใดมีเป้าหมายที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งองค์ประกอบ คือ ปรับเปลี่ยนทั้งสี่ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร (4M) คือทั้งในเรื่องคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ เพราะถ้าหากปรับเปลี่ยนเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะขาดความสมดุล เช่น เตรียมความพร้อมเฉพาะเรื่องเงิน แต่ไม่ได้เตรียมความพร้อมในเรื่องคน วัสดุอุปกรณ์ แม้จะมีการวางแผนการบริหารจัดการเอาไว้ ก็จะทำให้เกิดปัญหาตามมามากมาย อาทิ ไม่มีคนทำงานที่รู้ขั้นตอนจริง หรือขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เป็นต้น ดังนั้นกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน จะเป็นเรื่องง่ายถ้ามีการเตรียมการไว้เป็นอย่างดีทั้งในเรื่องของคน เงิน ที่ทำการ และการบริหารจัดการ ในทางตรงกันข้ามจะเป็นเรื่องยากและก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงตามมาหากไม่มีการเตรียมความพร้อมที่ดี ดังนั้นการปรับเปลี่ยนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนจึงเป็นเรื่องที่ไม่ควร

ประมาท ต้องมีการวางแผนให้รอบคอบทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ต้องเตรียมการเรื่อง แหล่งเงินทุนสำรองไว้ให้พร้อม เตรียมคนไว้ให้พร้อม โดยเฉพาะเรื่องคน ไม่ว่าจะเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือ สถาบันการเงินชุมชน หรือกองทุนการเงินชุมชนใด ๆ ส่วนใหญ่แล้วจะพบว่าแม้คณะกรรมการจะมีหลายคนแต่ก็มีคนทำงานเพียงไม่กี่คน แต่การมีคนทำงานไม่มากบางครั้งก็ส่งผลดีต่อการตัดสินใจ ทำให้ไม่ต้องมีขั้นตอนมากนัก และยังพบว่าธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่มีความเข้มแข็ง ส่วนใหญ่แล้ว ประธานเป็นผู้ที่เอาใจใส่ ควบคุม กำกับดูแล และดำเนินการด้วยตนเอง หรือบางครั้งก็มีเหรียญกษาปณ์เป็นผู้ช่วย และส่วนใหญ่แล้วจะดำรงตำแหน่งคณะกรรมการมาอย่างยาวนานตั้งแต่ยุคแรกเริ่มก่อตั้งกลุ่ม สาเหตุส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความไว้วางใจของสมาชิกต่อการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านหรือ สถาบันการเงินชุมชน จึงสนับสนุนให้เป็นประธานมาโดยตลอด จนธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงิน ชุมชนบางแห่งมีประธานกรรมการที่มีอายุมากและอยู่ในตำแหน่งมาอย่างยาวนาน ซึ่งผลการศึกษายัง ชี้ให้เห็นว่าหลายกลุ่มที่เมื่อมีการถ่ายโอนไปยังคณะกรรมการรุ่นที่สองแล้ว การบริหารจัดการกลุ่มก็เริ่ม แย่ลง ผลงานเริ่มตกต่ำลง ซึ่งอาจเกิดจากการขาดประสบการณ์ การไม่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การไม่มีความกระตือรือร้น หรืออาจไม่ตั้งใจจริงที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง หรือสาเหตุอื่น ๆ ดังนั้นจะเห็น ได้ว่าจุดอ่อนสำคัญของธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน อย่างหนึ่ง ก็คือการผ่องถ่ายหรือ เปลี่ยนผ่านคณะกรรมการจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง อันสะท้อนในข้อเท็จจริงของหมู่บ้านหรือชุมชน เกี่ยวกับการขาดแคลนคนสานต่ออุดมการณ์ ที่มีความรู้ความสามารถพร้อมทั้งมีจิตอาสาในคราวเดียวกัน ดังนั้นแนวทางในการแก้ปัญหาแนวทางหนึ่งก็คือประธานคณะกรรมการที่ดำรงตำแหน่งมาอย่างยาวนาน จะต้องใช้ความพยายามในการเสาะหาบุคลากรคนรุ่นใหม่ในหมู่บ้านหรือชุมชน ที่ประเมินดูแล้วว่ามี โอกาสที่จะพัฒนาได้ มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบเพียงพอที่จะสานต่องานธนาคารหมู่บ้าน หรือสถาบันการเงินชุมชนได้ ชักนำให้มาร่วมเรียนรู้งานในองค์กรหรือร่วมเป็นคณะกรรมการ เพื่อให้เกิด การเรียนรู้งาน จนถึงระยะหนึ่งจึงค่อย ๆ วางมือแล้วให้พวกเขาเข้าไปทำงานแทน โดยตนเองถอยมาอยู่ เบื้องหลัง แต่ไม่ใช่การปล่อยมือทั้งหมด ต้องคอยกำกับดูแลในภาพรวมและเป็นเงาให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความมั่นใจว่าตนเองยังคงบริหารจัดการอยู่ จนกระทั่งถึงจุดหนึ่งที่มองเห็นว่า บุคลากรรุ่นใหม่มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะดำเนินการด้วยตนเอง และสมาชิกให้การยอมรับ บุคลากรรุ่นใหม่ออกมาแล้วจึงค่อยวางมือจริงๆ หรือถอยออกไปอยู่ในรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาแทน จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนเป็นงานที่ละเอียดอ่อนอีกงาน หนึ่ง ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ต้องพยายามนำพว่องค์กรเข้าสู่องค์กรที่มีระเบียบ ปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ซึ่งจะเป็นการพัฒนาสมาชิกทางอ้อมให้เป็นคนมีระเบียบวินัย ต้องใช้ความอดทนอดกลั้นพอสมควรต่อการใช้ความพยายามในการอธิบายให้สมาชิกซึ่งเป็นชาวบ้าน เข้าใจ ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้รักษากฎกติกาจะต้องมีใจเป็นธรรมปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ต้องยอมรับ ว่าคนทำงานจะต้องมีข้อผิดพลาดบ้าง คนที่ไม่ทำอะไรเลยเท่านั้นคือคนที่ไม่มีผิดพลาด และต้องยอมรับว่า คนทำงานจิตอาสา นั้นจะถูกกล่าวหาโจมตีในเรื่องต่าง ๆ อยู่บ่อยครั้งจากผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับแนวทางปฏิบัติ

ของเรา อาจจะถูกข้อครหาในบางเรื่องที่ทำให้ล้าใจตนเอง แต่ก็ต้องอดทนใช้ความสงบในการค่อย ๆ แก้ปัญหา จนกว่าปัญหาต่าง ๆ จะผ่านพ้นไป และนี่ก็คือสัจธรรมของคนทำงานชุมชน ที่หลายคนกล่าวว่า “ทำดี เสมอตัว แต่ถ้าทำพลาดถูกโจมตีและอย่างแน่นอน” นักทำงานชุมชนจึงต้องเป็นคนที่มีใจรักในงานชุมชน มีจิตอาสา และพร้อมที่จะถูกชาวบ้านตำหนิอยู่ตลอดเวลา

2.2) บทบาทของการเพิ่มพลัง (empowerment) ต่อการปรับเปลี่ยนของกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ปัจเจกบุคคล หากปัจเจกบุคคลไม่พร้อม การปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องตามระเบียบข้อบังคับของแต่ละกองทุนการเงินชุมชนก็คือ คณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานกองทุนการเงินชุมชน ทุกฝ่ายจะร่วมด้วยช่วยกันปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ตามที่ได้วางเป้าหมายไว้ เริ่มตั้งแต่การร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันเปลี่ยนแปลง ร่วมกันรับผลที่เกิดขึ้น และร่วมกันปรับตัวไปสู่สถานะใหม่ขององค์กร สอดคล้องกับ Fawcett, et al. (1995) ที่เสนอกรอบของกระบวนการเพิ่มพลังในชุมชน 5 ขั้นตอน ได้แก่ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัว ซึ่ง Thomas & Velthouse (1990: 670) เสนอว่า การเพิ่มพลังเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ สาระสำคัญของแนวคิดไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติใดมิติหนึ่ง การเพิ่มพลังเป็นการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นผลรวมของการรู้คิดที่เรียกว่าการวัดประเมินงาน (Task Assessment) ซึ่งสะท้อนให้เห็นการจัดการในบทบาทการทำงานของบุคคลนั้น และได้เสนอแบบแผนการรู้คิดของการเพิ่มพลัง (cognitive model of empowerment) โดยเฉพาะส่วนที่เป็นแกนของแบบแผน (the model's core) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความหมาย/ความสำคัญ (meaningfulness) ด้านทักษะและความสามารถ (competence) ด้านความอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับงาน (choice) และด้านผลกระทบ (impact) ซึ่งต่อมา Spreitzer (1995) เรียกว่า การเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) จะเห็นได้ว่า ทั้งคณะกรรมการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่หรือพนักงานกองทุนการเงินชุมชน จะอาศัยกระบวนการเพิ่มพลังทางจิตวิทยา (psychological empowerment) 4 ประการ ได้แก่ 1) การเห็นคุณค่า/ความสำคัญของสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ 2) การรับรู้ว่ามีทักษะและความสามารถในการดำเนินการ 3) การรู้สึกว่ามีอิสระในการตัดสินใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดำเนินการอยู่ และ 4) การพร้อมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการปรับเปลี่ยน เป็นพลังผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนเองไปสู่การเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การเพิ่มพลังทางจิตวิทยาและกระบวนการเพิ่มพลังในชุมชนจะแฝงตัวอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน ที่ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการ และระยะติดตามประเมินผล ซึ่งแต่ละระยะจะมี

กระบวนการเพิ่มพลังทางจิตวิทยาและเพิ่มพลังในชุมชนแฝงตัวอยู่ในปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ คนหรือบุคลากร เงินทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ และการบริหารจัดการ สอดคล้องกับที่ Fawcett, et al. (1995) กล่าวถึง กระบวนการเพิ่มพลังในชุมชน ว่ามียุทธวิธีที่สนับสนุน 4 ประการ ได้แก่ **ประการแรก** การเพิ่มประสบการณ์และความสามารถให้สมาชิกในชุมชน (enhancing experience and competence) เช่น เริ่มจากกิจกรรมการสำรวจประเด็นปัญหาความต้องการของชุมชน เป็นต้น **ประการที่สอง** การกระตุ้นให้ชุมชนมีทักษะความสามารถและทำงานเป็นทีม (enhancing group structure and capacity) เช่น การช่วยสอนทักษะในการวางแผน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดภารกิจ การปฏิบัติตามแผน เป็นต้น **ประการที่สาม** การขจัดอุปสรรคทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (removing social and environmental barriers) เช่น ใช้เทคนิคทางสังคม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกชุมชนยอมรับนโยบาย โครงการใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ เป็นต้น และ**ประการที่สี่** สนับสนุนในด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร (enhancing environmental support and resources) เช่น การแสวงหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกชุมชนเข้ามาแนะนำในบางเรื่องที่ชุมชนต้องการ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มกองทุนการเงินต่าง ๆ ในจังหวัดสงขลาได้อาศัยยุทธวิธีทั้งสี่ประการข้างต้นในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชนในที่สุด

2.3) บทเรียนจากการดำเนินการของบางชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลจากการศึกษาพบว่า มีบางกองทุนการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือภายใต้ชื่อสถาบันการเงินชุมชนก็ตาม ดังตัวอย่างความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านหัวควน หมู่ที่ 11 ตำบลท่าหมอไพร อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นต้น แต่ก็มีจำนวนน้อยที่สามารถดำเนินการได้จนประสบความสำเร็จ เนื่องจากยังมีกองทุนการเงินชุมชนอีกมากมายที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน หรือบางกองทุนชุมชนยังไม่กล้าคิดที่จะปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน อันเนื่องมาจากความไม่พร้อมในหลายปัจจัย บางแห่งไม่พร้อมเรื่องปัจจัยคนหรือบุคลากร บางแห่งไม่พร้อมเรื่องเงินทุน บางแห่งไม่พร้อมเรื่องวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ บางแห่งไม่พร้อมเรื่องการบริหารจัดการ หรือบางแห่งก็ไม่พร้อมในหลาย ๆ ปัจจัยรวมกัน มีสิ่งหนึ่งที่ค้นพบจากผลการวิจัยในครั้งนี้ก็คือ โดยภาพรวมแล้วจะพบเห็นพฤติกรรมที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เร่งให้ความช่วยเหลือในการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน จนกระทั่งผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด ทั้งนี้เนื่องมาจากเป็นนโยบายของรัฐบาล แต่เมื่อกลุ่ม/องค์กรกลายเป็นธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนตามเป้าประสงค์แล้ว ผู้สนับสนุนทุกฝ่ายจะถอยออกมาปล่อยให้ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนเติบโตกันเอง พฤติกรรมของหน่วยงานภาครัฐดังกล่าวจะพบ

เห็นโดยทั่วไปกับโครงการอื่น ๆ จนกลายเป็นเรื่องปกติสามัญ และต่างฝ่ายต่างทำ ขาดการบูรณาการร่วมกัน ในทางตรงกันข้าม หากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ หันกลับมาบูรณาการความร่วมมือกัน เช่นเดียวกับในขณะที่กำลังช่วยเหลือกันเพื่อปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน การพัฒนาชนบท พัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนการพัฒนาประเทศจะพลิกกลับและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน นอกจากนี้ผลจากการศึกษายังชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ากองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ทั้งที่เข้มแข็ง และกำลังจะเข้มแข็ง ต่างมุ่งเน้นการจัดสวัสดิการชุมชนให้กับสมาชิก ไม่ว่าจะเป็น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษา ฌาปนกิจสงเคราะห์ หรือสวัสดิการอื่น ๆ อีกมากมาย ตั้งแต่เกิดจนถึงตาย แต่การจัดสวัสดิการชุมชนเหล่านี้ยังอยู่ในวงแคบ วงเงินเล็ก ๆ น้อย ๆ ตามผลกำไรที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ไม่สามารถเทียบได้กับการจัดสวัสดิการสังคมของภาครัฐ เช่น กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ หรือกองทุนของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นเมื่อมองกระแสโลกาภิวัตน์และการที่ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปลายปี 2558 ภาครัฐจึงควรหันกลับมาทบทวนบทบาทใหม่ ควรเร่งให้เกิด “การจัดสวัสดิการสังคมถ้วนหน้า” เพื่อวางแผนให้มีสวัสดิการครอบคลุมคนไทยทุกหมู่เหล่า โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่ได้เป็นข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ เพราะเป็นคนกลุ่มใหญ่ของประเทศที่ยังขาดระบบสวัสดิการที่ชัดเจน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า มีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตหลายแห่งประสบความสำเร็จในการจัดสวัสดิการชุมชน แต่ยังเป็นสวัสดิการที่เป็นการเฉพาะ เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ไม่เกิน 500 บาท สวัสดิการทุนการศึกษา 1,000 บาท เป็นต้น ซึ่งหากภาครัฐมีนโยบายสร้างความเข้มแข็งของระบบสวัสดิการชุมชน สามารถใช้กลุ่มองค์กรการเงินในชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ฯลฯ เป็นฐานในการจัดสวัสดิการให้กับประชาชนทุกกลุ่มได้ โดยออกระเบียบเกี่ยวกับการออมเงินของประชาชนในลักษณะเดียวกับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ อาทิ อัตราส่วนการออมเงินของ ประชาชน : ภาครัฐ : องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอัตรา 2 : 1 : 1 หรือ 1 : 1 : 1 เป็นต้น ซึ่งเงินออมในส่วนนี้ห้ามไม่ให้มีการถอนออกไป และเมื่อผู้ฝากมีอายุครบ 60 ปี ให้ออกระเบียบจ่ายเงินค่าบำนาญคืนให้ผู้ฝากเป็นรายเดือนจนกว่าผู้ฝากจะเสียชีวิตจึงจะถือว่าสิ้นสุดการจ่ายค่าบำนาญ โดยที่ระหว่างที่ยังไม่เสียชีวิตผู้ฝากจะต้องฝากเงินไปเรื่อย ๆ เช่นกันหรืออาจใช้วิธีหักออกจากเงินบำนาญก็ได้

2.4) ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชน เกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ ของปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารในกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยคนหรือบุคลากร (man) ก็จะต้องตั้งแต่การขาดผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ เสียสละ จริงใจ และทุ่มเท (อุดมการณ์) ขาดคนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่ออุดมการณ์ของผู้นำรุ่นเก่า ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก

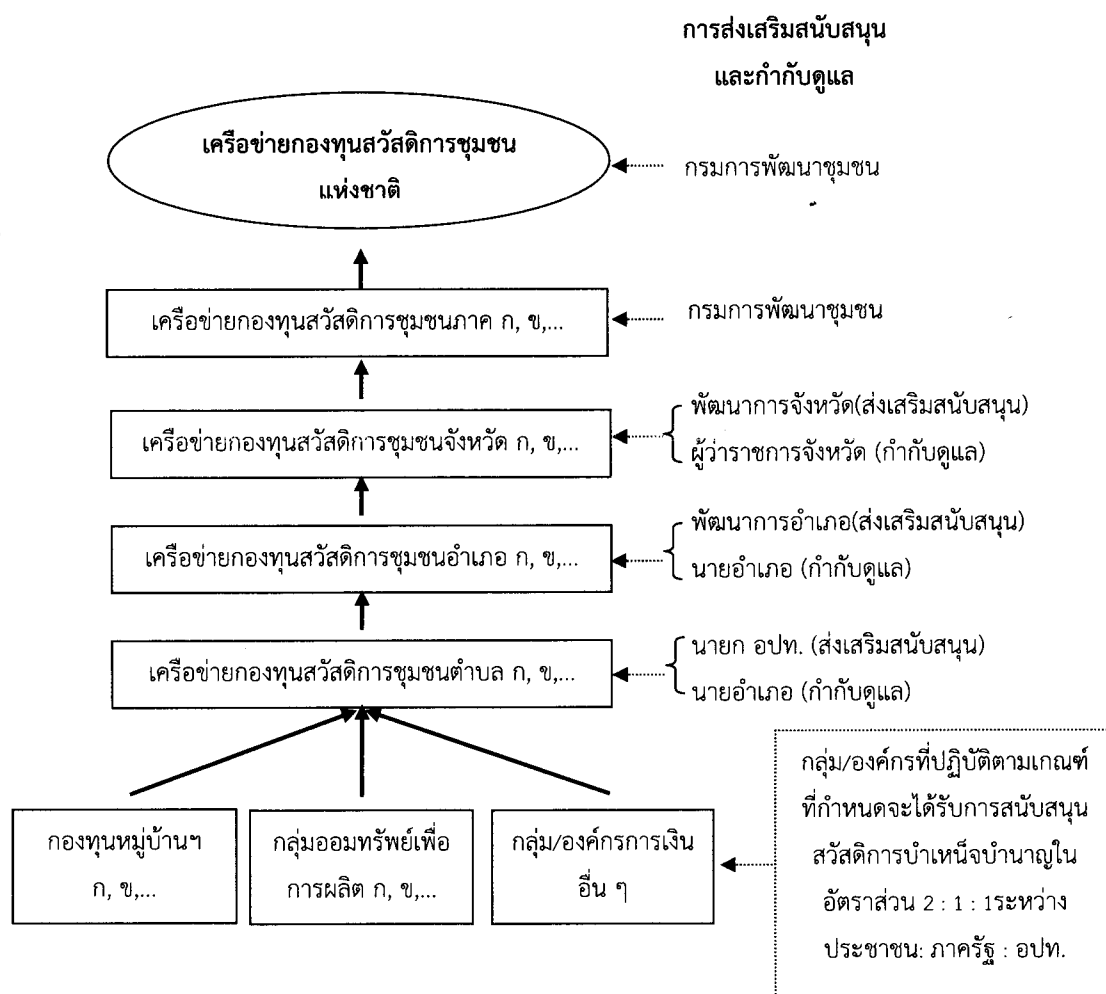
บางส่วน และปัญหาเกี่ยวกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก เป็นต้น หรือในปัจจัยเงินทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ (money) ก็พบปัญหาการขาดเงินทุนสำหรับบริหารจัดการในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง การขาดสภาพคล่องทางการเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย หรือแม้แต่การมีปริมาณเงินที่มากเกินไป เป็นต้น ส่วนในปัจจัยวัสดุอุปกรณ์และที่ทำการ (material) ก็พบปัญหาการขาดที่ทำการหรือสำนักงานเฉพาะของกองทุนการเงินชุมชน ปัญหาที่ทำการมีสถานที่คับแคบไม่สะดวกต่อการให้บริการสมาชิก การขาดวัสดุอุปกรณ์สำนักงานสำหรับให้บริการสมาชิก และการขาดคอมพิวเตอร์สำหรับจัดเก็บข้อมูล เป็นต้น ในขณะที่ปัจจัยการบริหารจัดการ (management) ก็พบปัญหาภาวะเบียดและข้อบังคับของกองทุนการเงินชุมชนไม่เข้มแข็ง การขาดแผนในการดำเนินงานของกองทุนการเงินชุมชน การขาดขาดประสิทธิภาพและกลไกในการประสานงานของสมาชิกในกองทุนการเงินชุมชนบางแห่ง และปัญหาธุรกรรมยังมีน้อยและอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัญหาและอุปสรรคเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วหากรู้จักหาวิธีที่เหมาะสมมาแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ก็จะสามารถคลี่คลายไปได้ด้วยดี ดังนั้นทั้งคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกก็ต้องพร้อมที่จะร่วมกันวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมเปลี่ยนแปลง ร่วมรับผล และร่วมปรับตัวไปด้วยกัน อันจะทำให้ประสบการณ์จากอดีตที่ปฏิบัติแบบลองผิดลองถูกกลับกลายเป็นครูที่ดีให้กับอนาคตที่กำลังก้าวเดินไปข้างหน้า ซึ่งกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนที่มีความเข้มแข็ง จึงเป็นกองทุนการเงินชุมชนหรือธนาคารหมู่บ้าน/ธนาคารชุมชนที่รู้จักนำอดีตมาปรับปรุงปัจจุบันเพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับกองทุนการเงินชุมชน ก็ควรมีการศึกษาประสบการณ์ลองผิดลองถูก ของกองทุนการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนอย่างจริงจัง เพื่อนำประสบการณ์เหล่านั้นไปสรุปเป็นบทเรียนให้กับกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองทุนการเงินชุมชน ควรกำหนดบทบาทของตนเองให้เป็นผู้สนับสนุนที่ดี ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชน ไม่ควรกำหนดภารกิจหรือการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการ แต่ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เรียนรู้ในสิ่งที่อยากทำ มากกว่าสิ่งที่หน่วยงานอยากทำ ควรมีเป้าหมายให้ชุมชนพึ่งตนเองได้เป็นสำคัญ

3. ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยพบเห็นความสำเร็จในหลาย ๆ ด้าน ของกระบวนการปรับเปลี่ยน กองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหรือสถาบันการเงินชุมชน จึงมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3.1.1 ภาครัฐควรเร่งทำการศึกษาความเป็นไปได้และดำเนินการในนโยบาย “จัดระบบ สวัสดิการถ้วนหน้า” เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเข้าสู่ความเป็น “รัฐสวัสดิการ” รูปแบบพึ่งตนเองที่ แท้จริง โดยการผลักดันให้เกิด “เครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนแห่งชาติ” เพื่อเป็นการจัดระเบียบกลุ่ม กองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ เนื่องจากผลการ สัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการท่านหนึ่งของกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนที่เข้มแข็งแห่งหนึ่งพบว่า มีผู้บริหาร ท้องถิ่นท่านหนึ่งฝากเงินไว้กับกลุ่มกองทุนการเงินชุมชน เป็นเงิน 10 ล้านบาท โดยที่ไม่ถอนและไม่กู้เงิน แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจของกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนดังกล่าวว่าจะไม่ล่มสลาย แต่เมื่อสอบถามถึง ดอกเบี้ยเงินฝากพบว่ากลุ่มให้ร้อยละ 15 ต่อปี ดังนั้นผู้บริหารท่านนี้จะได้ดอกเบี้ยเงินฝากปีละ 1 ล้าน 5 แสนบาท แสดงให้เห็นถึงการลงทุนของผู้บริหารท่านนี้ที่ทำธุรกิจโดยไม่ต้องเสี่ยงใด ๆ และได้ผลกำไรงาม ทุกปี ในทางตรงกันข้ามหากมองในแง่ลบ สมมติว่ามีคน ๆ หนึ่งทำธุรกิจนอกกฎหมาย แล้วนำเงินมาฝาก ไว้กับกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนเพื่อหวังผลกำไรจากดอกเบี้ยเงินฝาก จะเข้าข่ายผิดกฎหมาย “การฟอก เงิน” หรือไม่ อย่างไร อันเป็นสิ่งที่ตรวจสอบได้ยาก ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงขอเสนอเชิงนโยบายให้ภาครัฐรีบ เข้ามาจัดระบบกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ แต่ต้องไม่ใช่เป็นการก้าวก่ายในกิจกรรมที่ พวกเขาเหล่านั้นกำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งวิธีการก็คือออกนโยบายให้มีการเชื่อมโยงกลุ่มกองทุนการเงิน ชุมชนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จัดให้มีระบบการบริหารจัดการเครือข่ายเป็นเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชน ระดับตำบล เครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนระดับอำเภอ เครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนระดับจังหวัด เครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนระดับภาค และเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนแห่งชาติ และกำหนด เกณฑ์การส่งเสริมสนับสนุนสวัสดิการผ่านไปยังกลุ่มกองทุนการเงินต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ เร่งสร้างความเข้มแข็งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ภาครัฐจึงจะขึ้นทะเบียนกลุ่ม/องค์กรการเงินชุมชนนั้น ๆ เข้าร่วมโครงการระบบสวัสดิการถ้วนหน้าเพื่อสนับสนุนการจัดสวัสดิการบำนาญบ้านาณูภาคประชา ชน โดยมีโครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชน ดังภาพที่ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 โครงสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนแห่งชาติ

(ที่มา: สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม)

จากภาพที่ 5.1 เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรม กรมการพัฒนาชุมชนควรจัดให้มีการนำร่องในภาคใดภาคหนึ่งหรือทุกภาค เพื่อออกนโยบายกำหนดให้กลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ปรับปรุงกลุ่มเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยที่ กระทรวงมหาดไทย ควรประสานงานร่วมมือกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อนำเงินงบประมาณจาก “กองทุนส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์” ส่วนหนึ่งมาใช้ในการส่งเสริม จัดอบรมให้ความรู้แก่กลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ ตลอดจนประชาสัมพันธ์เพื่อให้กลุ่มกองทุนการเงินชุมชนต่าง ๆ รับรู้รับทราบนโยบายและเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการจัดสวัสดิการให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่มทั่วประเทศต่อไป

3.1.2 ภาครัฐควรเน้นการทำงานของสถาบันการศึกษา องค์กรการเงินชุมชน ภาคีเครือข่ายที่มีส่วนในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการสนับสนุนด้านแหล่งทุน ด้านวิชาการ เพื่อให้สถาบันการศึกษา องค์กรการเงินชุมชน ภาคีเครือข่าย สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง จนสามารถทำให้เกิดความยั่งยืนของชุมชนต่อไป

3.1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา ควรกำหนดบทบาทของตนเองให้เป็นผู้สนับสนุนที่ดี ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชน ไม่ควรกำหนดภารกิจ หรือการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการ เปิดโอกาสให้ชุมชนเรียนรู้ในสิ่งที่อยากทำ มากกว่าสิ่งที่หน่วยงานอยากทำ ควรมีเป้าหมายให้ชุมชนพึ่งตนเองได้เป็นสำคัญ

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

3.2.1 การดำเนินงานของธนาคารหมู่บ้านหรือธนาคารชุมชนหลายแห่ง ได้สะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างและปัจจัยที่ทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความคิดของคนในชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ จึงควรขยายผลเครือข่ายการเรียนรู้ต่อบุคคล องค์กร และหน่วยงานทั่วไป ให้นำแนวทางการดำเนินงานไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทของแต่ละองค์กร และควรส่งเสริมและพัฒนาให้ชุมชนได้จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศประจำชุมชน เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าในโอกาสต่อไป

3.2.2 ควรจัดให้มีกลุ่มกองทุนการเงินขึ้นในสถานศึกษาแต่ละระดับ เพื่อให้เด็กและเยาวชนได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการเบื้องต้นของการออมทรัพย์ ซึ่งจะทำให้เกิดการขยายผลต่อไปในอนาคต อีกทั้งเป็นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาตนเองของนักเรียนนักศึกษาได้ทางหนึ่ง

3.2.3 ปัจจัยแวดล้อมภายนอกชุมชน มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของชุมชน ดังนั้นชาวชุมชนต้องเรียนรู้และสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี สามารถปรับตัวได้อย่างทันต่อสถานการณ์ ต้องรู้จักปรับวิถีคิดและวิธีปฏิบัติตนให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างปกติสุข

3.2.4 ผู้นำชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนและธนาคารชุมชน จึงควรมีการกำหนดภาพลักษณ์ของผู้นำชุมชน/ แกนนำชุมชน/ คณะกรรมการกลุ่มที่พึงปรารถนา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคนและผู้นำชุมชน อย่างน้อยต้องมีคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรู้ความสามารถ รอบรู้ ซื่อสัตย์ มีความจริงใจในการทำงานเพื่อชุมชน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวิสัยทัศน์ และเรียนรู้การบริหารวิสัยทัศน์ เพื่อจูงใจให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนโดยรวม

3.2.5 ควรนำผลของกระบวนการก่อตัว การคงอยู่ และการปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชน ไปเผยแพร่ในเชิงกว้าง เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่กลุ่ม

กองทุนการเงินชุมชนอื่น ๆ ที่มีความสนใจอยากปรับเปลี่ยนกองทุนการเงินชุมชนของตนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนเช่นกัน

3.2.6 ควรมีการจัดตั้งเครือข่ายธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนที่เป็นรูปธรรมทำหน้าที่เป็นสื่อกลางเพื่อให้เกิดการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มทั้งภายในและภายนอกจังหวัด โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าร่วมศึกษาดูงานด้วย เพื่อจะได้มีการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรและชุมชนให้มากขึ้น

3.2.7 จากผลการศึกษาพบว่า ยังมีคณะกรรมการธนาคารหมู่บ้านหรือสถาบันการเงินชุมชนส่วนหนึ่ง ยอมมีบทบาทเป็นผู้ตาม มากกว่าจะเป็นผู้ริเริ่มการพัฒนา ดังนั้นควรมีการอบรมเพิ่มเติมความรู้ให้กับคณะกรรมการกลุ่มเหล่านี้ให้เกิดความเชื่อมั่น จนกระทั่งสามารถพัฒนาในสิ่งที่ตนอยากจะทำได้

3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.3.1 ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรระหว่างธนาคารหมู่บ้านที่ผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนจากกองทุนการเงินชุมชนไปสู่ธนาคารหมู่บ้านที่แตกต่างกัน เพื่อนำผลมาใช้ในการพัฒนากองทุนการเงินชุมชนอื่น ๆ ที่มีแผนการที่จะปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่ธนาคารหมู่บ้านในอนาคต

3.3.2 ควรมีการศึกษาเพื่อหาวิธีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างธนาคารหมู่บ้านด้วยกัน และระหว่างธนาคารหมู่บ้านกับกลุ่มกองทุนการเงินชุมชนอื่น ๆ เพื่อขยายธุรกรรม ขยายการจัดสวัสดิการ รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ ด้วยกันทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก อันจะนำไปสู่การพึ่งพาและเกื้อกูลซึ่งกันและกันในวงกว้าง นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชนต่อไป

3.3.3 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาแสวงหาหรือพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนในลักษณะอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ อันเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับนักวิจัยที่จะเสาะหาแนวทาง กระบวนการ หรือวิธีการที่จะนำเอารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าวไปทดลองใช้กับชุมชนที่ประสบปัญหาในการพัฒนา หรือชุมชนที่ยังไม่สามารถพึ่งตนเองได้

3.3.4 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนของกองทุนการเงินชุมชนประเภทต่าง ๆ อันจะเป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาคน ชุมชน และสังคมให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

3.3.5 ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ของการจัด “ระบบสวัสดิการสังคมถ้วนหน้า” โดยใช้ธนาคารหมู่บ้าน หรือธนาคารชุมชน หรือสถาบันการเงินชุมชน หรือกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หรือกองทุนการเงินชุมชนประเภทอื่น ๆ เป็นฐานในการจัดสวัสดิการสังคมของประเทศ ให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม เพื่อแสวงหาจุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบสวัสดิการถ้วนหน้า

บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน. (ม.ป.ป). (ค้นเมื่อ 2 กันยายน 2554) จาก http://home.dsd.go.th/womenskillnet/H_Finance/F_Organization/D_community.htm
- _____ (2538). *ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยคณะกรรมการพัฒนาสตรี พ.ศ.2538*. (ค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2559) จาก <file:///C:/Users/LOM/Downloads/Documents/6.PDF>
- ครรรชิต สลับแสง. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาจังหวัด ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดขอนแก่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จำนงค์ สมประสงค์. (ม.ป.ป.). *ศูนย์เครือข่ายธนาคารหมู่บ้านตามแนวพระราชดำริแห่งประเทศไทย*. (ค้นเมื่อ 6 กันยายน 2554). จาก www.thaivillagebank.com
- ประเวศ วะสี. (2559). “จากชายขอบแห่งความเป็นจริงสู่การเรียนรู้ใหม่(9) ปฏิรูปการเรียนรู้ : การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน(3) (Transformative Learning)”. *หมอชาวบ้าน*. 38(445), พฤษภาคม, 66-69.
- พงษ์นรินทร์ อัสวเศรษฐี. (2541). *กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตและกิจกรรมเครือข่าย กรมการพัฒนาชุมชน*. (ค้นเมื่อ 2 กันยายน 2554). จาก http://cddlampang.net/index.php?option=com_content&view=article&id=122:group&catid=48:technical&Itemid=29 ค้นเมื่อ 2 กันยายน 2554)
- พิสันต์ ประทานชวโน. (2554). *นโยบายการพัฒนากองทุนชุมชนและบทบาทของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน*. (ค้นเมื่อ 6 กันยายน 2554). จาก <http://www.cdd.go.th/ArticlesCommunityDevelopment.php>
- มูลนิธิ ซี.ซี.เอฟ. เพื่อเด็กและเยาวชน. (2559). *ความเป็นมา*. (ค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2559). จาก <http://www.ccfthai.or.th/history.php>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2544). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ*. สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- _____ (2548). *หลักการพัฒนากองทุนเป็นสถาบันการเงินชุมชน*. สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลำปาง. (2553). *กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต*. (ค้นเมื่อ 2 กันยายน 2554) จาก http://cddlampang.net/index.php?option=com_content&view=article&id=122:group&catid=48:technical&Itemid=29

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน. (2552). *คู่มือการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต*. กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- รายงานข้อมูลกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง. (2553). หนังสือพิมพ์บ้านเมือง ฉบับประจำวันศุกร์ที่ 16 เมษายน 2553 (คืนเมื่อ 8 กันยายน 2554) จาก <http://www.villagefund.or.th/index.aspx?parent=433&directory=2080&pageid=471&Page No=2&pagename=content>
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2549). *รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ*. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- Becker S.W. and Neuhauser D. (1975). *The efficient organization*. Newyork: Elaevirer Scientific.
- Carson, D. et al. (2002). *Qualitative marketing research*. London: SAGE Publications.
- Khandwalla, Pradip N. (1977). *The Design of Organization*. New York: Harcourt Brace Jovankovich, Inc.
- Puge, D. S. (1966). "Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study, *Psychological Bulletin*. 66(4). N.Y.: Harcourt Brace Javanovich.
- Simon, H. A. (1960). *Administrative Behavior*. (3 rd ed). NewYork: The free Press.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimentions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*. 38, 1442-1465.
- Tashakkori, A. and Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodologies: Combining Qualitative and Quantitative Approach*. California: SAGE publications, Vol. 46.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An "Integrative" model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*. 15(4), 666-681.
- Zimmerman, M.A. (1990). "Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions". *American Journal of Community Psychology*. 18(1), 169-177.
- _____ (1995). "Psychological empower: Issues and illustrations". *American Journal of Community Psychology*. 18(1), 581-599.