

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความเหมาะสมของการนำฟังก์ชันนี้มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในเขตตำบลเชิงคอย อำเภอคอยสะเกิด จังหวัด เชียงใหม่ได้นำทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษาดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้าน

สุวิทย์ คุณกิตติ (2544) กล่าวว่านโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นนโยบาย เสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมืองในด้านการเรียนรู้ การสร้างและ พัฒนาความคิดริเริ่ม และการแก้ปัญหาและเสริมสร้างศักยภาพทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของ ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชน โดยจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท พร้อมเสริมสร้าง หมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบบริหารจัดการ เงินกองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองกันเอง โดยมีปรัชญา วัตถุประสงค์ และหลักการ บริหารจัดการดังนี้

1) ปรัชญากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ปรัชญากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มี 5 ประการคือ

1.1) ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคต และจัดการหมู่บ้าน และชุมชนด้วยคุณค่าและภูมิ

ปัญญาของตนเอง

1.2) เสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น

1.3) เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้าน และชุมชน

1.4) กระจายอำนาจให้ท้องถิ่น และพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐาน

1.5) เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน ราชการ เอกชน และ ประชาสังคม

2) วัตถุประสงค์กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

วัตถุประสงค์กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มี 5 วัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1) เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน และชุมชนเมืองสำหรับการลงทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ หรือเพิ่มรายได้ การลดรายจ่ายการบรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน และสำหรับการนำไปสู่การสร้างกองทุนสวัสดิภาพที่ดีแก่ประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชน

2.2) ส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบ และบริหารจัดการเงินทุนของตนเอง

2.3) เสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมืองในการเรียนรู้การสร้าง และพัฒนาความคิดริเริ่ม เพื่อ แก้ไขปัญหาและเสริมสร้างศักยภาพ และส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง ในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2.4) กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานรากของประเทศรวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ในอนาคต

2.5) เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

3) หลักการจัดสรรเงินของกองทุนหมู่บ้าน

โดยพิจารณาจากความพร้อม ความสนใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ความพร้อมของคณะกรรมการกองทุนที่เน้นความพร้อมของบุคคลทั้งในด้านความรู้ และประสบการณ์ในการ บริหารจัดการกองทุน ความพร้อมของระบบการตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนโดยสมาชิก และความพร้อมของการบริหารจัดการที่สอดคล้องและเกื้อกูลกันระหว่างกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองกับกองทุนอื่นๆ ที่หน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้นในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

4) การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน

โดยเริ่มจากการสร้างจิตสำนึก และกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในเรื่อง สร้างจิตสำนึกร่วมกันของประชาชน ในการเป็นเจ้าของกองทุนที่จะต้องร่วมกันบริหารจัดการโดยประชาชนเพื่อประชาชนของหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ทราบนโยบาย กลไก แนวทางการบริหารจัดการกองทุนของตนเอง และ สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการ และบริหารจัดการกองทุน เริ่มจากร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตามตรวจสอบ ร่วมรับผลประโยชน์ ตลอดจนร่วมสร้างกองทุนไปสู่ความยั่งยืนต่อไป

ส่วนการเลือกสรรกรรมการกองทุนถือว่าเป็นส่วนสำคัญโดยจะจัดเวทีชาวบ้าน เพื่อเลือกสรรคณะกรรมการกองทุนจำนวน 15 คน ตามระเบียบของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ โดยองค์ประชุมของเวทีชาวบ้าน คือจำนวนสามในสี่ของจำนวนครัวเรือน

ทั้งหมดของหมู่บ้าน หรือชุมชนเมือง ร่วมกันกำหนดวิธีการและดำเนินการเลือกกันเอง เลือกคณะกรรมการกองทุน ในช่วงระยะเวลาที่คณะกรรมการกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด โดยเลือกคนดีมีความรู้ ประสบการณ์ อีกทั้งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ตามที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด

5) จัดทำระเบียบข้อบังคับ

เมื่อดำเนินการเลือกคณะกรรมการกองทุนแล้ว คณะกรรมการกองทุน และประชาชนร่วมกันจัดทำระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุน (กติกา) กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองตนเอง ประเด็นที่ต้องเป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด คือ (1) วงเงินกู้ยืมรายหนึ่งไม่เกินสองหมื่นบาท หากเกิน ต้องให้สมาชิกพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาด แต่รายหนึ่งต้องไม่เกินห้าหมื่นบาท (2) ระยะเวลาชำระคืน เงินกู้ไม่เกินหนึ่งปี และ (3) ประเด็นอื่น ๆ คณะกรรมการกองทุนโดยความเห็นชอบของสมาชิกเป็นผู้กำหนด

6) การจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

เมื่อจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารจัดการกองทุนแล้ว คณะกรรมการกองทุน (กติกา) และสมาชิกจะต้องร่วมกันดำเนินการตามกติกาที่วางไว้ เช่น การรับสมาชิก การระดมทุน การจัดทำระบบบัญชี การจัดระบบตรวจสอบ การมอบหมายภารกิจ ความรับผิดชอบกรรมการ และอื่น ๆ

7) ความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง

กองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมืองจะประสบผลสำเร็จได้ หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่ในหมู่บ้าน หรือชุมชนเมือง คือ

7.1) ชาวบ้านมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของกองทุน

7.2) ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง รวมทั้งเคารพในกติกาที่กำหนด ร่วม กัน

7.3) มีคณะกรรมการกองทุนที่เป็นคนดี มีความรู้ ประสบการณ์ เสียสละ และรับผิดชอบ

7.4) มีการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งการเรียนรู้ร่วมกัน คิดร่วมกัน ทำ ร่วมกันติดตามตรวจสอบร่วมกัน และ รับผลประโยชน์ร่วมกัน อย่างเป็นธรรม

7.5) มีความสามัคคี ความเอื้ออาทร เกื้อกูลผู้ด้อยโอกาส

7.6) มีการประสานความร่วมมือทั้งในด้านการเรียนรู้และกิจกรรมร่วมกัน ใน ลักษณะเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน หรือชุมชนเมือง

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลโดยใช้ผังดุลดัชนี (Balanced Scorecard ;BSC)

1) ความหมายของ ผังดุลดัชนี (Balanced Scorecard ;BSC)

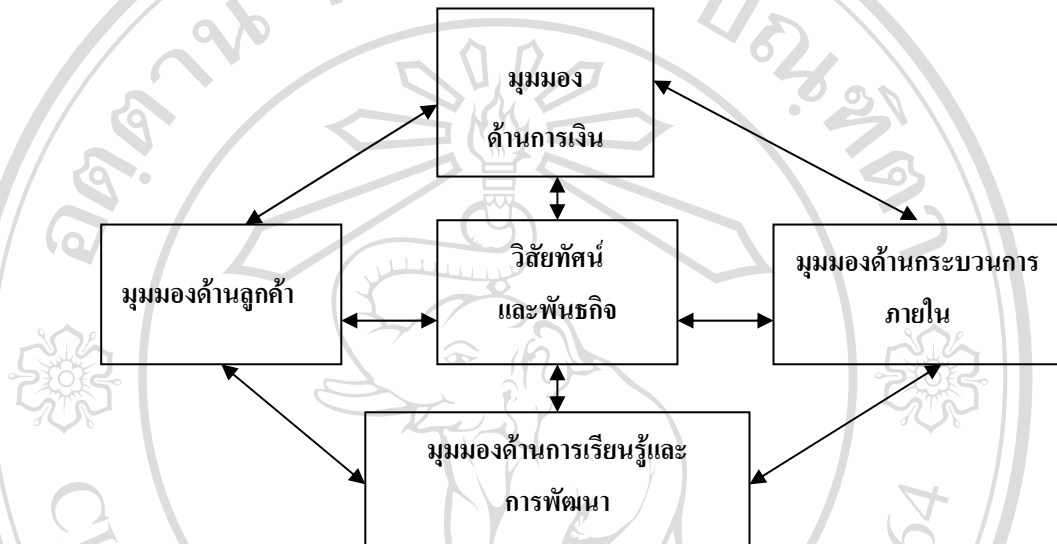
วรรณรัตน์ วัฒนานิมีตกุล (2546) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยองค์กรในการแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

สาเหตุที่ต้องพิจารณาการดำเนินงานจากมุมมองหลายด้าน และสนับสนุนแนวคิดของ BSC ที่วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานจาก 4 มุมมองนั้น เนื่องจาก ปัจจุบันองค์กรที่มีผลประกอบการยอดเยี่ยมมีลักษณะร่วมบางอย่าง คือ (1) เป็นองค์กรที่เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความสำคัญและความต้องการของลูกค้า และมีวิธีที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ (2) เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจและสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร (3) เป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลเพื่อการจัดการ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหลัก และ (4) เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กรเท่าที่จะเป็นไปได้

ข้อดีของเครื่องมือนี้ คือ มีหลักพื้นฐานอยู่บนดัชนีที่แยกตามมุมมองด้านต่างๆ ที่ครบ 4 ด้าน ซึ่งครอบคลุมสอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงพิจารณาที่ด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (เช่น ในการวัดผลธุรกิจในยุคก่อนที่วัดเฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว) ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร ซึ่งการใช้ดัชนีทางการเงินเพื่อการวัดผลเป็นสิ่งที่ไม่มีปรากฏว่าองค์กรประเภทนี้จะให้ความสำคัญมาก่อน นอกจากนี้ BSC ยังเป็นความพยายามที่จะแปรให้กลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติและนำเสนอดัชนีเพื่อวัดผลการดำเนินงานนั้นๆ

2) มุมมองการวัดความสำเร็จของ ฟังค์ดซ์นี (Balanced Scorecard ;BSC)

Kaplan และNorton (อ้างใน พสุ เดชะรินทร์ , 2545) แบ่งมุมมองการวัดความสำเร็จ ออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านการเงิน มุมมองทางด้านการเงิน มุมมองทางด้านการเงินภายใน และมุมมองทางด้านการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา แสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 มุมมองการวัดความสำเร็จของ Balanced Scorecard
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ , 2545

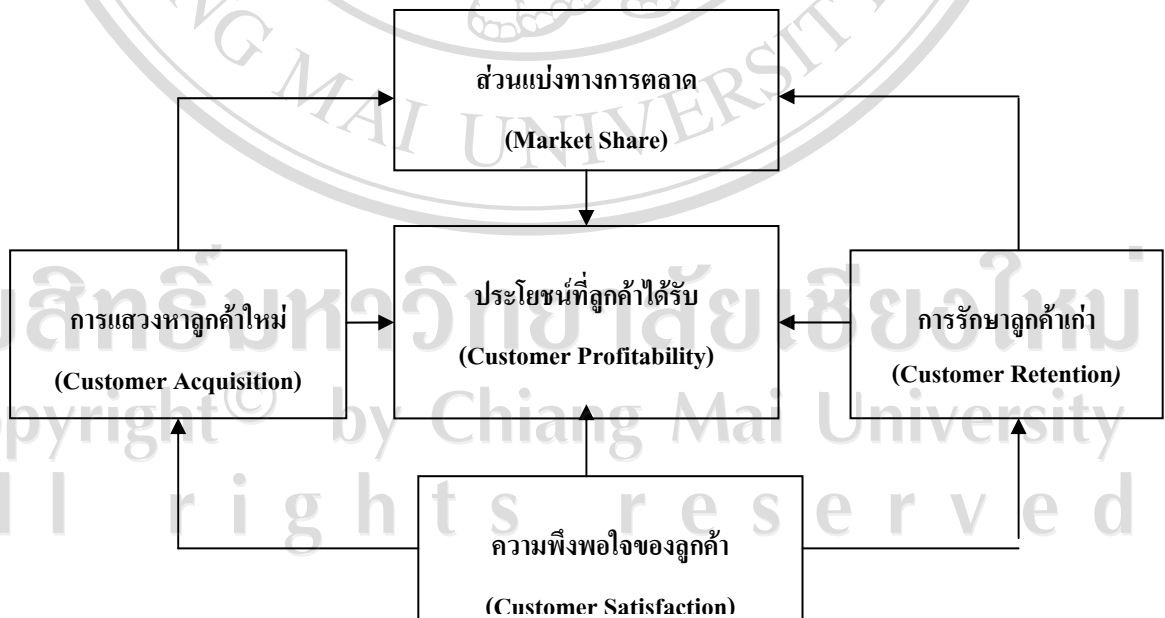
2.1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองทางการเงิน ถือเป็นปัจจัยดั้งเดิม ที่นำมาใช้ในการประเมินองค์กร วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ทางการเงินนั้น มักจะเป็นเรื่องของการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน หรือการเพิ่มความสามารถทางการผลิต (Productivity) เป็นต้น ซึ่งสามารถใช้ตัววัดจากหลาย ๆ ด้าน เช่น ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในด้านต่างๆ ถ้าผลตอบแทนดีแสดงว่ามาจากการลงทุนที่ดี ซึ่งก็ย่อมมาจากองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งทางการเงินก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญด้วยเหมือนกัน ในทางตรงกันข้ามกัน ถ้าผลตอบแทนไม่ดี นั่นย่อมหมายถึงการลงทุนที่ไม่ดี ซึ่งอาจจะมีผลมาจากหลาย ๆ ด้าน เช่น ต้นทุนสูงเกินไป ทำให้ราคาสินค้าสูง หรือ สินค้าไม่ตรงกับความต้องการของตลาด เป็นต้น นอกจากเรื่องของผลตอบแทนแล้ว ยังรวมไปถึงเรื่องของมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ด้วย ที่ใช้เป็นตัววัดหลักของมุมมองทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Investment Return) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)

2.2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ในด้านของลูกค้า องค์กรจะต้องพิจารณาถึง Customer Value ว่าจะอะไรที่เป็น Value ที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าหันมาให้ความสนใจในสินค้าหรือบริการขององค์กร เช่น ในเรื่องของคุณภาพ ราคา การบริการ การตรงต่อเวลาในการส่งมอบ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้น ดัชนีหลักที่นำมาพิจารณาในการประเมินด้านลูกค้า ก็คือ

- (1) ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นตัววัดถึงสัดส่วนของธุรกิจในตลาด ซึ่งหน่วยธุรกิจสามารถทำการขาย เช่น จำนวนลูกค้า ปริมาณสินค้าที่ขายได้ ฯลฯ เป็นต้น
- (2) การแสวงหาลูกค้าใหม่ เป็นตัววัดความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ หรือธุรกิจใหม่ ๆ
- (3) การรักษาลูกค้าเก่า เป็นตัววัดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กร ในการรักษารักษาความสัมพันธ์ ที่ผ่านมากับลูกค้าไว้ได้มากน้อยเพียงใด
- (4) ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัววัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า หลังจากที่องค์กรได้มีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้ว มีผลสะท้อนอย่างไรจากลูกค้าบ้าง
- (5) ประโยชน์หรือกำไรที่ลูกค้าจะได้รับ เป็นตัวชี้วัดถึงกำไร หรือผลประโยชน์ที่ลูกค้าแต่ละราย หรือแต่ละส่วนจะได้รับ หลังจากที่องค์กรได้มีการลงทุนใช้จ่ายใด ๆ ให้กับลูกค้า แสดงดังภาพที่ 2.2

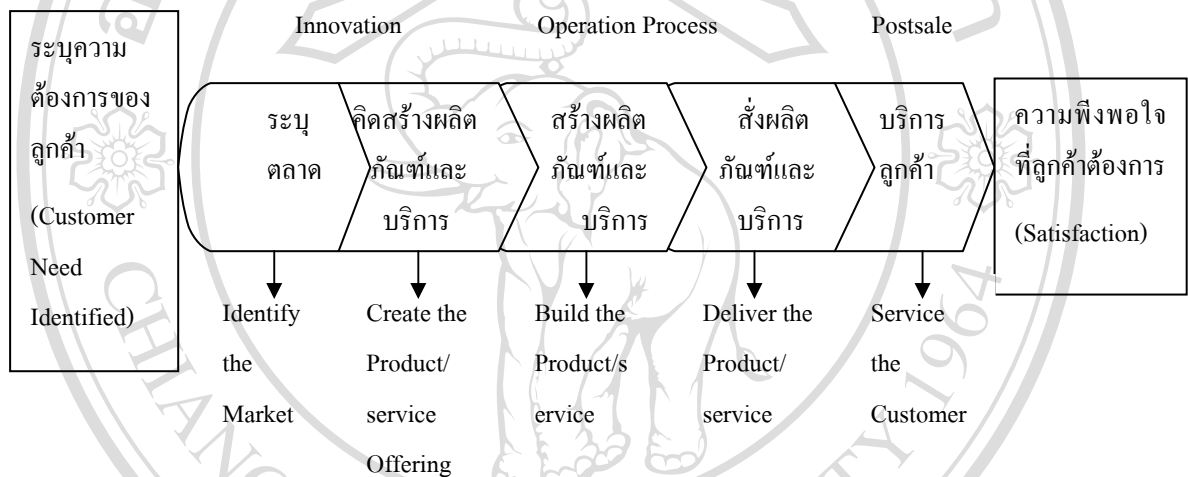


ภาพที่ 2.2 แผนภาพมุมมองทางด้านลูกค้า

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, 2545

2.3) มุมมองทางด้านการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective)

มุมมองทางด้านการดำเนินงานภายในและห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เป็นการพิจารณาว่า มีกระบวนการอะไรบ้างภายในองค์กร ที่ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) เช่น ถ้ามองว่าสินค้าหรือบริการของเรามีคุณภาพดี เราจะต้องพยายามค้นหาให้ได้ว่า กระบวนการอะไรภายในขององค์กร ที่ส่งผลให้สินค้า หรือบริการของเรามีคุณภาพ มุมมอง ทางด้านการดำเนินงานภายใน องค์กรประกอบด้วยกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ นวัตกรรม (Innovation) การดำเนินการ (Operations) การบริการหลังการขาย (Post Sale Service) ซึ่งกระบวนการทั้ง 3 ประการ นั้น สามารถนำไปสร้างแบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ดังแสดงดังภาพที่ 2.3

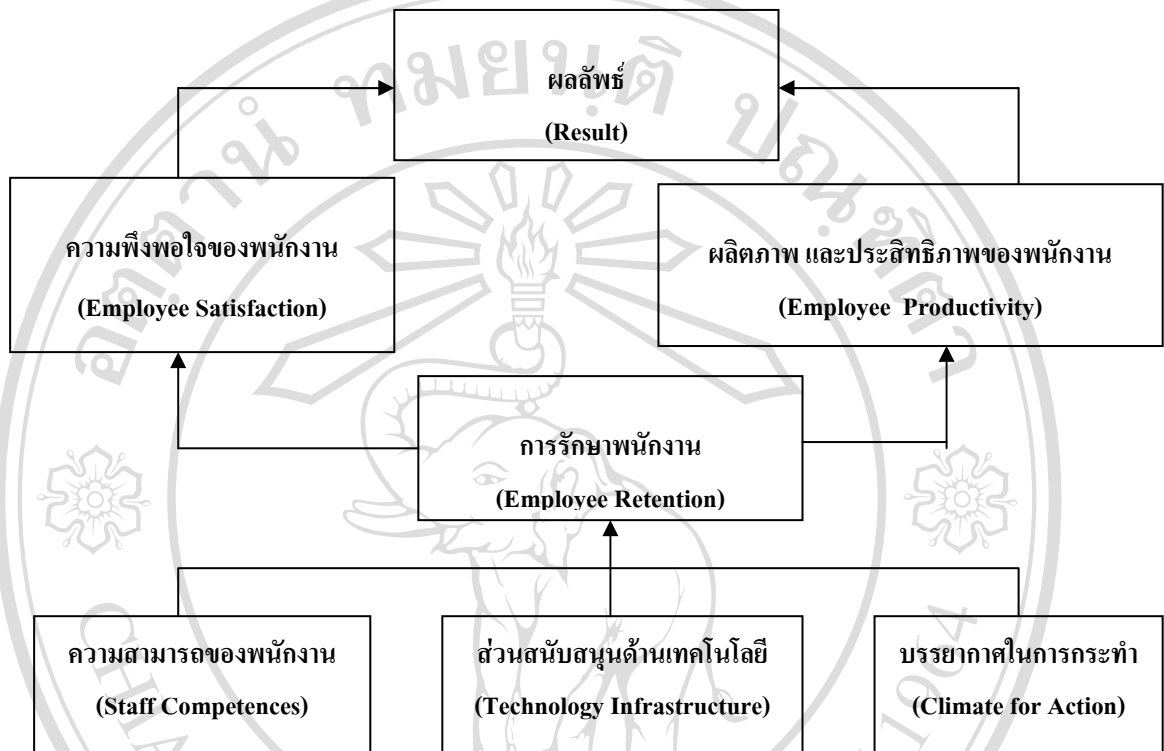


ภาพที่ 2.3 แผนภาพมุมมองทางด้านการดำเนินงานภายใน
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ , 2545

2.4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

องค์กรจะต้องย้อนกลับไป พิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักๆ ขององค์กร ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน วัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้า หรือวัตถุประสงค์ในด้านกระบวนการ เน้นอนว่าองค์กรก็ย่อมต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ แต่ถ้าถามว่า องค์กรมีความพร้อมเพียงใด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากรหรือระบบ ซึ่งถ้าพบว่ายังไม่พร้อม องค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง ตัววัดที่จะพูดถึงในส่วนของการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรนั้น ประกอบด้วยตัววัดหลักๆ 3 ประการ ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การรักษารักขานพนักงาน (Employee Retention) ผลผลิตและประสิทธิภาพของพนักงาน
(Employee Productivity) แสดงดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แผนภาพมุมมองทางด้านการเรียนรู้
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ , 2545

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลายๆ ด้าน ที่จะเกื้อหนุนให้ธุรกิจได้มีการพัฒนาและก้าวหน้า ยุทธศาสตร์ประกอบแต่ละด้านจะมีความสำคัญแตกต่างกันออกไป การประเมินองค์กรผ่านมุมมองต่างๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น จะช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงสถานะขององค์กร และจุดที่องค์กรกำลังยืนอยู่ ซึ่งถ้าพบว่ามุมมองด้านใดที่เป็นจุดด้อยขององค์กร ก็สามารถที่จะดำเนินการแก้ไขต่อไปได้ หากไม่มีการประเมินองค์กรเลย องค์กรก็จะไม่ทราบข้อบกพร่องต่างๆ ได้ ดังนั้น Balanced Scorecard (BSC) จึงเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยในการประเมินผลองค์กร

นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในด้านการบริหารจัดการด้วย คือ ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ ได้ทั่วถึงทั้งองค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย สำหรับบุคคล และแผนต่างๆ ได้เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ กับเป้าหมายในระยะยาว และงบประมาณประจำปี ทบทวนการดำเนินงาน และกลยุทธ์ และการศึกษา

และปรับปรุงกลยุทธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยแปลงภารกิจขององค์กร ให้เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถวัดได้ โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลัก 4 ประการ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายใน และด้านการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาขององค์กร

3) คุณลักษณะสำคัญของผังดุลดัชนี (Balanced Scorecard ;BSC)

วิลาวรรณ พลังทิพย์ (2547) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของ BSC คือ การแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่เป็นนามธรรม ไปสู่การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และจับต้องได้ด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจน ด้วยการเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) ทั้งเชิงการเงินและไม่ใช้การเงิน เข้ากับเป้าหมายของธุรกิจ และนำไปสู่แผนดำเนินการในท้ายสุด โดยคำนึงถึงมุมมอง 4 ด้านหลักคือ การเงิน ลูกค้าและการตลาด กระบวนการภายใน และนวัตกรรมและการเรียนรู้ จึงเป็นที่ยอมรับกันว่า BSC ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือประเมินผลเท่านั้น แต่ช่วยชี้นำการบริหารจัดการทั้งองค์กร และการใช้งานในปัจจุบันก็สะดวกมากขึ้นด้วยซอฟต์แวร์ BSC ที่มีหลายบริษัทผลิตออกมา อาทิ People soft และ Oracle ซึ่งได้รับการรับรองจาก Balanced Scorecard Collaborative

4) ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard และการนำมาใช้ในทางปฏิบัติ

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2546) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้มาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น กับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต มีขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard และการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในทางปฏิบัติ ดังนี้

4.1) ขั้นตอนในการจัดทำผังดุลดัชนี (Balanced Scorecard ;BSC)

การสร้าง Balanced Scorecard มีขั้นตอนที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะการวางแผนการดำเนินงานที่ดี จะทำให้กิจการสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

(1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร

(2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร

(3) การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ

(4) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และ วัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่าง ๆ จะประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

(5) การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

(6) การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

4.2) การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในทางปฏิบัติ

การนำ Balanced Scorecard มา ใช้ปฏิบัติในองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญกับการนำไปใช้ในการประเมินผลและสามารถนำกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติจริง ประเด็นหลักที่จะนำมาช่วยในการวิเคราะห์ Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 หัวข้อหลัก ๆ คือ

(1) วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุ มุมมองแต่ละด้าน

(2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPI) จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่

(3) เป้าหมาย (Target) ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน

(4) แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของ มุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ

โดยทั้ง 4 หัวข้อนี้ในแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อมีการตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้ว ก็ต้องมีการหาตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงาน บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมา จัดได้ว่า เป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุ

และปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมอง (Perspective) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ อย่างเหมาะสม

5) ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator ; KPI)

Kaplan และNorton (อ้างใน พสุ เศษรินทร์, 2545) ถือว่าKey Performance Indicator เป็นเครื่องมือหนึ่งในการทำ Balanced Scorecard เท่านั้น การที่จะดำเนินการทำ Balanced Scorecard ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีย KPI ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักที่ใช้ในการประเมิน แต่ Balanced Scorecard จะมีขอบเขตที่กว้างกว่า KPI เนื่องจาก Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบอกเล่ากลยุทธ์ขององค์กร ทำหน้าที่ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยอาศัย KPI เป็นเครื่องมือช่วยในการ Implement คล้าย กับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

ในการจัดทำ Balanced Scorecard จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัดประกอบในการจัดทำด้วย ตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใด ที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล โดยมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย

5.1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives)

เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้ มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ด้านการเงินจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) อาทิเช่น

- (1) การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin)
- (2) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue)
- (3) การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) และ อื่น ๆ

5.2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)

เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) อาทิเช่น

- (1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- (2) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- (3) การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention)
- (4) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) และ อื่น ๆ

5.3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)

เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) อาทิเช่น

- (1) ผลิตภาพ (Productivity)
- (2) ทักษะของพนักงาน (Employee Skill)
- (3) คุณภาพ (Quality)
- (4) วงจรเวลา (Cycle Time)
- (5) การปฏิบัติงาน (Operations) และอื่น ๆ

5.4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives)

เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) อาทิเช่น

- (1) ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of employee)
- (2) ทักษะ (Skill) ของพนักงาน
- (3) อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ

6) การกำหนด KPI ให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร

สำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก (2551) ได้อธิบายถึง การประเมินผลงานประจำปี (Key Performance Indicators) ให้สอดคล้องกับทุกระดับถือเป็นเรื่องยาก ส่วนใหญ่จะประกาศ KPI ขององค์กรให้ทุกหน่วยงานรับทราบ และให้แต่ละหน่วยงานไปเลือก KPI กันมาเอง โดยมีแนวปฏิบัติให้เพียงว่าให้เลือก KPI ที่สอดคล้องหรือสนับสนุน KPI ขององค์กร แต่หลังจากทุกคนเลือกมาแล้ว ปรากฏว่าตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานไม่ค่อยสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานสนับสนุน เหตุผลสำคัญที่ทำให้ KPI ของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน เพราะกระบวนการในการเลือก KPI ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ นอกจากนี้แม้แต่ในหน่วยงานเดียวกัน KPI ของแต่ละตำแหน่งก็ไม่สอดคล้องกัน ดังนั้น เพื่อให้การเลือก KPI ในการประเมินผลงานประจำปีมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันทั้งองค์กร จึงกำหนด 10 ขั้นตอนในการเลือก KPI เพื่อการประเมินผลงานประจำปี ดังนี้

6.1) กำหนด KPI ระดับองค์กร

ควรจะกำหนด KPI ขององค์กรให้ครอบคลุมงานในทุก ๆ ด้านขององค์กร และจะต้องกำหนด KPI พร้อมเป้าหมาย ระดับผลงานที่ต้องการให้ชัดเจน บริษัทส่วนใหญ่มี KPI ระดับองค์กรอยู่แล้ว แต่อาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น นโยบายบริษัทฯ วัตถุประสงค์หลัก เป็นต้น

6.2) วิเคราะห์ KPI ย่อยที่ขับเคลื่อน KPI ขององค์กร

ในขั้นตอนนี้นำ KPI ของบริษัทมาวิเคราะห์หา KPI ย่อย ๆ ที่ขับเคลื่อน KPI ของบริษัท ซึ่งแบ่งกลุ่มของ KPI ย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(1) KPI ทางตรงที่สามารถคำนวณผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้ หมายถึง KPI ที่เป็นตัวลูกหลาน เหลนของ KPI ระดับองค์กรที่สามารถนำเป้าหมายมาวกลับคูณหารกันได้ หรือคำนวณผลกระทบของ KPI ย่อยได้ เช่น ยอดขาย ต้นทุน ฯลฯ

(2) KPI ที่มีความสัมพันธ์แต่ไม่สามารถคำนวณผลกระทบได้ หมายถึง KPI ที่เป็นตัวลูก หลาน เหลนของ KPI ระดับองค์กรที่ไม่สามารถคำนวณผลกระทบเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน แต่บอกได้ว่าถ้า KPI ย่อยตัวนั้นไม่บรรลุเป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อ KPI ระดับองค์กรเพียงแต่บอกไม่ได้เท่านั้นเองว่าส่งผลกระทบที่บาทที่หน่วย

6.3) กระจาย KPI ทุกตัวสู่หน่วยงาน

เมื่อได้ KPI หลักและย่อยขององค์กรแล้วให้นำ KPI ทุกตัวมากระจายสู่หน่วยงานบางหน่วยงานได้รับไปเต็ม ๆ 5 ตัวบ้าง 10 ตัวบ้าง บางหน่วยงานโดยเฉพาะหน่วยงานสนับสนุนยังไม่ค่อยได้รับแจก KPI (จากองค์กร) มากนัก หรือบางหน่วยงานไม่ได้รับการกระจายมาเลยก็ได้

6.4) เลือก KPI ของหน่วยงาน

เมื่อกระจาย KPI ขององค์กรไปหมดแล้ว ให้หน่วยงานที่ได้รับการกระจาย KPI ไปทำการเลือกดูว่า KPI ตัวไหนมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน จัดลำดับความสำคัญ กำหนดน้ำหนักคะแนนตามลำดับความสำคัญพร้อมนำข้อมูลของเป้าหมายมาประกอบ หน่วยงานไหนที่ยังไม่มี KPI ให้เลือกก็ยังไม่ต้องทำอะไร

6.5) นำเสนอและอภิปรายในที่ประชุม โดยแบ่งเป็น 2-3 รอบ

ให้หน่วยงานที่ได้รับการกระจาย KPI จากองค์กรมานำเสนอในที่ประชุมเพื่ออภิปรายหาข้อสรุปและให้หน่วยงานที่นำเสนอ KPI ร้องขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น โดยให้ถามว่าถ้าต้องการให้ KPI ที่หน่วยงานรับมาจากองค์กรประสบความสำเร็จ หน่วยงานอื่นต้องสนับสนุนหรือต้องทำอะไรบ้าง (ส่วนใหญ่คำร้องขอนี้แหละจะเป็นที่มาของ KPI หน่วยงานสนับสนุน) สำหรับขั้นตอนที่ 4 และ 5 อาจจะทำประมาณ 2-3 รอบก็ได้ เช่น รอบแรกให้หน่วยงานหลักนำเสนอ รอบที่สองหน่วยงานสนับสนุน สุดท้ายสรุปภาพรวมของทุกหน่วยงาน

6.6) กระจาย KPI ของหน่วยงานสู่ตำแหน่งงาน

เมื่อ KPI ของหน่วยงานสอดคล้องกับ KPI ขององค์กรและสอดคล้องระหว่างหน่วยงานแล้วก็นำ KPI ของหน่วยงานมากระจายต่อไปยังตำแหน่งงานในหน่วยงาน

6.7) เลือก KPI ของตำแหน่งงาน

ให้แต่ละตำแหน่งงานเลือก KPI โดยใช้หลักการและแนวคิดเดียวกันกับการเลือก KPI ของหน่วยงาน คือ จัดลำดับความสำคัญและกำหนดน้ำหนักคะแนน พร้อมกับหารายละเอียดของผู้ที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุน

6.8) นำเสนอและอภิปราย

ให้แต่ละตำแหน่งมานำเสนอในที่ประชุมหน่วยงาน เพื่ออภิปรายหาข้อสรุปร่วมกัน KPI ของตำแหน่งงานไหนขัดกันก็คุยกัน ใครไม่เห็นด้วยกับ KPI ของคนอื่นก็สามารถถกเถียงกันได้

6.9) สรุปภาพรวม KPI ทั้งองค์กร

เมื่อทุกหน่วยงานเลือก KPI เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ควรจะตรวจสอบความสัมพันธ์ของ KPI ทั้งแนวตั้ง (ตั้งแต่ KPI ขององค์กรหน่วยงานและตำแหน่งงาน) และแนวนอน (ระหว่างหน่วยงาน) ว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ อาจจะทำเป็นตารางหรือเป็นแผนผังความสัมพันธ์ก็ได้

6.10) ประกาศให้ทุกหน่วยงานรับทราบ

ขั้นตอนสุดท้ายของการปรับ KPI ให้สอดคล้องกัน คือ ประกาศ KPI ทั้งหมด (ยกเว้น KPI ที่เป็นความลับทางธุรกิจ) ให้พนักงานได้รับทราบ หรืออาจจะประกาศเป็นระดับๆ ก็ได้ เช่น ชุดแรกเป็น KPI ที่ผู้บริหารควรทราบ ชุดที่สองเป็น KPI ที่ระดับผู้จัดการควรทราบ ชุดต่อมาคือ KPI ที่พนักงานสายงานการตลาดควรทราบ ฯลฯ

สรุป กระบวนการในการทำให้ KPI ในการประเมินผลงานประจำปีของทั้งองค์กรสอดคล้องกันนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นขั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่า KPI ในทุกระดับทุกหน่วยงานและทุกตำแหน่งงานนั้น มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน จะได้ไม่มีปัญหาเหมือนที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน คือ KPI องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายแต่ KPI ของหน่วยงานโดยรวมบรรลุเป้าหมาย หรือ KPI ของตำแหน่งงานบรรลุเป้าหมายกันหมด แต่ KPI ของหน่วยงานตกเป้า ประเด็นสำคัญที่สุดคือ ทุกหน่วยงานต้องหันหน้าเข้าหากันเพื่อร่วมกันถ่วงน้ำหนัก KPI ของทุกหน่วยงาน จึงจะประสบความสำเร็จในการนำ KPI มาใช้วัดผลการดำเนินงานและผลงานของบุคลากร

2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในภาคเหนือ

ศิริพร ศิริปัญญาวัฒน์ และคณะ (2550) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในภาคเหนือ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ ปัจจัยเกี่ยวกับประชาชน รัฐบาล ธนาคาร ทั้งประชาชน ภาครัฐ และธนาคาร และ KPI ไม่ชัดเจน มีดังนี้

1) ปัจจัยเกี่ยวกับประชาชน

1.1) การมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุนฯ หากสมาชิกมีความรับผิดชอบและมีวินัยในการชำระเงินให้ตรงตามเวลาและนำไปใช้ประกอบอาชีพตามที่ได้แจ้งไว้ จะช่วยให้ไม่เกิดปัญหาในการชำระเงินคืนในภายหลัง นอกจากนี้ การที่สมาชิกมีความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของการเป็นเจ้าของทุนและรักษาผลประโยชน์ของกองทุน จะช่วยให้การดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นไปด้วยดี

1.2) คุณภาพกรรมการ กระบวนการเลือกสรร คณะกรรมการควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความรับผิดชอบ รวมถึงจะต้องเป็นผู้ที่มีความเสียสละและเต็มใจที่จะเข้ามาบริหารกองทุน ในส่วนของภาคเหนือ หากกรรมการมีความรู้ด้านบัญชีและมีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่มออมทรัพย์ฯ มาก่อน จะช่วยให้การดำเนินงานของกองทุนฯ ประสบความสำเร็จ แต่หากกรรมการไม่มีความซื่อสัตย์แล้ว อาจเกิดการยักยอกเงินไปใช้ส่วนตัว ซึ่งในบางกองทุนฯ สมาชิกได้นำเงินมาชำระคืนที่กรรมการแล้ว แต่กรรมการไม่ได้นำเงินไปฝากไว้ที่ธนาคาร ทำให้เกิดปัญหานี้สูญและการฟ้องร้องตามมา

สำหรับกระบวนการเลือกสรรคณะกรรมการเข้ามาดำเนินงานในครั้งแรก เป็นไปตามระเบียบที่ทางสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) วางไว้ แต่จากการสำรวจพบปัญหาว่า บางหมู่บ้านในเขตภาคเหนือ ให้ความเห็นว่าจำนวนกรรมการที่กำหนดมีมากเกินไป ควรกำหนดจำนวนกรรมการให้เป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละหมู่บ้านดีกว่า กรรมการที่มีมากเกินไปจนอาจได้บุคคลจำนวนหนึ่งที่ไม่มีความรู้ความสามารถและไม่มีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น ในการเลือกสรรกรรมการต้องพิจารณาคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานด้วย นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนคณะกรรมการตามวาระในกองทุนฯ บางแห่ง ไม่มีการมอบหมายงานต่อหรือเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน ทำให้การดำเนินงานของกองทุนฯ ไม่ต่อเนื่อง

1.3) ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนฯ สมาชิกบางรายยังมีความเข้าใจว่า เงินกองทุนฯ เป็นเงินของรัฐบาล หากไม่มีเงินจ่ายก็ให้จ่ายเฉพาะดอกเบี้ยก่อน หรือหากเงินหมดทางรัฐจะเอามาให้ใหม่อีก ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ขณะเดียวกันกรรมการในบางกองทุนฯ ยังไม่สามารถชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับได้ ขาดการสื่อสารประชุมชี้แจงกับสมาชิก ทำให้สมาชิกยังไม่ค่อยรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของเงินทุน

1.4) วัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมท้องถิ่นในภาคเหนืออยู่กันโดยอาศัยความเอื้ออาทรและประนีประนอมกันเป็นหลัก ทำให้บางครั้งเมื่อมีปัญหาสมาชิกไม่ยอมชำระหนี้คืน

คณะกรรมการก็ไม่ต้องมีปัญหา จึงยอมผ่อนผันให้เรื่อยมาโดยไม่มีกำหนดเวลาชำระคืน ทำให้กระบวนการฟ้องร้องไม่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินงานกองทุนฯ ที่จะก่อให้เกิดการเลียนแบบแก่สมาชิกรายอื่นที่จะไม่ชำระหนี้ตามมาด้วย

1.5) การใช้เงินตามเป้าหมายที่กำหนด กองทุนใดที่มีคณะกรรมการติดตามว่าสมาชิกรายหนึ่งไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้โดยอาจแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อยๆ และแต่ละกลุ่มมีกรรมการคอยดูแล จะช่วยลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นเสียในอนาคตได้

1.6) Lessons learned/sharing ระบบเครือข่าย การประสานงานระหว่างเครือข่ายกองทุนทุกระดับ จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่กองทุนฯ ได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ช่วยกันแก้ไขปัญหาอันจะนำไปสู่การพัฒนากลุ่ม พัฒนาอาชีพตลอดจนบูรณาการกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน แต่ที่ผ่านมายังพบว่า เครือข่ายมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหามาในพื้นที่ย่อยมาก

2) ปัจจัยเกี่ยวกับรัฐบาล

2.1) ระบบประเมินบทบาทภาครัฐ การฟ้องร้อง ความช่วยเหลือจากทางการ จะเห็นว่า ระบบการประเมินกองทุนฯ 2 ครั้งที่ผ่านมา มีวัตถุประสงค์ของการประเมินแตกต่างกัน ทำให้บางกองทุนฯ ไม่เข้าใจว่าทำไมจึงไม่ได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับ AAA ทั้งที่มีผลการดำเนินงานดี นอกจากนี้ ยังให้ความเห็นว่า ภาครัฐยังขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ขาดการส่งเสริมอาชีพอย่างจริงจัง และขาดการช่วยเหลืออย่างเป็นรูปธรรม เมื่อกองทุนฯ มีปัญหาเมื่อมีการฟ้องร้องเกิดขึ้น ไม่ว่ากองทุนฯ จะเป็นนิติบุคคลแล้วหรือไม่ ยังคงเป็นเรื่องที่คนในกองทุนฯ ต้องฟ้องร้องกันเองและผูกพันกับบุคคลที่เป็นผู้ฟ้องร้อง ทั้งที่ผู้ฟ้องร้องไม่ต้องการจะทำเช่นนั้นแต่หากได้รับความช่วยเหลือจากทางการ เช่น จัดให้มีนักกฎหมายของกองทุนฯ หรือมีอัยการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานฟ้องร้องโดยเฉพาะเป็นผู้ดำเนินการแทน ก็จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้นอกจากนี้ ทางการควรจัดสรรงบประมาณในการสัมมนาหรือจัดอบรมความรู้ทางด้านการจัดทำบัญชี/กฎหมายให้แก่กองทุนฯ ด้วย

2.2) กองทุนฯ ไม่เป็นนิติบุคคล การที่กองทุนฯ ไม่เป็นนิติบุคคล ทำให้การกระทำใดๆ ของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกองทุน เช่น การฟ้องร้อง จะผูกพันเฉพาะบุคคลนั้นๆ ทั้งนี้ในพื้นที่ภาคเหนือพบว่า คณะกรรมการยังมีความสับสนในระเบียบว่าฟ้องร้องได้หรือไม่เพราะคิดว่ากองทุนฯ ยังไม่เป็นนิติบุคคล และแม้ว่าในปัจจุบันกองทุนฯ จะเป็นนิติบุคคลแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีความจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจแก่คณะกรรมการและสมาชิกในการเป็นนิติบุคคลของกองทุนฯ ด้วย

2.3) การสื่อสารเรื่องจุดประสงค์ของกองทุนฯ กองทุนฯ มีจุดประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพสร้างงาน เพิ่มรายได้ โดยให้มีการบริหารจัดการกองทุนด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งให้แก่ประชาชน แต่จากการสำรวจพบว่า สมาชิกกองทุนฯ ยังไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุนฯ อย่างชัดเจนจากหน่วยงานภาครัฐ ทำให้สมาชิกบางรายนำเงินที่ได้จากกองทุนไปชำระหนี้ในระบบแทนการลงทุนเพื่อสร้างงาน สร้างรายได้ นอกจากนี้ สมาชิกบางรายเข้าใจว่าเป็นเงินให้เปล่า จึงไม่ชำระเงิน

คืน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

3) ปัจจัยเกี่ยวกับธนาคาร

3.1) ระยะทางจากชุมชนถึงธนาคาร เนื่องจากพื้นที่ในภาคเหนือส่วนใหญ่เป็นภูเขา จึงมีบางหมู่บ้านที่อยู่ห่างไกลจากชุมชนเมืองและธนาคาร บางกองทุนฯ อยู่ห่างไกลธนาคาร การเดินทางไม่สะดวก สมาชิกจะนำเงินไปชำระคืนที่กรรมการเพื่อรวบรวมไปชำระคืนในครั้งเดียว หากกรรมการที่รวบรวมไม่ซื่อสัตย์ อาจเป็นช่องทางที่นำไปสู่การทุจริตของกรรมการที่รวบรวมเงิน ได้ส่วนกองทุนฯ ที่อยู่ใกล้ธนาคาร สมาชิกมักจะนำเงินไปชำระคืนที่ธนาคารด้วยตนเอง

3.2) การแข่งขันระหว่างธนาคาร กองทุนฯ ที่จะได้รับเงินต่อยอดเพิ่มอีก 1 แสน บาท (บัญชี 2) จากธนาคารกรุงไทย/ธกส. / ธนาคารออมสิน นั้น จะต้องเป็นกองทุนฯ ที่ได้รับการประเมิน AAA แต่ในทางปฏิบัติ กรรมการพิจารณาให้สินเชื่อเป็นดุลพินิจของแต่ละธนาคาร ประกอบกับการแข่งขันระหว่างกัน ทำให้บางครั้งกองทุนฯ ที่ยังไม่ได้รับการพิจารณารับรองเป็น กองทุนระดับ AAA ได้รับสินเชื่อ จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาภายหลัง เนื่องจากกองทุนฯ มีความเข้มแข็งไม่เพียงพอ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาการแย่งลูกค้าเงินฝากระหว่างธนาคารเพื่อให้ออมสินฯ มาเปิดบัญชีกับตนเอง

4) ปัจจัยเกี่ยวกับทั้งประชาชน ภาครัฐ และธนาคาร

4.1) Interaction ระหว่างภาครัฐกับธนาคาร การแยกบัญชีระหว่างการปล่อยกู้ ตามนโยบายกองทุนหมู่บ้านของรัฐบาลกับการปล่อยกู้ของธนาคาร เพื่อเหตุผลทางธุรกิจจำเป็นที่ภาครัฐ ต้องสร้างให้ธนาคารมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเงินในบัญชีกองทุนด้วย มิใช่มีบทบาทเป็นเพียง ตัวกลางธุรกรรมทางการเงินเท่านั้น วัตถุประสงค์ในการปล่อยสินเชื่อต่อยอดของ ธกส. และธนาคาร ออมสิน ไม่เหมือนกัน (ธนาคารออมสินให้ผ่านคณะกรรมการอำเภอ ขณะที่ ธกส. พิจารณาเอง) ซึ่งภาครัฐควรเข้ามาดูแลให้มีหลักเกณฑ์เดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดการปล่อยสินเชื่อให้กับกองทุนฯ ที่ยัง ไม่มีความพร้อมจากการเร่งทำยอดปล่อยสินเชื่อของธนาคาร

4.2) Interaction ระหว่างธนาคารกับประชาชนในการส่งเงินชำระคืนของสมาชิก ที่ธนาคารพร้อมกัน ทำให้เกิดการกระจุยตัวและแออัด เนื่องจากทางธนาคารมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ต่อการให้บริการ ทางธนาคารควรให้ความช่วยเหลือในการสอนการจัดทำบัญชี รวมถึงเข้ามา ตรวจสอบระบบบัญชีของกองทุนที่เป็นอยู่ว่าทำถูกต้องหรือไม่ เพื่อจะได้มีบัญชีที่เป็นระบบและ มาตรฐานเดียวกัน

4.3) Interaction ระหว่างภาครัฐกับประชาชน ขาดบทลงโทษหมู่บ้านและลักษณะ การเอาอย่างหมู่บ้านที่ล้มเหลว หรือแม้กระทั่งในกองทุนเดียวกัน ยังเกิดการเลียนแบบว่าหาก กรรมการกองทุนไม่ยอมชำระเงินคืน สมาชิกก็ไม่ชำระเงินคืนด้วย การประสานงาน 3 ฝ่าย ระหว่าง สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด (สพจ.) สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติ (สทบ.) และประชาชนเป็นไปอย่างล่าช้า โดยในภาคเหนือพบว่า เมื่อเกิดปัญหาถึงขั้น

ฟ้องร้อง ทาง สพจ. ไม่มีอำนาจจัดการ จึงไม่สามารถเข้าไปช่วยแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที แต่ต้องประสานงานและส่งเรื่องไปยัง สทพ. ที่กรุงเทพฯ ให้เป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหา การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ของ กทบ. เข้ามามีบทบาทในการติดตาม แนะนำ และจัดทำบัญชี ตลอดจนเข้ามาดูแลและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกองทุนมากขึ้น เพราะที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ของ กทบ. จะทำงานด้านธุรการเป็นส่วนใหญ่

5) ดัชนีชี้วัด (KPI) ไม่ชัดเจน

ที่ผ่านมามีเป้าหมายหลายอย่างที่คาบเกี่ยวกัน และยังไม่มียกย่องว่าเป้าหมายใดเป็นตัววัดที่ดีกว่ากัน เช่น

5.1) การเร่งเบิกจ่าย ในระยะเริ่มต้นยังเป็นการเบิกจ่ายอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่การใช้อัตราการเบิกจ่ายเป็นตัวชี้วัดทำให้มีการเร่งเบิกจ่ายเร็วขึ้น ขณะที่กองทุนฯ บางแห่งยังไม่มีความพร้อมในการดำเนินงานที่ดี

5.2) จำนวนกองทุน พิจารณาจากจำนวนกองทุนที่ได้รับจัดสรรและโอนเงินแล้ว

5.3) ความยั่งยืนของกองทุนฯ เป็นการวัดถึงการดำเนินงานของกองทุนที่ผ่านมามีความยั่งยืนหรือไม่ หากกองทุนใดที่เคยได้รับการประเมินเป็น AAA ในครั้งแรก แล้วครั้งที่ 2 ยังคงได้ AAA อยู่ แสดงว่ากองทุนนั้นมีความยั่งยืน

5.4) การดำเนินงานกองทุนฯ ที่ผ่านมามีการลดภาระหนี้ภาคประชาชนได้หรือไม่ การดำเนินงานกองทุนที่ผ่านมาช่วยลดภาระหนี้ในระบบได้ในระดับหนึ่ง เพราะเป็นนโยบายที่เปิดช่องทางให้ประชาชนได้เข้าถึงสินเชื่อ

2.1.4 ผลของนโยบายกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง

ศิริพร ศิริปัญญาวัฒน์ และคณะ (2550) ได้กล่าวถึงผลของนโยบายกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนมีดังนี้

1) มุมมองของ ธกส./สพจ. ผลสำเร็จของนโยบายอยู่ที่ตัวสมาชิกและการเลือกอาชีพเป็นหลัก โดยเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของหมู่บ้าน ซึ่งผลการดำเนินโครงการที่ผ่านมามีประสิทธิภาพ โดยมองว่านโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ เพราะมีส่วนช่วยขยายการลงทุน ยกกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น ช่วยเพิ่มรายได้ และยังเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงสินเชื่อได้ง่ายขึ้นเนื่องจากคนที่ยากจนจริงๆ จะไม่สามารถกู้ผ่านระบบสถาบันการเงินได้ นอกจากนี้ ยังช่วยลดภาระหนี้ในระบบอีกด้วย แต่ปัญหาคือ การดำเนินนโยบายกองทุนหมู่บ้านฯ ซ้ำเกินไป เพราะครัวเรือนเป็นหนี้มาก่อนหน้านั้นแล้ว ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ชาวบ้านใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

2) ผลการประเมินกองทุนฯ เมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินกองทุนในพื้นที่ภาคเหนือ ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 พบว่า กองทุนที่ได้รับเกณฑ์ AAA มีจำนวนลดลง ขณะที่กองทุนที่ได้รับเกณฑ์ AA, A มีจำนวนเพิ่มขึ้น และเมื่อมีการถ่วงน้ำหนักให้แต่ละกองทุนที่ต่างกันพบว่าผลการประเมินในภาพรวมลดลงจากคะแนน 2.29 เหลือ 2.05 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากวัตถุประสงค์การประเมินทั้งสองครั้งต่างกันจึงควรระมัดระวังในการเปรียบเทียบด้วย

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพโรจน์ ยอดคำปา (2549) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาดัชนีชี้วัดการดำเนินงานของโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออก โดยเชื่อมโยงรางวัลคุณภาพกับดัชนีคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อสร้างดัชนีชี้วัดการดำเนินงานที่เหมาะสมสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม โดยใช้เกณฑ์จากรางวัลคุณภาพได้แก่ Malcolm Baldrige National Quality (MBNQA), The Demming Application Prize และ The European Foundation for Quality Management (EFQM) โดยนำเกณฑ์รางวัลทั้ง 3 ประเภทมาแยกตามมุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard ได้ 63 ดัชนีด้านการเงิน 14 ดัชนี เน้น ปัจจัยกำไรสุทธิ ต้นทุน ยอดขาย และมูลค่าสูญเสีย ด้านลูกค้า 13 ดัชนี เน้นปัจจัยการสร้างภาพลักษณ์ การแก้ไขการร้องเรียน ส่วนแบ่งในการขาย และความพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน 18 ดัชนี เน้นปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการผลิต การจัดการด้านคุณภาพ การจัดการวัตถุดิบ การส่งมอบ ความปลอดภัย และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 18 ดัชนี เน้นการอบรมพนักงาน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วางแผน การแบ่งปัจจัยจะช่วยให้การประเมินการดำเนินงานมีความชัดเจนขึ้นสามารถปรับปรุง และใช้ในการประเมินการดำเนินงานของโรงงานได้ และดัชนีชี้วัดการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นจะชี้ให้เห็นระดับการดำเนินงาน

เชิดตระกูล กองสุผล (2548) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่: การประยุกต์ใช้ตัวแบบผังคูลดัชนี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ โดยการนำตัวแบบผังคูลดัชนีประยุกต์ใช้ และเพื่อระบุถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการนำตัวแบบผังคูลดัชนีมาประยุกต์ใช้บรรลุเป้าหมาย 2 ด้าน คือด้านลูกค้าประกอบด้วยตัวชี้วัดความพึงพอใจต่อระยะเวลาการให้บริการ ความพึงพอใจต่อคุณภาพงานต่อการให้บริการ เป็นต้น ด้านการเรียนรู้และพัฒนาผ่านเป้าหมายทุกตัวชี้วัดคิดเป็นร้อยละ 100 แต่ไม่บรรลุอยู่ 2 ด้านคือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบคือกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานขาดความยืดหยุ่น ช่อง

ทางการติดต่อสื่อสารมีน้อย งบประมาณมีจำกัด สถานที่ไม่เพียงพอ พนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ชนินฐา ปะกินาหง (2547) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารกองทุนหมู่บ้าน : กรณีศึกษาบ้านทุ่งทองกวาว ตำบลนาทุ่งหลวง อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน ผลจากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นอย่างดี คณะกรรมการแม้จะมีการศึกษาค้นคว้าแต่เป็นผู้มีคุณสมบัติถูกต้องตามข้อกำหนดและเคยมีประสบการณ์ในการบริหารกองทุนชนิดอื่น วัตถุประสงค์ในการบริหารกองทุนมีความพร้อม กระบวนการบริหารกองทุนหมู่บ้านทุ่งทองกวาว มีการจัดองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีการคัดเลือกบุคลากรจากการเลือกตั้งของคนในชุมชน ซึ่งพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความน่าเชื่อถือ กองทุนยังขาดกระบวนการติดตามการใช้เงินกู้ เนื่องจากในทางปฏิบัติทำได้ค่อนข้างยาก มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการฝึกอบรม และการสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนจากดอกผล การบริหารกองทุนไม่ได้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดว่าด้วยการปล่อยสินเชื่อให้สมาชิกอย่างเสมอภาค ถึงแม้ว่าการบริหารเงินกองทุนของกองทุนหมู่บ้านทุ่งทองกวาว จะได้รับการคัดเลือกให้เป็นหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการที่ดี ระดับ 1 (AAA) ก็ตาม ยังปรากฏว่าคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านยังใช้สิทธิในการพิจารณาเงินกู้ให้ตนเองในอัตราที่สูงกว่าให้สมาชิกโดยรวม ผลของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านทุ่งทองกวาว พบว่ามีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เงินกู้ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อความต้องการของชุมชน แต่การนำเงินไปลงทุนของผู้กู้ยังผิดวัตถุประสงค์กองทุน คือนำเอาไปใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภค หรือซื้อของฟุ่มเฟือย ตลอดจนการนำเงินกู้ไปชำระหนี้สินอื่น กองทุนหมู่บ้านสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเห็นได้จากคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุนรับรู้ ยอมรับ สนใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานจากกองทุนเป็นอย่างดี และชุมชนมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน โดยเห็นว่ากองทุนเป็นแหล่งเงินกู้ที่เข้าถึงได้ง่าย ขั้นตอนการกู้ไม่ยุ่งยาก และมีดอกเบี้ยต่ำ เหมาะเป็นแหล่งเงินกู้เพื่อนำไปประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้

สุรางค์ อีลา (2547) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน : ศึกษากรณี ตำบลเวียง อำเภอวังสะ จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน โดยรวม ใน 4 ด้านคือ ด้านการประชุม ด้านการอนุมัติเงินกู้ ด้านการดำเนินงาน ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านการติดตาม ค่อนข้างมาก ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหมู่บ้าน ได้แก่ การได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิก การประสานงานภายในคณะกรรมการ การสนับสนุนด้านวิชาการและการจัดการ ส่วนปัจจัย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์

การทำงานเกี่ยวกับกองทุน การได้รับการฝึกอบรมและแนะนำ และความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ไม่เป็นปัจจัยต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน คือกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่มีเวลาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ กรรมการกองทุนหมู่บ้านขาดความรู้ ความสามารถในการทำงานและสมาชิกส่งเงินไม่ตรงตามกำหนด

สุริย์พันธ์ แสงไพฑูรย์ (2546) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้านของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ศึกษากรณี อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง พบว่าผลการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้านในอำเภอโพธิ์ทองอยู่ในระดับดี ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้านของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน คือการได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากภายนอก การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานได้จัดการประชุมชี้แจงนโยบายกองทุนหมู่บ้าน ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานกองทุน หมู่บ้าน และการได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานจากหน่วยอื่น ๆ และปัจจัยในเรื่องความรู้ความเข้าใจในบทบาทของกรรมการกองทุนในด้าน การกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน มีระเบียบสำหรับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การมอบหมายงาน และการกำหนดคุณสมบัติบุคคล การปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ การจัดระบบข้อมูลการบริหารงาน การประชุม รายงาน ติดตามผล และการประชาสัมพันธ์ แนะนำการปฏิบัติงาน

ส่วนปัญหาและอุปสรรค พบว่า กรรมการกองทุนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานกองทุน เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ติดตามการทำงานของกรรมการกองทุนอย่างต่อเนื่องงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ยังมีไม่เพียงพอ สมาชิกกองทุนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องหลักการและวัตถุประสงค์ตามนโยบายกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้น และร่วมประชุมกับกรรมการกองทุนเพื่อรับทราบปัญหาและอุปสรรค

ชนมณัฐ รอดบุญธรรม (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับอำเภอ : กรณีศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับอำเภอได้แก่ การศึกษา การได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การได้รับประโยชน์ จากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายฯ และภาวะผู้นำของประธานเครือข่ายฯ

ขมลดา จันทรสาขา และคณะ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปปฏิบัติ กรณีศึกษา : หมู่บ้านที่ได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการกองทุนระดับที่ 1 (AAA) อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี โดยแบ่งกรอบแนวคิดออกเป็น 2

ปัจจัยด้วยกัน คือปัจจัยภายใน ประกอบไปด้วย ฐานะทางการเงิน การประกอบอาชีพ ภาระหนี้ ความรู้ในการประกอบอาชีพ วิจารณ์ญาณในการใช้เงิน การมีส่วนร่วมของสมาชิก และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุน ส่วนปัจจัยภายนอก ประกอบไปด้วย คณะกรรมการกองทุน หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และรูปแบบการบริหารจัดการกองทุน โดยได้คัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่างจาก 13 หมู่บ้านในเขตพื้นที่อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่าปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยนั้น มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เนื่องจากประชากร อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมพื้นฐานธรรมชาติ ทางเศรษฐกิจและทางสังคมที่ใกล้เคียงกัน ส่วนปัจจัยภายในโดยรวมทั้ง 3 ปัจจัย มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปปฏิบัติมีความแตกต่างกันไปบ้าง ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประชากร มีความแตกต่างกันคือ ปัจจัยคณะกรรมการกองทุน เนื่องจาก คณะกรรมการกองทุนในแต่ละหมู่บ้าน มีพื้นฐานทางการศึกษาไม่เท่ากัน ทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในระดับที่ไม่เท่ากัน ส่งผลให้มีทักษะของการบริหารแลประสานสัมพันธ์นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้แก่ชาวบ้านในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน

ยินดี เจ้าแก้ว และ คณะ (2544) ได้ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการติดตามส่งเสริมการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจังหวัดนครศรีธรรมราช กรณีศึกษา 5 หมู่บ้าน พบว่า การกู้ยืมเงินกองทุนไป ได้นำเงินไปประกอบอาชีพเกษตรกรรม ค้าขาย อุตสาหกรรมในครัวเรือน ด้านช่าง ระยะเวลาในการใช้เงินคืนของสมาชิกไม่เกิน 12 เดือน กระบวนการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กรณีตัวอย่างซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ หมู่บ้านที่มีความพร้อมสูง หมู่บ้านที่มีความพร้อมปานกลาง และ หมู่บ้านที่มีความพร้อมน้อย พบว่าหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จมี กระบวนการดำเนินงานเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคณะกรรมการ มีสมาชิกเข้าร่วม 90% ของครัวเรือนในหมู่บ้าน คณะกรรมการก็มาจากทุกเขตการปกครองที่มีสมาชิกอยู่ในชุมชนจากบริบทเดิมของหมู่บ้านที่แบ่งเขตการบริหารหมู่บ้านไว้ดีมาก่อน และสมาชิกได้มีส่วนร่วมข้อบังคับระเบียบกองทุนหมู่บ้านมีการอภิปรายกันมากเรื่องดอกเบี้ย และเสียงส่วนใหญ่กำหนดดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี การปล่อยเงินกู้ก็ชัดเจนยุติธรรมโปร่งใส จนทั้งผู้นำและสมาชิกชุมชน ตัดสินใจว่าจะใช้เงินให้ได้ตามวัตถุประสงค์เกินกว่าร้อยละ 60 ของยอดเงินกู้ที่ปล่อย ถ้าเกิดมีปัญหาทางกลุ่มจะพยายามช่วยเหลือให้สมาชิกคืนเงินให้ได้ มีสมาชิกบางคน กู้ไป ตามความจำเป็นที่ต้องใช้ โดยให้เหตุผลว่าจะได้ให้คนที่เดือดร้อนได้กู้เงิน แสดงให้เห็นถึงความมีน้ำใจ เอื้ออาทรของสมาชิก ซึ่งบ้านน่าจะมีเรื่องความรัก สามัคคีกันมากเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว เขตการปกครองจะมีบทบาทในการช่วยเหลือสมาชิกในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การพิจารณาโครงการ การคืนเงินกู้

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยความรักความสามัคคีของประชาชนในชุมชน จะก่อให้เกิดความเอื้ออาทร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันในชุมชน ประสบการณ์การรวมกลุ่มของชุมชนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการรวมกลุ่มทางองค์กรการเงินในชุมชน ผู้นำชุมชนมีความเสียสละ และทั้งสองผู้นำ จะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือ ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ และนโยบายการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับโครงการกองทุนหมู่บ้าน ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เข้าไปชี้แจงควรมีความชัดเจนในระเบียบวิธีปฏิบัติ และเข้าใจความคิด บริบทของคนในชุมชน ส่วนปัจจัยที่ทำให้การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไม่สำเร็จคือความไม่ชัดเจนของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการรีบเร่งจนเกินไปทำให้ชุมชนไม่มีความชัดเจน ผู้นำทางการที่ใช้ อำนาจ และบริหารกองทุนให้กับกลุ่ม ญาติ พรรคพวกของตน ยิ่งทำให้ชุมชนแตกแยกและมองไม่เห็นคุณค่าของเงินกองทุนหมู่บ้าน สมาชิกของชุมชนที่ไม่เป็นคนในพื้นที่ และ สมาชิกมีการศึกษาหลายระดับแตกต่างกัน

กิม ภคเมธาวิ และคณะ (2544) ได้ทำการวิจัยเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับ องค์กรการเงินชุมชน จังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อประมวลความรู้เรื่องกองทุนที่รัฐ ดำเนินการในชุมชน และภาพรวมองค์กรการเงินชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช รวมทั้งศึกษา องค์กรการเงินชุมชนที่มีคุณภาพ จำนวน 20 กรณีในภาคใต้ เพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการดำเนินงาน กองทุนหมู่บ้าน 1 ด้านบาทของรัฐบาล พบว่า นโยบายและแนวปฏิบัติของกองทุนหมู่บ้านนับเป็น รูปธรรมของการพัฒนาประเทศที่น่าภูมิใจปัญหาท้องถิ่นมาบูรณาการให้สอดคล้องกับการกระจาย อำนาจให้ชุมชน และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการของรัฐ โดยการปฏิรูประบบบริหารราชการ แผ่นดิน ให้ชุมชนเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาด้วยตนเอง การศึกษาศักยภาพขององค์กรการเงิน ชุมชนและกองทุนที่รัฐดำเนินการในจังหวัดนครศรีธรรมราช จึงเป็นประโยชน์โดยตรงในการ ประสานเชื่อมโยงเรื่องต่างๆ เหล่านี้เข้าด้วยกัน โดยมีกรอบ/แนวทางในการดำเนินโครงการวิจัย เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรการเงินชุมชน (รวมทั้งกองทุนหมู่บ้านด้วย) ใน 3 ประเด็น สำคัญ คือ 1) กระบวนการและระบบการจัดการที่มีคุณภาพขององค์กรการเงินชุมชน 2) ศักยภาพ ของชุมชนในการดูแลตนเอง และ 3) การบูรณาการสรรพกำลังของสังคมในเชิงโครงสร้างและ กระบวนการจัดการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

