

ความยั่งยืนของกองทุนสวัสดิการชุมชน Sustainability of a Community Social Security Fund

สันติ ทิรพัฒน์*
อนันต์ชัย คงจันทร์**
เสกสรร เกียรติสุไพบูลย์***

บทคัดย่อ

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความยั่งยืนของกองทุนสวัสดิการชุมชนที่มีความเชื่อมโยงกับกลุ่มออมทรัพย์ตามรูปแบบของพระอาจารย์สุบิน ปณีโต ที่จังหวัดตราด ใน 2 มิติ คือความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Sustainability) และความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ (Leadership Sustainability) การประเมินความยั่งยืนทางการเงินประยุกต์จากการศึกษาของ Gokhale และ Smetters (2003) ซึ่งพิจารณาจาก Infinite Horizon Fiscal Imbalance (FI) ประกอบกับเงื่อนไขที่กองทุนสวัสดิการจะไม่ขาดกระแสเงินสดในอนาคต ในส่วนของบทบาทผู้นำที่จะสร้างความยั่งยืนในการบริหารจัดการมีกรอบในการประเมิน 4 ประเด็นตาม Center for Excellence



คำสำคัญ : องค์การการเงินชุมชน ความยั่งยืนทางการเงิน ความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ

* รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการธนาคารและการเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

in Leadership (2007) ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus to Achieve) การสร้างผลกระทบ (Mobilize to Impact) การสร้างแรงผลักดันให้ยั่งยืน (Sustain Momentum) และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Passion for Excellence) ผลการประเมินความยั่งยืนของกองทุนสวัสดิการชุมชนตัวอย่าง พบว่า กองทุนดังกล่าวสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนทางการเงินถ้าอัตราการทำประโยชน์ของกลุ่มออมทรัพย์เกินร้อยละ 8 ต่อปี ซึ่งเป็นอัตราที่สามารถทำได้ สำหรับความยั่งยืนด้านการจัดการจำเป็น

ต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการสร้างกลไกการบริหาร มีคณะกรรมการ บริหาร มีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรเป็นรูปแบบที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องระยะยาว ไม่ยึดติดในตัวบุคคล สรุปโดยรวมแล้วการบริหารสวัสดิการของชุมชนที่ใช้การสนับสนุนของกลุ่มออมทรัพย์ดังกล่าวสามารถที่จะอยู่ได้อย่างยั่งยืนและเป็นรูปแบบที่ควรได้รับการสนับสนุนเนื่องจากจะช่วยให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นโดยไม่ต้องพึ่งพารัฐบาล



Abstract

This research aims at evaluating sustainability of a community social security fund whose structure contains a linkage between the social security fund and the saving accounts. We evaluate the sustainability in two aspects, financial aspect and leadership aspect. Financial sustainability study follows the framework proposed by Gokhale and Smetters (2003), which considers an infinite horizon fiscal imbalance (FI), with an additional requirement that the social security fund has no negative cash flow over the horizon. Leadership

sustainability follows the framework by Center for Excellence in Leadership (2007), composing of Focus to Achieve, Mobilize to Impact, Sustain Momentum and Passion for Excellence. In the financial sustainability study, we find that the social security fund under the study is sustainable provided that the rate of return of the saving linkage is higher than 8 percent. In the leadership sustainability study, we propose a more formal administration that promotes business continuity.

Keywords : Microfinancial Institution, Financial Sustainability, Leadership Sustainability



1. บทนำ

สวัสดิการชุมชน เป็นการสร้างหลักประกันเพื่อความมั่นคงของคนในชุมชน รวมถึงทุกอย่างที่จะทำให้คนในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งในรูปของสิ่งของ เงินทุน น้ำใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลที่เกี่ยวกับวิถีชีวิต ตั้งแต่เกิด แก่ เจ็บ ตาย และการมีส่วนร่วมในทุกระดับ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีและการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของคนในชุมชน การสร้างหลักประกันด้านรายได้ยามชราภาพของสวัสดิการชุมชนนับวันจะมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากสัดส่วนของประชากรวัยชราในประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 25.12 ของประชากรรวมในปี พ.ศ. 2573 ด้วยเหตุนี้จึงมีการบัญญัติเกี่ยวกับสิทธิผู้สูงอายุไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เพื่อเป็นกฎหมายแม่บทในการจัดระบบสวัสดิการของประเทศ และนำไปสู่การจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินและนโยบายต่างๆ ของรัฐในปัจจุบัน

ปัจจุบันระบบสวัสดิการของประเทศไทย เป็นสวัสดิการที่อยู่บนพื้นฐานของผู้มีรายได้ประจำ อย่างเช่นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และลูกจ้างแรงงานองค์กรเอกชน ในขณะที่ประชากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะชาวบ้านที่อยู่ในชนบทซึ่งไม่ได้ประกอบอาชีพดังกล่าวจะไม่มีระบบสวัสดิการอย่างเป็นทางการ จึงได้พยายามสร้างระบบสวัสดิการของตนเองขึ้นโดยผ่านกลุ่มออมทรัพย์ กล่าวคือ กลุ่มออมทรัพย์เหล่านี้จะนำผลกำไรบางส่วนจากการดำเนินงานมาจัดสรรเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิกในเรื่องค่ารักษาพยาบาลและค่าฌาปนกิจ เมื่อกลุ่มออมทรัพย์ประสบความสำเร็จมากขึ้น กลุ่มออมทรัพย์

บางกลุ่มจึงเริ่มให้ความสำคัญทางด้านสวัสดิการเพิ่มขึ้น และจัดตั้งกลุ่มสวัสดิการชุมชนขึ้นเพื่อให้สวัสดิการแก่สมาชิกที่ครอบคลุมหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บำนาญแก่คนชราในชุมชน ตัวอย่างเช่น สมาคมสวัสดิการภาคประชาชนสงขลา อันสืบเนื่องมาจากแนวคิดของครูชบ ยอดแก้ว¹ ซึ่งเป็นการเติมเต็มความต้องการของประชาชนทั่วไปที่ภาครัฐไม่สามารถให้แก่ชุมชนได้ เช่นเดียวกับบำนาญของทางราชการ

ถึงแม้ว่าการพัฒนาดังกล่าวของชุมชนน่าจะเป็นเรื่องที่ดีและควรสนับสนุนเพราะจะทำให้ชุมชนต่างๆ มีความเข้มแข็งและสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประเด็นที่สำคัญเชิงนโยบายคือ ความยั่งยืนของกลุ่มสวัสดิการเหล่านี้ เนื่องจากจำนวนสมาชิกของกลุ่มสวัสดิการอาจเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว ถ้าหากกลุ่มให้ผลประโยชน์สวัสดิการแก่สมาชิกสูงเกินไปและเงินสะสมไม่เพียงพอการจ่ายสิทธิประโยชน์และบำนาญจะสร้างปัญหาเกี่ยวกับความยั่งยืนของกองทุนในอนาคตได้ ซึ่งในประเด็นนี้ วรเวศม์ สุวรรณระดา (2550) สรุปว่า กลุ่มลี้จะวันละบาท ในจังหวัดสงขลา กองทุนสวัสดิการชุมชนในจังหวัดลำปาง (ไชยไต้) กองทุนออมทรัพย์สวัสดิการประชาชนจังหวัดลำพูน กองทุนสวัสดิการวันละ 1 บาท ของเครือข่ายองค์กรออมทรัพย์ชุมชนจังหวัดลำปาง จะมีปัญหาในระยะยาวอย่างไรก็ตามกลุ่มสวัสดิการของการศึกษานี้เป็นไปตามรูปแบบของครูชบ คือ เป็นการดำเนินงานของกลุ่มสวัสดิการด้วยตัวเอง ไม่มีการเชื่อมโยงกับกลุ่มออมทรัพย์ ถึงแม้ว่าการบริหารงานส่วนใหญ่จะผ่านกรรมการชุดเดียวกัน

¹ ประชาชนชาวบ้าน ครูภูมิปัญญาท้องถิ่นของจังหวัดสงขลา ผู้เดินตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และต้นแบบแนวความคิดของการจัดสวัสดิการชุมชน อีกทั้งเป็นผู้นำกลุ่มลี้จะวันละหนึ่งบาทเพื่อจัดสวัสดิการชุมชน ตำบลน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ซึ่งแนวคิด “กลุ่มลี้จะออมทรัพย์” ได้ขยายไปสู่ชุมชนทั่วประเทศ

รูปแบบของกลุ่มสวัสดิการอื่นที่จัดตั้งขึ้นภายหลัง เช่น กองทุนเมตตาธรรมนำสวัสดิการภาคประชาชน ทำบุญวันละ 1 บาท (ซึ่งเป็นกลุ่มสวัสดิการชุมชนและต่อไปในงานวิจัยนี้จะเรียกว่ากองทุนทำบุญวันละ 1 บาท) ภายใต้แนวคิดของพระสุบิน ปณีโต ได้เล็งเห็นปัญหาในเรื่องความยั่งยืนของกลุ่มสวัสดิการตามรูปแบบของครูชบ จึงจัดให้โครงสร้างของกลุ่มสวัสดิการมีการเชื่อมโยงกับกลุ่มลัจจะสะสมทรัพย์พัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิต (ซึ่งเป็นกลุ่มออมทรัพย์และต่อไปในงานวิจัยนี้จะเรียกว่ากลุ่มลัจจะสะสมทรัพย์) โดยใช้ผลประโยชน์ของกลุ่มออมทรัพย์ในการสนับสนุนรายจ่ายของกลุ่มสวัสดิการ ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้ยังไม่มีการศึกษาว่าจะสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนทางการเงินในระยะยาวหรือไม่

การศึกษานี้จึงสนใจที่จะประเมินความยั่งยืนของกลุ่มสวัสดิการชุมชนที่มีการเชื่อมโยงกับกลุ่มออมทรัพย์ ทั้งทางด้านการเงินและการจัดการ โดยการศึกษาทางด้านการเงินทำให้สามารถประเมินได้ว่ากองทุนประเภทนี้จะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน จะประสบปัญหาการขาดกระแสเงินสดในอนาคตหรือไม่และเมื่อใด ตลอดจนสนใจถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรที่สำคัญในการดำเนินงาน เช่น อัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่ม อัตราการเก็บสะสมของสมาชิกกลุ่มสวัสดิการ อัตราการหักเงินสนับสนุนของกลุ่มลัจจะสะสมทรัพย์ นอกจากนี้ การศึกษาทางด้านการจัดการโดยเฉพาะทางด้านบทบาทของผู้นำจะช่วยให้เข้าใจความยั่งยืนขององค์กรเหล่านี้ในเชิงการบริหารงาน เนื่องจากการศึกษาของสันติ ภิรมย์รัตน์ (2553) ในเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรการเงินชุมชนพบว่า องค์กรเหล่านี้มีการดำเนินงานบนรากฐานของระบบความเชื่อถือ (Trust-Based System) กลไกในเรื่องธรรมาภิบาลจะเป็นลักษณะที่ไม่เน้น ระเบียบวิธีการ ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรตามระบบธรรมาภิบาลแบบนี้จะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ

การศึกษาในเชิงลึกของบทบาทและการสืบทอดภาวะผู้นำในองค์กรเหล่านี้จึงมีความจำเป็นและจะช่วยให้เข้าใจกลไกที่สำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรของชุมชนที่มีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไม่มีการกำกับดูแลอย่างเป็นทางการหรือหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบโดยตรง และสามารถประเมินความยั่งยืนในการจัดการขององค์กรเหล่านี้ในอนาคต

ถึงแม้ว่าการศึกษานี้จะเป็นเพียงโครงการนำร่องกรอบในการประเมินสามารถขยายผลไปยังกลุ่มสวัสดิการชุมชนอื่นๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนโยบายของภาครัฐในการจัดทำแนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการในระดับประเทศต่อไป

การศึกษามีโครงสร้างดังต่อไปนี้ ในส่วนที่ 2 อธิบายขอบเขตและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ส่วนที่ 3 เป็นกรอบความคิดในการประเมินความคิดความยั่งยืนทั้งทางด้านจัดการ และทางด้านการเงิน ส่วนที่ 4 เป็นผลการประเมินความยั่งยืนของกลุ่มตัวอย่างในที่สุดท้ายเป็นบทสรุปและการอภิปรายผล

2. กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นลักษณะโครงการนำร่องการประเมินความยั่งยืนทางการเงินจะใช้ข้อมูลของกลุ่มลัจจะสะสมทรัพย์และกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ภายใต้แนวคิดของพระสุบิน ปณีโต เพียงหมู่บ้านเดียว คือ หมู่บ้านเขาฉลาด ตำบลเทพนิมิต อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด อย่างไรก็ตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อคำนวณค่าตัวแปรในการประเมินความยั่งยืนสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกองทุนสวัสดิการชุมชนอื่นได้ เนื่องจากโครงสร้างการดำเนินงานของกองทุนสวัสดิการชุมชนมีลักษณะที่คล้ายกัน เพียงแต่ปรับค่าพารามิเตอร์ให้เหมาะสมเท่านั้น

สำหรับการศึกษาความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ จะใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 9 กลุ่ม

(ร้อยละ 5) จากประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ กลุ่ม สัจจะสมทรัพย์ จำนวน 167 กลุ่ม โดยเลือกสมาชิก ประมาณกลุ่มละ 10 คน ซึ่งในการวิจัยนี้ได้จำนวน ตัวอย่างที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 93 คน โดยแบ่ง เป็นกรรมการ 56 คน สมาชิก 34 คน และอาสาสมัคร 3 คน

3. กรอบแนวคิดในการประเมินความยั่งยืน

3.1 การประเมินความยั่งยืนทางการเงิน

กรอบแนวคิด

การประเมินความยั่งยืนทางการเงินมีแนวคิด มาจากการประเมินความเพียงพอของนโยบายการคลัง ทางการเงินเศรษฐศาสตร์ อย่างไรก็ตามวิธีการประเมิน นั้นมีหลายวิธี และแต่ละวิธีก็มีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน ไปเนื่องจากนิยามของความไม่เพียงพอ (Deficit) นั้น ไม่ได้ถูกกำหนดอย่างชัดเจนในทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ในระยะหลังๆ การประเมินนโยบายการคลัง การประเมิน ความเพียงพอของกองทุนประกันสังคม รวมทั้งกองทุน สวัสดิการต่างๆ มักจะใช้หลักการบัญชีรุ่น (Generational Accounting) จากการศึกษาของ Auerbach Gokhale และ Kotlikoff (1991, 1992) ซึ่งอยู่บนรากฐานของแนวคิด เกี่ยวกับข้อจำกัดงบประมาณระหว่างเวลา (Intertemporal Budget Constraint)²

$$(2) \quad FI_0 = \left\{ \sum_{b=-\Delta}^{\infty} \sum_{t=\max(0,b)}^{b+\Delta} R^t \left[\sum_{x=m,f} (\beta_{b,t}^x - \tau_{b,t}^x - \hat{c}_t) P_{b,t}^x \right] \right\} - A_{-1} R^{-1}$$

² ดูการทบทวนแนวคิดนี้ใน Auerbach, Gokhale และ Kotlikoff (1994) ข้อแตกต่างการใช้บัญชีรุ่น กับวิธีการดั้งเดิม สามารถดูได้จาก Gokhale และ Smetters (2003) สำหรับตัวอย่างการประยุกต์ใช้หลักการนี้ ในการประเมินนโยบายการคลังดูได้จาก Auerbach และ Chan (2003)

³ ค่าตัววัดที่มักใช้ดูประกอบกันคือ Generation Imbalance (GI) ซึ่งเป็นลักษณะกลุ่มปิด (Close Group) ตัววัดนี้จะคิดหนี้สินสุทธิของ สมาชิกในอดีตและปัจจุบันเท่านั้น ค่า GI จะช่วยให้เราสามารถเข้าใจการถ่ายโอนผลประโยชน์ระหว่างรุ่นสมาชิก

ตัววัดที่ใช้ในการประเมินความยั่งยืนของกองทุน สวัสดิการในการศึกษานี้ จะพิจารณาจากตัววัด Fiscal Imbalance (FI) โดยประยุกต์จากงานของ Gokhale และ Smetters (2003) ซึ่งตัววัดนี้จะเป็นตัววัดความยั่งยืน ในลักษณะกลุ่มเปิด (Open Group) คือเป็นการดู ความเพียงพอของกองทุนที่พิจารณาถึงหนี้สินสุทธิของ สมาชิกในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต³

ตัววัดความยั่งยืนทางการเงิน

การคำนวณค่า FI สามารถทำได้ดังนี้

$$(1) \quad FI_t = PVE_t - PVR_t - A_t$$

จากสมการที่ (1) จะเห็นได้ว่า ความไม่สมดุล ทางการคลัง (Fiscal Imbalance) ของกองทุนเกิดขึ้น จากการที่มูลค่าปัจจุบันของรายจ่ายของกองทุน (PVE_t) หรือสวัสดิการของสมาชิก เช่น บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล มากกว่ามูลค่าปัจจุบันของรายรับของกองทุน (PVR_t) และ มูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกองทุน (A_t) โดยมีรายละเอียด ในการคำนวณดังนี้

สมมติว่าเราต้องการคำนวณ FI ณ เวลาปัจจุบัน ($t = 0$)

<p>โดยที่</p> <p>t = ดัชนีเวลา</p> <p>b = ปีที่เกิดของสมาชิก (อาจมีการปรับด้วยปีของการเข้าเป็นสมาชิกของกองทุน)</p> <p>△ = อายุชีวิตของสมาชิก (สมมติอายุเฉลี่ยโดยดูจากสถิติการเกิดและการตายของจังหวัด/ประเทศ)</p> <p>$P_{b,t}^x$ = จำนวนสมาชิก (เพศ x, เกิดปีที่ b) ณ เวลา t</p> <p>x = ชาย, หญิง</p> <p>R^t = ปัจจัยคิดลด หรือ $\frac{1}{(1+r)^t}$ โดย r คือ อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงต่องวด</p> <p>$\beta_{b,t}^x$ = ผลประโยชน์ของสวัสดิการต่อคนของสมาชิก (เพศ x, เกิดปีที่ b) ณ เวลา t โดยดูจากระเบียบของกองทุนสวัสดิการและอัตราการเจ็บป่วย การตายในอดีตของสาธารณสุขจังหวัด และ/หรือข้อมูลของกองทุนในอดีต</p> <p>$\tau_{b,t}^x$ = การสมทบกองทุนของสมาชิกต่อคน (เพศ x, เกิดปีที่ b) ณ เวลา t โดยดูจากระเบียบของกองทุนสวัสดิการ</p>	<p>$\hat{\tau}_t$ = ผลประโยชน์ที่โอนมาจากกองทุนออมทรัพย์ ณ เวลา t (50% ของผลการดำเนินงานกองทุนออมทรัพย์ ซึ่งเป็นระเบียบปัจจุบัน และ c% ของผลการดำเนินงานซึ่งจะกำหนดในอนาคต)</p> <p>A_{-1} = มูลค่าของสินทรัพย์ของกองทุน ณ 1 ช่วงเวลาก่อนหน้า</p> <p>หมายเหตุ: 1) การประเมินจริงจะต้องมีการพิจารณาว่า จะทำการพยากรณ์ (Projection) ของประชากรแยกชายหญิงอย่างไรในรายละเอียด โดยพิจารณาจากข้อมูลในอดีต หรือการศึกษาทางด้านประชากรในประเทศ 2) การใช้อัตราคิดลด (r) ถึงแม้ว่า Gokhale และ Smetters (2003) ใช้อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงเพียงอัตราเดียว แต่การศึกษาของ Blocker Kotlikoff และ Ross (2008) และ Kotlikoff (2009) เสนอว่า อัตราคิดลดของ β_t, τ_t และ $\hat{\tau}_t$ นั้น ควรพิจารณาถึงการปรับความเสี่ยงด้วย</p> <p>จากสมการที่ (1) เงื่อนไขของความยั่งยืนของกองทุนคือ FI_0 (ซึ่งเป็นมูลค่าปัจจุบันของ “รายจ่าย” ลบด้วย “รายจ่ายสุทธิ”) < 0 ถึงแม้ว่าในบางปี “รายจ่ายสุทธิ” อาจเป็นบวกได้⁴ โดยสรุปวิธีการประเมินความยั่งยืนสามารถแสดงในภาคผนวก</p>
--	--

⁴ สำหรับการคำนวณ Generation Imbalance (GI) ซึ่งเป็นตัววัดการถ่ายโอน (Transfer) ระหว่างสมาชิกแต่ละรุ่นสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$(3) \quad GI_0 = \sum_{b=-\Delta}^0 \sum_{t=0}^{b+\Delta} R^t [\sum_{x=m,f} (\beta_{b,t}^x - \tau_{b,t}^x - \hat{\tau}_t) P_{b,t}^x] - A_{-1} R^{-1} \quad \text{และความสัมพันธ์ของตัววัดทั้งสองคือ}$$

$$(4) \quad FI_0 = GI_0 + \sum_{b=1}^{\infty} \sum_{t=b}^{b+\Delta} R^t [\sum_{x=m,f} (\beta_{b,t}^x - \tau_{b,t}^x - \hat{\tau}_t) P_{b,t}^x]$$

สำหรับการประเมินความเพียงพอของกองทุนสวัสดิการชุมชน ในการศึกษาจะพิจารณาถึงเงื่อนไขสองประการ คือ 1) ค่า FI เป็นลบ C ค่าปัจจุบันของ “รายรับ” มากกว่า “สวัสดิการจ่าย” และ 2) ในแต่ละปีกระแสเงินของกองทุนต้องไม่ติดลบ (เป็นเงื่อนไขที่เข้มงวดและเพิ่มเติมขึ้นจากการศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้ว เนื่องจากข้อสมมติฐานที่ว่ากองทุนเหล่านี้ไม่สามารถเข้าถึงตลาดการเงินได้)

ความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มสวัสดิการและกลุ่มออมทรัพย์

พระอาจารย์สุบิน ปณีโตได้สังเกตเห็นว่าการจัดตั้งกลุ่มสวัสดิการชุมชน (กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท) ขึ้นโดยตนเองอาจไม่สามารถเลี้ยงตนเองได้ในระยะยาวเนื่องจากกลุ่มสวัสดิการมีการจ่ายบำนาญซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่คงที่และผูกพันระยะยาว ดังนั้นจึงได้จัดโครงสร้างให้กลุ่มออมทรัพย์ (กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์) นำเงินรายได้บางส่วนมาสนับสนุนกลุ่มสวัสดิการโดยที่ในปัจจุบันจะหักเงินจำนวนร้อยละ 10 ของผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์มาเป็นเงินสวัสดิการ เงินที่เหลือจะจัดสรรเป็นเงินปันผลร้อยละ 50 และอีกร้อยละ 50 จะสะสมเข้าเป็นเงินสวัสดิการ ดังนั้นจากนโยบายในปัจจุบันผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ร้อยละ 55 จะถูกนำมาสนับสนุนกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ดังรายละเอียดในแผนภาพที่ 1

3.2 ความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ (Leadership Sustainability)

กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการประเมินภาวะผู้นำในงานวิจัยนี้ อ้างอิงมากจากกรอบแนวคิดของ Center for Excellence in Leadership กรอบแนวคิดดังกล่าวพัฒนาจากงานวิจัย 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 เป็น

การพัฒนาเครื่องมือ ที่เรียกว่า กรอบแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ (Leadership Qualities Framework) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดคุณลักษณะผู้นำที่เน้นกระบวนการทำงาน (process-focused tool) เพื่อประเมินคุณลักษณะผู้นำที่นำสู่ความยั่งยืนองค์กรระยะยาว ขั้นตอนที่ 2 เป็นการนำเครื่องมือไปดำเนินการวิจัย ในรูปแบบ Action research เพื่อทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการประเมินคุณลักษณะผู้นำ ดังนั้นกรอบแนวคิดดังกล่าวจึงเหมาะสมที่จะใช้เป็นเครื่องมือวิจัยในงานวิจัยความยั่งยืนทางด้านภาวะผู้นำของกองทุนสวัสดิการชุมชนซึ่งแบ่งคุณลักษณะผู้นำที่จะสร้างความยั่งยืนในการบริหารงานออกเป็น 4 ด้าน (ดูแผนภาพที่ 2) ได้แก่

(1) มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Focus to Achieve) โดยแบ่งเป็นการศึกษาในแต่ละด้านดังนี้

- การเตรียมการสู่ออนาคต เป็นการประเมินว่าผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการปลูกฝังจริยธรรม สร้างเครือข่ายทั้งภายในและนอกองค์กรมากน้อยเพียงใด

- ความเข้าใจในธุรกิจ เป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำ ในการรับรู้และเข้าใจปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สามารถใช้ข้อมูลต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหาธุรกิจ

- การมุ่งเน้นการกระทำ เป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำในเรื่องความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ใช้วิธานญาณที่เหมาะสม มีแผนงานที่ชัดเจน มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายที่จะเพิ่มคุณค่าในงาน และการใช้ทรัพยากร

- ความเข้าใจและไวต่อการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรม เป็นการประเมินผู้นำ ในความเข้าใจในบรรยากาศองค์กร ทำความรู้จัก สร้างการมีส่วนร่วม สร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน และยึดมั่นในเรื่องความยุติธรรม

(2) เคลื่อนไหวสู่การปฏิบัติการ (Mobilize to Impact) โดยแบ่งเป็นการศึกษาส่วนย่อยดังนี้

- การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นการประเมินผู้นำในการสร้างความชัดเจนในเรื่ององค์กรและกระบวนการที่จะนำไปสู่การคิดในเชิงนวัตกรรม และการมีส่วนร่วม การกำหนดประเด็นสำคัญ ค้นหาข้อมูลเอาชนะอุปสรรค การยึดมั่นในการกระทำหลังการประเมินทางเลือก จัดลำดับการจัดการเวลาและทรัพยากร

- การกระจายผู้นำ เป็นการประเมินผู้นำในพฤติกรรม กระจายอำนาจและสร้างความเป็นเจ้าของ การจูงใจให้สมาชิกทุ่มเททำงานเพื่อผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้าง พัฒนา และใช้ประโยชน์สูงสุดในการทำงานเป็นทีม และทำให้ทีมงานเข้าใจและรับรู้ผลการทำงาน

- การสร้างความสัมพันธ์ เป็นการประเมินผู้นำในพฤติกรรม ในการสร้างพันธมิตรกับองค์กรภายนอก และเครือข่ายอื่นๆ การแสดงความคิดเห็น อารมณ์ และแนวคิดที่ชัดเจน สามารถใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย มีการกระทำที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ

- การยึดมั่นต่อผลงาน เป็นการประเมินผู้นำในพฤติกรรม ในการสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างจิตใต้สำนึกต่อสิ่งที่รับผิดชอบ โดยไม่เน้นการควบคุม พยายามทำให้สมาชิกยึดถือในข้อตกลงที่ได้ให้ไว้ร่วมกัน กำหนดมาตรฐานผลงานและพฤติกรรม จัดการปัญหาในเรื่องผลงานอย่างชัดเจนและเป็นไปในทางสร้างสรรค์

(3) สร้างแรงผลักดันสู่ความยั่งยืน (Sustain Momentum) โดยแบ่งเป็นการศึกษาส่วนย่อยดังนี้

- การผลักดันและขับเคลื่อนสู่ผลงาน เป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำในการกำหนดเป้าหมายที่สูง โดยใช้มาตรฐานในการวัดที่จะชี้ให้เห็นถึงการเจริญเติบโต

การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อผลงานที่เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ และทำให้สมาชิกรับผิดชอบในการพัฒนาผลงานให้สูงขึ้น และส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร โดยการสร้างเครือข่าย และพันธมิตร

- การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำในการสร้างบรรยากาศของความท้าทายในการทำงาน พยายามค้นหาวิธีการที่แตกต่างหรือนวัตกรรมใหม่ในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อโอกาสใหม่ๆ จูงใจทีมงานในการนำเสนอแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นคุณค่าของการพัฒนาระบบใหม่ที่ท้าทายกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน

- การสร้างองค์กรที่มีศักยภาพเป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และตัวแบบการเรียนรู้ระยะยาว ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกแสวงหาความรู้ ช่วยเหลือ และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตนเอง จูงใจ ให้อำนาจ ให้ความร่วมมือ และสนับสนุนให้สมาชิกรู้สึกในความเป็นเจ้าของ

- การสร้างคนเก่งในอนาคตเป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำ ในการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ มีการสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การประเมินผลงานและการแจ้งผล รวมทั้งการชื่นชมความสำเร็จที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นเลิศในการทำงาน ให้ได้ผลงานตามความรับผิดชอบ และสร้างวิถีคิดอย่างผู้นำ

(4) มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Passion for Excellence) โดยแบ่งเป็นการศึกษาส่วนย่อยดังนี้

- การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำในการสร้างขวัญกำลังใจและแรงบันดาลใจ ที่มุ่งมั่นสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน การแสดงออกถึงความยึดหยุ่นและความมุ่งมั่นต่อการบรรลุสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งผลที่จะมีและเกิดขึ้นต่อองค์กร กำหนดค่านิยมที่ชัดเจนและมาตรฐานในการทำงานที่ท้าทาย และสร้างความไว้วางใจและให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรม จริยธรรม

และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งมีความโปร่งใสในการตัดสินใจ มีการสื่อสารที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นในสิ่งที่รับผิดชอบ และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

- การมุ่งสู่การเรียนรู้ เป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำในการแสดงออกและส่งเสริมการมุ่งหาความรู้ ประสบการณ์ และความท้าทายในการทำงาน การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เห็นคุณค่าของการใช้จินตนาการ และการเสนอความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ปรับรูปแบบและพฤติกรรมของผู้นำให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

- การผลักดันและการกำหนดทิศทาง เป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำในการแสดงออกทั้งอารมณ์ สติ ปัญญา และความทุ่มเทแรงกาย ที่จะเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาและปรับปรุงบริการให้ดีขึ้น เผชิญความท้าทาย จัดการความเสี่ยง และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ผลักดันให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศ

- การรู้จักตนเองและการเติบโต เป็นการประเมินพฤติกรรมผู้นำ ในการรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง พร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งเข้าใจผลกระทบของพฤติกรรมตนเองที่จะมีผลต่อผู้อื่น เตรียมพร้อมที่จะรับผิดชอบในการหาแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อผลงานที่ดีขึ้น พัฒนามุมมองของตนเองในเรื่ององค์การ และใช้ความรู้ที่สะสมมากขึ้นในการสร้างสิ่งที่ดีและโอกาสให้องค์การ

วิธีการประเมิน

ในการวิจัยครั้งนี้ การวัดพฤติกรรมสร้างความยั่งยืนของผู้นำ 4 ด้านนั้น ในแต่ละด้านจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วนย่อย และแต่ละส่วนย่อยจะมีคำถามให้กลุ่มตัวอย่าง

แสดงความคิดเห็นโดยมีการให้น้ำหนักความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่น่าใจ ให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน

การคำนวณคะแนน คะแนนเต็มในแต่ละส่วนย่อย มาจากการนำจำนวนข้อคำถามในแต่ละส่วนย่อย คูณด้วยน้ำหนักความคิดเห็นที่สูงที่สุด คือ (จำนวนข้อคำถาม X 5 คะแนน = คะแนนเต็ม) ตัวอย่างเช่น มีคำถามทั้งสิ้น 4 ข้อ คะแนนเต็ม จะเท่ากับ 20 คะแนน

สำหรับค่าคะแนนที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง จะเป็นค่าเฉลี่ยคะแนนของกลุ่มตัวอย่างจากการตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้เนื่องด้วยคะแนนในแต่ละส่วนย่อยไม่เท่ากัน ดังนั้นในการจัดลำดับความสำคัญ จะคำนวณคะแนนในแต่ละส่วนย่อยให้เป็นคะแนนร้อยละก่อน จากนั้นจะพิจารณาลำดับความสำคัญจากคะแนนสูงสุดไปยังคะแนนต่ำสุด

4. ผลการประเมินความยั่งยืน

4.1 ผลการประเมินความยั่งยืนทางการเงินของกลุ่มนาร่อง

ข้อมูลพื้นฐาน

หมู่บ้านนาร่องที่ใช้ในการศึกษา คือ หมู่บ้านวัดเขาลาด ตำบลเทพนิมิต อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ (กลุ่มออมทรัพย์) และกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท (กลุ่มสวัสดิการ) เป็นกลุ่มที่อยู่ภายใต้การดูแลของพระสุบิน ปณีโต กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านเขาลาด⁵ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2538 โดยมีสมาชิกกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ จำนวน 317 คน

⁵ ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการเกษตร มีผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญ คือ พืชสวน ได้แก่ เงาะ ทุเรียน มังคุด และลองกอง รองลงมา คือ การปลูกยางพารา

เป็นสมาชิกชาย 161 คน หญิง 156 คน อายุเฉลี่ยของสมาชิกอยู่ที่ 35.36 ปี และมีสมาชิกกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จำนวน 303 คน เป็นสมาชิก ชาย 154 คน หญิง 149 คน อายุเฉลี่ย ของสมาชิก 36.85 ปี (ตัวเลข ณ ปี พ.ศ. 2553)

ตามตัวแบบการคำนวณค่า FI ในสมการที่ (2) มีความจำเป็นต้องจำลองกลุ่มสมาชิกใหม่ที่จะสมัครเข้ากลุ่มออมทรัพย์ และกลุ่มสวัสดิการในอนาคต ในการศึกษาค้างนี้กำหนดให้สมาชิกใหม่ที่สมัครเข้ากลุ่มทั้งสองในแต่ละปีหลังปี 2553 มีลักษณะเช่นเดียวกับสมาชิกที่สมัครเข้ากลุ่มออมทรัพย์ และกลุ่มสวัสดิการในปี 2553 (ปีล่าสุด) จากนั้นกำหนดให้ลักษณะประชากรพัฒนาไปตามอัตราการรอดชีวิตในตารางมรณะไทยปี 2540 จากตัวแบบดังกล่าว พลวัตของลักษณะสัดส่วนประชากรคาดหมายแบ่งตามช่วงอายุใน 1 ปี 10 ปี 30 ปี และ 60 ปี นับจากปี 2553 เป็นดังแผนภาพที่ 3 จะพบว่าด้วยตัวแบบดังกล่าว ในอนาคตสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุจะสูงขึ้น

ค่าตัวแปรพื้นฐาน

ค่าตัวแปร ตามข้อมูลจริงในส่วนของสินทรัพย์ และค่ารักษาพยาบาล สำหรับอัตราการหาผลประโยชน์กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ และกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะใช้อัตราที่ค่อนข้างต่ำ เพื่อให้การวิเคราะห์เบื้องต้นเป็นเชิงอนุรักษ์ (Conservative Basis) เช่น อัตราหาผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ใช้อัตราเพียงร้อยละ 7 ต่อปี เนื่องจากขณะนี้อัตราค่าบำรุง (อัตราดอกเบี้ยเงินกู้) จะอยู่ที่ร้อยละ 12 ต่อปี (ร้อยละ 1 ต่อเดือน) และอัตราการหาผลประโยชน์กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะใช้เพียงร้อยละ 2 ต่อปี ค่าตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เบื้องต้นเหล่านี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 1

(1) การวิเคราะห์ความยั่งยืนทางการเงินเบื้องต้น

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับความยั่งยืนทางการเงินของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท (เงินสนับสนุนจากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ + เงินสะสมสุทธิจากกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท) จากค่าตัวแปรดังกล่าวข้างต้น เมื่อคำนวณค่า FI ของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะเท่ากับ -6,970,085 บาท ซึ่งหมายความว่ากองทุนสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน⁶ อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์นี้ ค่ารักษาพยาบาลต่อคนต่อปีของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ใช้ตัวเลขค่าเฉลี่ยในอดีต คือ 122 บาท/ปี ซึ่งอาจจะต่ำเกินไป เพราะกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ของหมู่บ้านเขาตลาดเพิ่งเริ่มก่อตัวได้ไม่นาน ถ้าปรับตัวเลขค่ารักษาพยาบาลเพิ่มขึ้นเป็น 277 บาท/คน/ปี ให้เท่ากับค่ารักษาพยาบาลของกองทุนสวัสดิการกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ กองทุนทำบุญวันละ 1 บาทจะอยู่อีก 10 ปี (เงินจะขาดในปีที่ 11) โดยมีค่า FI เท่ากับ -713,831.88 บาท

อย่างไรก็ตาม ถ้าปรับอัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เป็นร้อยละ 8 ต่อปี ซึ่งเป็นอัตราที่ควรเป็นไปได้เนื่องจากอัตราการให้กู้ยืมของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ในปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 12 ต่อปี (ร้อยละ 1 ต่อเดือน) หักอัตราหนี้เสียได้ถึงร้อยละ 4 ต่อปี ผลการวิเคราะห์พบว่ากองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยมีค่า FI เท่ากับ -8,089,548.33 บาท

นอกจากนั้น ถ้าเราพิจารณากรณีที่กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ใช้เงินสนับสนุนจากผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพียงอย่างเดียว โดยจะเปลี่ยนค่าอัตราการหาผลประโยชน์กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จากร้อยละ 2 เป็นร้อยละ 0 และมีค่ารักษาพยาบาลเฉลี่ย

⁶ จากสมการที่ (1) ค่าเป็นลบหมายถึง มูลค่าปัจจุบันของรายได้และสินทรัพย์มากกว่าค่าปัจจุบันของรายจ่ายสวัสดิการ

277 บาท แต่ให้กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์สามารถหาผลประโยชน์ได้ที่ร้อยละ 8 ผลจากการประเมินผลพบว่ากองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยมีค่า FI เท่ากับ -5,853,332.19 บาท และไม่มีเงินขาดในปีใดๆ เลย

โดยสรุปในการวิเคราะห์เบื้องต้นความยั่งยืนทางการเงินของกลุ่มสวัสดิการซึ่งมีโครงสร้างเชื่อมโยงกับกลุ่มออมทรัพย์จะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สำคัญคือ อัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่มออมทรัพย์ในกรณีของหมู่บ้านเขาฉลาด ถ้ากลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์สามารถหาผลประโยชน์ได้มากกว่าร้อยละ 8 กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนาออมทรัพย์ที่เข้มแข็งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ชุมชนสามารถดำเนินการให้มีสวัสดิการได้อย่างยั่งยืน ในส่วนถัดไปจะเป็นการวิเคราะห์ว่าตัวแปรใดมีความสำคัญต่อความยั่งยืนทางการเงินของกลุ่มสวัสดิการ

(2) การวิเคราะห์ความอ่อนไหวตัวแปร (Sensitivity Analysis)

วัตถุประสงค์ในส่วนนี้คือ เพื่อวิเคราะห์ว่าตัวแปรใดมีความสำคัญต่อความยั่งยืนทางการเงิน โดยที่ตัวแปรที่ให้ความสนใจ 4 ตัวแปรคือ อัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เงินสะสมสวัสดิการของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท อัตราการหักเงินผลประโยชน์จากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ และอัตราการหาผลประโยชน์ของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท สำหรับค่าตัวแปรอื่นนอกจากตัวแปรที่สนใจ 4 ตัวแปรดังกล่าวจะเป็นไปตามค่าที่ระบุไว้ในตารางที่ 2 (โดยใช้เงินค่ารักษาพยาบาลเท่ากับ 277 บาทต่อปี ซึ่งเป็นตัวเลขที่น่าจะเหมาะสมกว่าตัวเลขเฉลี่ยในอดีต) ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 4

ความอ่อนไหวของอัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์

เนื่องจากการวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่าอัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อความยั่งยืนทางการเงิน ในส่วนนี้เราจะวิเคราะห์ความอ่อนไหวของอัตราการหาผลประโยชน์ดังกล่าว ผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวแสดงให้เห็นว่าถ้าอัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ลดลงเป็นร้อยละ 4 ต่อปี กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะขาดเงินในปีที่ 2 แต่ถ้ากลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์สามารถหาผลประโยชน์ได้มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 8 ต่อปี กองทุนทำบุญวันละ 1 บาทสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยไม่มีปีใดขาดกระแสเงินสด นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าความอ่อนไหวของตัวแปรนี้จะสูงเมื่ออัตราการหาผลประโยชน์สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าอัตราการหาผลประโยชน์เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 7.25 ต่อปี เป็นร้อยละ 7.50 ต่อปี (เพิ่มขึ้น 25 basis point) ปีที่ขาดเงินจะนานออกไปจาก 15 ปี เป็น 29 ปี (ประมาณ 2 เท่า) แต่ถ้าอัตราการหาผลประโยชน์เพิ่มจากร้อยละ 5 เป็นร้อยละ 5.25 ปีที่ขาดเงินจะเพิ่มขึ้นเพียง 1 ปี คือ จากปีที่ 4 เป็นปีที่ 5

ความอ่อนไหวของเงินสะสมสวัสดิการของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท

ปัจจุบันกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท เก็บเงินสะสมสวัสดิการจากสมาชิกปีละ 365 บาท ซึ่งการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่าไม่เพียงพอให้กองทุนทำบุญวันละ 1 บาทอยู่ได้อย่างยั่งยืน ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ว่าทางกลุ่มจะต้องเพิ่มการเก็บเงินสะสมสวัสดิการวันละเท่าใดถึงจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผลการวิเคราะห์แสดงว่า ถ้าเพิ่มเงินสะสมสวัสดิการอีก 0.50 บาท ต่อวัน (เงินสะสมสวัสดิการเท่ากับ 1.50 บาท) จะทำให้กองทุนทำบุญวันละ 1 บาทอยู่ได้อีก 43 ปี หรือขาดเงินในปีที่ 44 จากเดิมที่จะขาดเงินในปีที่ 11 ถ้าเพิ่มเงินสะสมสวัสดิการมากกว่า 2 บาทต่อวัน จะทำให้กองทุนทำบุญวันละ 1 บาทอยู่ได้อย่างยั่งยืน นอกจากนั้น ยังพบว่าถ้าลดการเก็บเงิน

สะสมสวัสดิการเข้ากองทุนเป็น 0.50 บาท หรือไม่เก็บเงินเลย จะทำให้กองทุนขาดเงินในปีที่ 5 และปีที่ 3 ตามลำดับ

ความอ่อนไหวของอัตราการหักเงินผลประโยชน์จากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์

ปัจจุบันกองทุนทำบุญวันละ 1 บาทได้เงินสนับสนุนจากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ โดยมีการหักผลประโยชน์โดยตรงร้อยละ 10 จากผลการดำเนินงานของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ บวกกับร้อยละ 50 ของเงินที่เหลือ (อีกร้อยละ 50 จ่ายคืนให้แก่สมาชิก) ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 1 ในส่วนนี้ จะวิเคราะห์ว่า ถ้าเปลี่ยนอัตราการหาผลประโยชน์โดยตรงจากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ จะมีผลกระทบต่อความยั่งยืนของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท อย่างไร ผลการวิเคราะห์พบว่าโดยรวมแล้วอัตราดังกล่าวไม่ค่อยมีความอ่อนไหวต่อความยั่งยืนของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ตัวอย่างเช่น ถ้าเพิ่มอัตราการหักผลประโยชน์จากร้อยละ 10 เป็น ร้อยละ 12 จะทำให้กองทุนยืดเวลาการขาดเงินจากเดิมในปีที่ 11 เป็นปีที่ 12 ถ้าวัดอัตราการหักผลประโยชน์จากร้อยละ 10 เป็นร้อยละ 8 จะทำให้กองทุนขาดเงินจากเดิมในปีที่ 11 เป็นปีที่ 10 นอกจากนี้ การวิเคราะห์แสดงว่า จะต้องเพิ่มการหักเงินผลประโยชน์เป็นร้อยละ 24 ขึ้นไป กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ถึงจะอยู่ได้อย่างยั่งยืนทางการเงิน

ความอ่อนไหวของอัตราการหาผลประโยชน์ของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท

ในการวิเคราะห์เบื้องต้นจะใช้อัตราการหาผลประโยชน์ของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ที่ร้อยละ 2 ต่อปี ซึ่งพบว่ากองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน อัตราการหาผลประโยชน์ของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะเป็นเท่าใด ถึงจะทำให้กองทุนสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนจากการวิเคราะห์พบว่าอัตราการหาผลประโยชน์ของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ไม่อ่อนไหวต่อความอยู่รอด

ของกองทุน ดังจะเห็นได้จาก ถ้ากองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ไม่สามารถหาผลประโยชน์ได้เลยจะทำให้กองทุนขาดเงินในปีที่ 10 จากเดิมปีที่ 11 ถ้าเพิ่มอัตราการหาผลประโยชน์เป็น 2 เท่า คือร้อยละ 4 ต่อปี จะทำให้กองทุนยืดเวลาการขาดเงินเป็นปีที่ 12 นอกจากนี้ ถ้าเพิ่มอัตราการหาผลประโยชน์เป็นถึงร้อยละ 14 ต่อปี กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ก็ยังขาดเงินในปีที่ 56

โดยสรุปจากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัวแปร พบว่าอัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อความยั่งยืนของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท กล่าวคือ ถ้าอัตราการหาผลประโยชน์นี้สูงกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 8 กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ในขณะที่อัตราการหาผลประโยชน์ของตัวกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท เองไม่ค่อยอ่อนไหวต่อความยั่งยืนของกองทุน

4.2 ความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ

โครงการนำร่องในการประเมินความยั่งยืนของกองทุนสวัสดิการชุมชนด้านความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ ซึ่งในการวิจัยนี้หมายถึง พระสุบินปณีโต เท่านั้น ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์จากสมาชิก กรรมการ และอาสาสมัครของกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 93 คน ดังรายละเอียดแผนภาพที่ 5

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว (สรุปผลคะแนนไว้ในตารางที่ 2) เมื่อวิเคราะห์และประเมินความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากคุณลักษณะผู้นำตามกรอบคุณภาพของผู้นำ ทั้ง 4 ด้านนั้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำสามารถวางแผนทาง หลักการ และการปฏิบัติงานที่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยไม่ยึดติดกับตัวผู้นำและสามารถถ่ายทอดสู่รุ่นต่อรุ่นได้ ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการ

สร้างความยั่งยืนในการบริหารงานองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ: กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการเตรียมการสู่อนาคตของผู้นำ มีความชัดเจนและเห็นผลสำเร็จมากที่สุด (ร้อยละ 92.55) รองลงไปได้แก่ความเข้าใจและไวต่อการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรม (ร้อยละ 91.85) มุ่งเน้นการกระทำ (ร้อยละ 91.30) และเข้าใจในธุรกิจ (ร้อยละ 91.20) โดยผู้นำได้มีการบริหารงานที่นำไปสู่ความยั่งยืน ดังนี้

- กำหนดและสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำให้สมาชิกสร้างความยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ (กลุ่มออมทรัพย์) และด้านสังคม (กลุ่มสวัสดิการ) แก่ชุมชน

- ใช้หลักธรรมสร้างจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมแก่สมาชิกเพื่อทำให้การปฏิบัติงานทั้งหมดขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนของชุมชน

- สื่อสารกระบวนการจัดตั้งกลุ่มและวางแผนการดำเนินงานของกลุ่ม สร้างกระบวนการคิดแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา เพื่อป้องกันการล้มเหลวของการจัดตั้งกลุ่ม

- ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแต่ละกลุ่ม ร่วมกับข้อมูลทางเศรษฐกิจ การเงินและอุตสาหกรรม ในการบริหารจัดการศักยภาพและความสามารถของกลุ่มสมาชิก ให้สามารถสร้างความยั่งยืนแก่ชุมชนด้วยตนเอง

2. เคลื่อนไหวสู่การปฏิบัติงาน: กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากิจกรรม 2.4 ยึดมั่นต่อผลงานของผู้นำ มีความชัดเจนและเห็นผลสำเร็จมากที่สุด (ร้อยละ 92.55) รองลงไป ได้แก่ การกระจายผู้นำ (ร้อยละ 92.00) การสร้างองค์การให้เป็นองค์การที่มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถ (ร้อยละ 91.90) และการสร้างความสัมพันธ์ (ร้อยละ 91.55) โดยผู้นำได้มีการบริหารงานที่นำไปสู่ความยั่งยืน ดังนี้

- ใช้กลยุทธ์บายเรือการเกรงกลัวต่อบาปและการผิดคำปฏิญาณต่อหน้าพระรัตนตรัยเป็นเครื่องควบคุมจิตใจ ให้สมาชิกปฏิบัติตามข้อตกลงหรือมติที่ประชุม

- สร้างกลไกการหมุนเวียนและผลัดเปลี่ยนงานให้สมาชิก พร้อมทั้งกระจายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานลงสู่แต่ละแผนกงาน

- วางโครงสร้างและแผนผังกระบวนการทำงาน ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขและป้องกันปัญหา

3. แรงแปลกดันสู่ความยั่งยืน: กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากิจกรรม 3.1 ผลักดันและขับเคลื่อนสู่ผลงานของผู้นำ มีความชัดเจนและเห็นผลสำเร็จมากที่สุด (ร้อยละ 93.00) รองลงไป ได้แก่ สร้างองค์การที่มีศักยภาพ (ร้อยละ 92.27) สร้างคนเก่งในอนาคต (ร้อยละ 91.80) และจัดการการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 91.60) โดยผู้นำได้มีการบริหารงานที่นำไปสู่ความยั่งยืน ดังนี้

- เชื่อมโยงหลักการใช้เงินเป็นเครื่องมือสอนธรรมะให้แก่สมาชิก ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

- สร้างระบบการจัดการด้านการบัญชีและการเงินของกลุ่มออมทรัพย์ให้ขับเคลื่อนระบบการจัดการสวัสดิการให้สามารถเติบโตและสร้างความยั่งยืนแก่ชุมชน

- วางระบบกฎเกณฑ์ เงื่อนไขและการใช้มติที่ประชุม เป็นตัวกรอบให้สมาชิกปฏิบัติ

- สร้างระบบการสอนงานหรือระบบพี่เลี้ยง เพื่อช่วยเหลือด้านการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์และกลุ่มสวัสดิการ ให้สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่ชุมชน

4. มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ: กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากิจกรรม 4.3 ผลักดันและการกำหนดทิศทางของผู้นำ มีความชัดเจนและเห็นผลสำเร็จมากที่สุด (ร้อยละ 94.07) รองลงมา ได้แก่ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (ร้อยละ 93.15)

มุ่งสู่การเรียนรู้ (ร้อยละ 92.85) และรู้จักตนเองและการเติบโต (ร้อยละ 92.67) โดยผู้นำได้มีการบริหารงานที่นำไปสู่ความยั่งยืน ดังนี้

- ขยายผลการดำเนินงานกลุ่มผู้ชุมชนอื่น โดยการประชุมเสวนาระหว่างแกนนำกลุ่มหรือผู้นำกลุ่ม เพื่อวางแผนงานการสร้างควมยั่งยืนผู้ชุมชนในที่ต่างๆ

- เชื่อมโยงเครือข่ายภายในและภายนอก เพื่อความแข็งแกร่งให้แก่ชุมชนทั้งในด้านเศรษฐกิจ (การดำเนินธุรกิจร่วมกันระหว่างกลุ่มหรือชุมชน) ด้านสังคม (โครงการพัฒนาสุขภาพอนามัยกับภาครัฐ) หรือด้านสิ่งแวดล้อม (โครงการเกษตรอินทรีย์)

- สร้างเครือข่ายในการทำงานของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนของชุมชน โดยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องต่อความต้องการของชุมชนและการเจริญเติบโตของกลุ่ม รวมทั้งสามารถปรับตัวให้ดำรงอยู่ได้ในทุกสถานการณ์

4.3 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผลวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยในเรื่องความยั่งยืนที่เกิดจากภาวะผู้นำพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นด้วยอย่างมากจนถึงมากที่สุดในบทบาทผู้นำ ในการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ในด้านที่หนึ่ง คือการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนผู้นำในการเตรียมการสู่อันดับสูงเป็นอันดับแรก (ร้อยละ 92.55) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ในเรื่องการติดตามมุมมองความต้องการของสมาชิก การสร้างและจัดให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การปลูกฝังจริยธรรมและความรับผิดชอบ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายและการคิดเป็นระบบ ในส่วนที่ได้คะแนนรองลงไปจากการเตรียมการสู่อันดับ ได้แก่ ความเข้าใจและไวต่อการรับรู้ในเรื่อง

วัฒนธรรม (ร้อยละ 91.85) คือ การที่ผู้นำมีความเข้าใจในบรรยากาศองค์การ และการสร้างการมีส่วนร่วม การแสดงออกถึงความยุติธรรม การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในส่วนถัดไป คือ บทบาทผู้นำในเรื่องการมุ่งเน้นการกระทำและความเข้าใจในธุรกิจกลุ่มตัวอย่างให้คะแนนใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 91.30 และร้อยละ 91.20 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างบางคนกล่าวว่า ตนเองไม่สามารถประเมินการรับรู้และความเข้าใจของผู้นำที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกหรือการใช้ข้อมูลปัจจัยภายนอกในการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ รวมทั้งความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ด้านที่สอง ในเรื่องการเคลื่อนไหวสู่การปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอย่างมากจนถึงมากที่สุด ในบทบาทผู้นำ ในการทำงานที่จะส่งผลกระทบโดยกลุ่มตัวอย่างให้คะแนนบทบาทผู้นำสูงสุดในเรื่องการยึดมั่นต่อผลงาน (ร้อยละ 92.55) ซึ่งในเรื่องนี้ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยในเรื่องการสร้างบรรยากาศของการสร้างจิตสำนึกต่อสิ่งที่รับผิดชอบ ไม่เน้นการควบคุมพยายามทำให้สมาชิกยึดถือข้อตกลงร่วมกัน กำหนดมาตรฐานผลงาน และพฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการทำงาน รวมทั้งมีการจัดการปัญหาอย่างชัดเจนและสร้างสรรค์ซึ่งก็สอดคล้องกับกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมของพระอาจารย์สุบินและสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อในด้านที่ได้คะแนนรองลงไป ได้แก่ บทบาทในเรื่องการกระจายผู้นำ (ร้อยละ 92.00) ซึ่งประกอบด้วย บทบาทผู้นำในเรื่องการกระจายอำนาจและสร้างความเป็นเจ้าของการใช้วิธีการและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการมุ่งใจการบริหารทีมงาน และทำให้ทีมเข้าใจและรับรู้ผลจากการทำงานของตน ในส่วนถัดไป คือ บทบาทผู้นำในเรื่องการสร้างองค์การให้เชี่ยวชาญ และการสร้างความสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอก กลุ่มตัวอย่างให้คะแนนบทบาทผู้นำใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 91.90 และร้อยละ 91.55 ตามลำดับ ซึ่งในส่วนบทบาทผู้นำทั้งสอง

ประการหลังนี้ กลุ่มตัวอย่างบางคนแสดงความไม่แน่ใจ และบางคนกล่าวที่ไม่เห็นบทบาทผู้นำที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าวในบางประเด็นย่อย

ด้านที่สาม ในเรื่องบทบาทผู้นำในการสร้างแรงผลักดันสู่ความยั่งยืน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอย่างมากจนถึงมากที่สุด ในบทบาทผู้นำ ในการสร้างแรงผลักดันสู่ความยั่งยืน โดยกลุ่มตัวอย่างให้คะแนนบทบาทผู้นำสูงสุดในเรื่องการผลิตต้นและขับเคลื่อนสู่ผลงาน (ร้อยละ 93.0) ซึ่งประกอบด้วยบทบาทในการใช้มาตรฐานในการวัดที่ชี้ให้เห็นการเจริญเติบโต การทำให้สมาชิกรับผิดชอบในการพัฒนาผลงานให้สูงขึ้น และการส่งเสริมความสำเร็จโดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร บทบาทของผู้นำที่ได้คะแนนรองลงไปได้แก่ บทบาทในการสร้างองค์การที่มีศักยภาพ (ร้อยละ 92.55) ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อยในการส่งเสริมให้สมาชิกแสวงหาความรู้ มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง สนับสนุนให้รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และการกระจายผู้นำ กระตุ้นให้เกิดผู้นำในส่วนต่างๆ ในส่วนของบทบาทผู้นำในด้าน การสร้างคนเก่งในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อยในการวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ และการสอนงาน เป็นที่เล็งในการปฏิบัติงาน และบทบาทผู้นำในเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อย ในเรื่อง การสร้างบรรยากาศ ความท้าทาย การค้นหาวิธีที่แตกต่างในการแก้ปัญหา การจูงใจในการนำเสนอแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาระบบใหม่ที่ท้าทาย ได้รับการประเมินเป็นลำดับรองลงไป โดยได้คะแนนร้อยละ 91.80 และร้อยละ 91.60 ตามลำดับ และข้อสังเกตที่สำคัญ คือ ในเรื่องบทบาทผู้นำในเรื่องการสร้างคนเก่งในอนาคต เป็นบทบาทที่สมาชิกแสดงไม่แน่ใจมากกว่าบทบาทอื่นๆ ทั้งหมด (ร้อยละ 4.30) แม้คะแนนความไม่แน่ใจจะไม่สูงมาก แต่ก็สูงกว่าบทบาทด้านอื่นๆ เมื่อเปรียบเทียบกับ

ซึ่งทั้งนี้ผู้นำควรต้องให้ความสำคัญในการสร้างคนเก่งในอนาคต เพื่อความยั่งยืนในการบริหาร และสร้างความมั่นใจแก่สมาชิก

ด้านสุดท้าย ในเรื่องบทบาทผู้นำในการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอย่างมากจนถึงมากที่สุด ในบทบาทผู้นำ ในการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ โดยกลุ่มตัวอย่างให้คะแนนบทบาทผู้นำสูงสุดในเรื่อง การผลิตต้นและกำหนดทิศทาง (ร้อยละ 94.07) ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อยในการทุ่มเทสติปัญญาและแรงกายในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ การเผชิญความท้าทายและจัดการความเสี่ยง และการผลักดันให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศ บทบาทผู้นำที่ได้คะแนนรองลงไป ได้แก่ การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (ร้อยละ 93.15) ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อยในการสร้างแรงบันดาลใจสู่จุดหมายเดียวกันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การแสดงออกถึงความยืดหยุ่น และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การกำหนดค่านิยมที่ชัดเจนและมาตรฐานที่ท้าทาย และการสร้างความไว้วางใจ มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ ถัดจากนั้นเป็นบทบาทของผู้นำ ในการมุ่งสู่การเรียนรู้ (ร้อยละ 92.85) ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อย ในการแสดงออกและส่งเสริมการมุ่งหาความรู้ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การเห็นคุณค่าของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการปรับรูปแบบและพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และบทบาทผู้นำในเรื่องการรู้จักตนเองและการเติบโต ได้รับการประเมินเป็นลำดับสุดท้าย (ร้อยละ 92.67) ซึ่งประกอบด้วยบทบาทย่อย ในความพร้อมที่จะเปิดข้อถ้อยและเรียนรู้จากผู้อื่น ความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง และการใช้ความรู้ที่สะสมมากขึ้นในการสร้างสิ่งที่ดีและโอกาสให้องค์กร ซึ่งทั้งนี้ถ้าเปรียบเทียบกับบทบาทของผู้นำในการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศก็ได้รับการประเมินที่สูงเมื่อเทียบกับบทบาทในด้านอื่น

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาโครงการนำร่องในการประเมินความยั่งยืนของกองทุนสวัสดิการชุมชน ด้านความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ (Leadership Sustainability) ซึ่งอยู่บนรากฐานของความเชื่อมั่น ซึ่งบทบาทสำคัญสำหรับความเป็นผู้นำเพื่อความยั่งยืนในการบริหารจัดการกองทุน ควรประกอบด้วยบทบาทสำคัญดังนี้

1. ผู้นำต้องติดตามทำความเข้าใจและวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิกชุมชน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อเพิ่มคุณค่าในการดำเนินการ เพื่อพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นให้สมาชิกร่วมกันค้นหาวิธีการใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์กร

2. เพิ่มคุณค่าจากการทำงานเป็นกลุ่ม สร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างเครือข่ายพันธมิตรให้แก่องค์กร มีความยุติธรรม โน้มน้าวให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และปรับพฤติกรรมไปในทางบวก ผลักดันให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันสร้างความไว้วางใจ แก้ไขความขัดแย้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

3. สร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้นแบบการดำเนินงาน ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกแสวงหาความรู้ตลอดเวลา มีระบบที่เลี้ยงช่วยในการสอนงาน เพิ่มศักยภาพและวิธีคิดอย่างผู้นำ

4. ปลูกฝังจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมในแผนการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติงานของสมาชิก

นอกเหนือจากบทบาทในความเป็นผู้นำแล้วในการบริหารจัดการผู้นำต้องทำความเข้าใจในสภาวะแวดล้อม สามารถใช้ข้อมูลทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมในการวินิจฉัยประเด็นสำคัญและความท้าทายในอนาคตสามารถวางแผนการดำเนินงานที่พร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งการจัดการที่ชัดเจน

มีการแบ่งหน้าที่ กำหนดผู้รับผิดชอบ มีกฎระเบียบที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ เข้าใจร่วมกันในการทำงาน

การศึกษาครั้งนี้ใช้เพียงกลุ่มตัวอย่างเพียง 9 กลุ่มๆ ละประมาณ 10 คน ซึ่งหากต้องการขยายผลในการประเมินความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ อาจต้องเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และทำการประเมินกลุ่มสวัสดิการชุมชนอื่น เพื่อทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผล

5. บทสรุป

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความยั่งยืนของกลุ่มสวัสดิการชุมชนใน 2 มิติ คือ 1) ความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Sustainability) ด้วยการสร้างรูปแบบจำลองและระบบ (Platform) ในการประเมินความยั่งยืนของกลุ่มสวัสดิการที่มีการเชื่อมโยงกับกลุ่มออมทรัพย์ รวมทั้งทดลองใช้รูปจำลองในการประเมินความยั่งยืนของกองทุนสวัสดิการชุมชนสำหรับกลุ่มนำร่อง ตลอดจนวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรต่างๆ ต่อความยั่งยืน และ 2) การประเมินความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ (Leadership Sustainability) เพื่อศึกษาบทบาทของผู้นำที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนในการบริหารจัดการกลุ่มสวัสดิการชุมชน

สำหรับการประเมินความยั่งยืนทางการเงิน โครงการวิจัยนี้ได้สร้างโปรแกรมการคำนวณความยั่งยืนทางการเงินของโดยประยุกต์จากการศึกษาของ Gokhale และ Smetters (2003) ซึ่งพิจารณาตัววัด Infinite Horizon Fiscal Imbalance (FI) แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้จะพิจารณาความยั่งยืนโดยดูจากค่า FI ประกอบกับการที่กลุ่มสวัสดิการจะไม่ขาดกระแสเงินสดในอนาคต กลุ่มสวัสดิการที่นำมาประเมินโครงการนำร่องคือ กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท (กลุ่มสวัสดิการ) ที่มีการเชื่อมโยงกับกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ (กลุ่มออมทรัพย์) วัดเขาลาด

หมู่ 7 ตำบลเทพนิมิต อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด จากการวิเคราะห์เบื้องต้นที่ใช้ตัวแปรค่าเฉลี่ย ในอดีต และปรับค่าให้อยู่ในเชิงอนุรักษ์นิยม เช่น อัตราในการหาผลประโยชน์ และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น พบว่ากองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนทางการเงิน กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะขาดเงินไปปีที่ 11

เมื่อวิเคราะห์ความอ่อนไหวของตัวแปร พบว่าตัวแปรที่สำคัญต่อความยั่งยืนทางการเงินของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท คือ อัตราการหาผลประโยชน์ของกลุ่มที่จะสะสมทรัพย์ กล่าวคือถ้ากลุ่มที่จะสะสมทรัพย์สามารถหาผลประโยชน์ได้มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 8 ต่อปี กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท จะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังพบว่าอัตราหาผลประโยชน์ของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท (ในช่วงอัตราที่เป็นไปได้) ไม่ค่อยสำคัญต่อความยั่งยืนทางการเงินของกองทุนสวัสดิการซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อของผู้นำในชุมชน

ในส่วนของบทบาทผู้นำว่าจะสร้างความยั่งยืนในการบริหารจัดการกองทุนในระยะยาวได้หรือไม่ โดยมีคุณลักษณะผู้นำในการประเมิน 4 ด้านของ Center for Excellence in Leadership (2007) ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus to Achieve) การสร้างผลกระทบ (Mobilize to Impact) การสร้างแรงผลักดันให้ยั่งยืน (Sustain Momentum) และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Passion for Excellence) ผลการวิจัยอาจสรุปได้ว่า ผู้นำในที่นี้ คือพระอาจารย์สุบิน ปณีโต ได้สร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการในระยะยาว โดยแยกประเด็นที่สนับสนุนบทสรุป ดังนี้

1. ในด้านการมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สมาชิกกองทุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าท่านพระอาจารย์สุบิน เข้าใจความต้องการของสมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการปลูกฝัง

จริยธรรม สร้างเครือข่ายการทำงาน มีการคิดที่เป็นระบบ มีการกำหนดแผนงาน เข้าใจบรรยากาศองค์การ วัฒนธรรม สร้างความยุติธรรม ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้ ทำให้เห็นว่าผู้นำ คือพระอาจารย์มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเน้นการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของของสมาชิกทั้งหมด ทั้งยังปลูกฝังในเรื่องความซื่อสัตย์ สร้างความยุติธรรมซึ่งน่าจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การบริหารกองทุนสวัสดิการสามารถดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว

2. ในด้านของการเคลื่อนไหวสู่การปฏิบัติ สมาชิกได้ให้ข้อมูลสนับสนุนพฤติกรรมของพระอาจารย์ในการสร้างองค์การให้เป็นองค์กรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญ ทั้งยังมีการกระจายอำนาจสร้างความเป็นเจ้าของ ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกต่อสิ่งที่รับผิดชอบ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนของกองทุนในระยะยาว

3. ในด้านการผลักดันสู่ความยั่งยืน สมาชิกต่างสนับสนุนว่า ท่านพระอาจารย์มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และมุ่งมั่นให้เกิดผลงาน ทั้งยังสนใจในการเสนอความคิดในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้มีการแสวงหาความรู้ มีการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน มีการสอนงาน เป็นพี่เลี้ยง ทั้งหมดเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้สมาชิกสามารถที่จะรับผิดชอบในการบริหารกองทุนในระยะยาวต่อไปได้โดยไม่ยึดติดที่ตัวบุคคลของผู้นำเท่านั้น

4. ในด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกต่างสนับสนุนว่าพระอาจารย์สุบินมีการสร้างขวัญ กำลังใจที่จะทำให้ทุกคนมุ่งมั่นสุดตัวร่วมกัน เน้นปลูกฝังจริยธรรม ส่งเสริมการพัฒนา การเรียนรู้ของสมาชิก ผลักดันสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นอีกส่วนที่จะส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว

ดังนั้นจากผลการวิจัยจากการสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกกองทุน 9 หมู่บ้าน ต่างสนับสนุนว่าพระอาจารย์

สุบิน เป็นผู้นำที่มีการบริหารจัดการที่จะสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในการพัฒนาสมาชิก สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน สร้างความเป็นเจ้าของ ปลูกฝังจริยธรรมและจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริหารจัดการกองทุน ซึ่งในการสร้างความต่อเนื่องนั้นอาจจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการสร้างกลไกการบริหาร มีคณะกรรมการบริหาร มีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรเป็นรูปแบบที่จะทำให้เกิดความต่อเนื่องระยะยาวไม่ยึดติดในตัวบุคคล

สรุปโดยรวมแล้ว การบริหารสวัสดิการของชุมชนโดยมีโครงสร้างที่ไม่พึ่งพารัฐบาล แต่ใช้การสนับสนุนของกลุ่มออมทรัพย์ตามรูปแบบของพระอาจารย์สุบิน ปณีโต ที่จังหวัดตราด สามารถที่จะอยู่ได้อย่างยั่งยืนทั้งทางด้านการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ และทางด้านการเงิน (ภายใต้เงื่อนไขที่เป็นไปได้) ท้ายที่สุดต้องตระหนักว่าโครงการนี้เป็นโครงการนำร่องที่เน้นการพัฒนากรอบในการประเมินความยั่งยืนของกลุ่มสวัสดิการที่มี

ความเชื่อมโยงกับกลุ่มออมทรัพย์ ข้อเสนอที่ได้จึงมาจากกลุ่มตัวอย่างที่จำกัด ดังนั้น การนำกรอบประเมินไปขยายผลในวงกว้าง จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และการได้รับการศึกษาในรายละเอียดต่อไป เนื่องจากความอยู่รอดของกลุ่มสวัสดิการเหล่านี้จะเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาชุมชนของประเทศภายใต้โครงสร้างสัดส่วนประชากรวัยชราที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

6. กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากโครงการวิจัยชั้นนำสังคม คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยคนที่ 1 และผู้วิจัยคนที่ 3 ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำวิจัยจากโครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและการพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (HS1149A)

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

วรเวศม์ สุวรรณระดา (2550), การศึกษาจังหวัดสงขลาและลำปาง ระบบสวัสดิการภาคประชาชน นโยบายการแบ่งงานกันทำระหว่างประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐบาล ได้รับทุนสนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

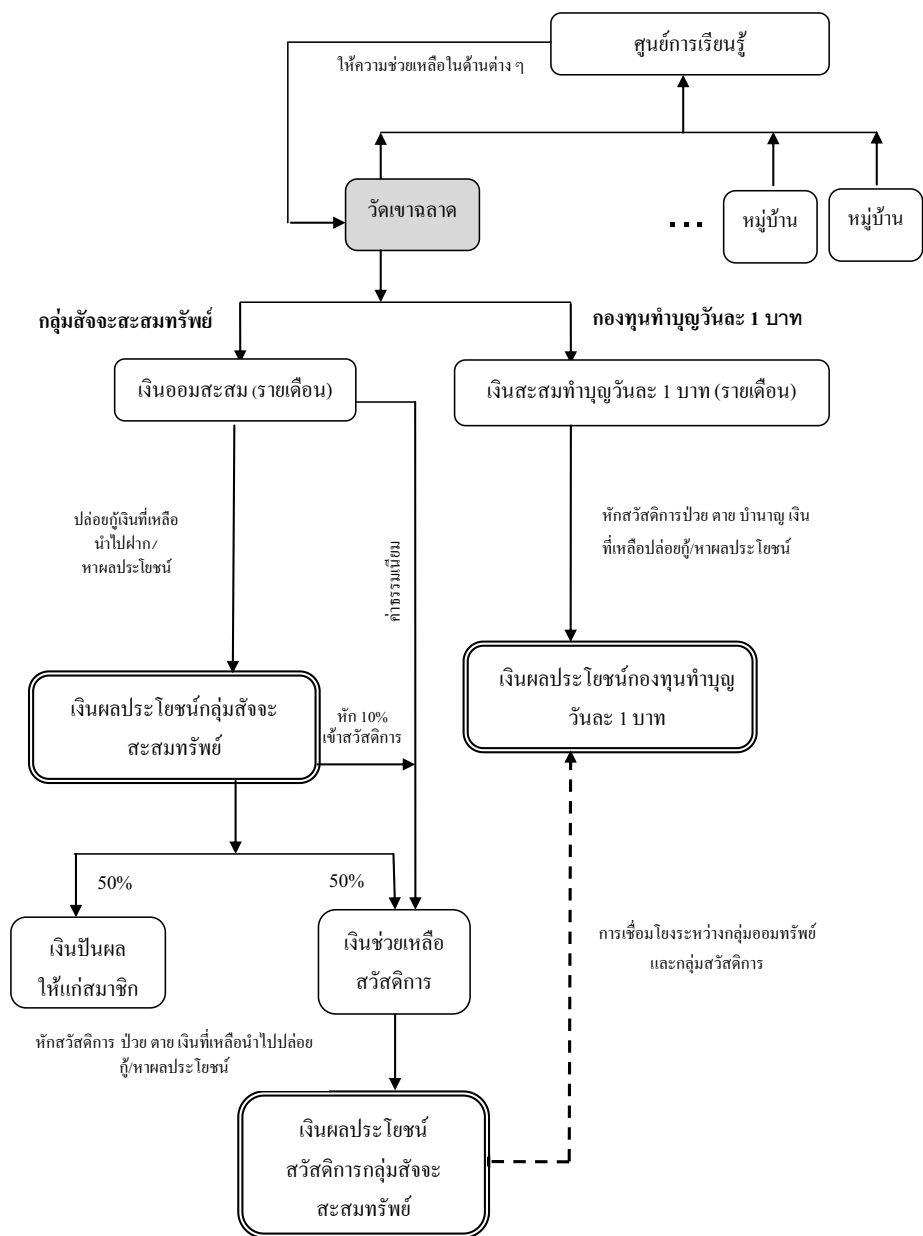
สันติ ภิรมย์พัฒน์ (2553), โครงการธรรมาภิบาลในองค์กรการเงินระดับฐานราก ได้รับทุนสนับสนุนจาก เงินกองทุนจุฬา 100 ปี, ศูนย์ธรรมาภิบาล คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Auerbach, Alan J. and Young Jun Chan, 2003, General Accounting in Korea, National Bureau of Economic Research, Working Paper 9983.
- Auerbach, Alan J., Jagadeesh Gokhale, and Laurence J. Kotlikoff, 1991, Generational Accounts: A Meaningful Alternative to Deficit Accounting. In Bradford, D., ed., **Tax Policy and the Economy**, Volume 5. Cambridge: MIT Press, 55-110.
- Auerbach, Alan J., Jagadeesh Gokhale, and Laurence J. Kotlikoff, 1992, Generational Accounting: A New Approach to Understanding the Effects of Fiscal Policy on Saving, **Scandinavian Journal of Economic** 94:2, 303-318.
- Auerbach, Alan J., Jagadeesh Gokhale, and Laurence J. Kotlikoff, 1994, A Meaningful Way to Evaluate Fiscal Policy, **Journal of Economic Perspectives** 8:1, 73-94.
- Blocker, Alexander W., Laurence J. Kotlikoff, and Stephen A. Ross, 2008, The True Cost of Social Security, National Bureau of Economic Research, Working Paper 14427.
- Centre for Excellence in Leadership, 2007, **Leadership for Sustainability: Making sustainable development a reality for leader.**
- Gokhale, Jagadeesh and Kent Smetters, 2003, Fiscal and Generational Imbalances: New Budget Measures for New Budget Priorities, Policy Discussion Papers Number 5, Federal Reserve Bank of Cleveland.
- Kolikoff, Laurence J., 2009, Measuring Social Security's True Liability, National Center for Policy Analysis, Brief Analysis Number 658.

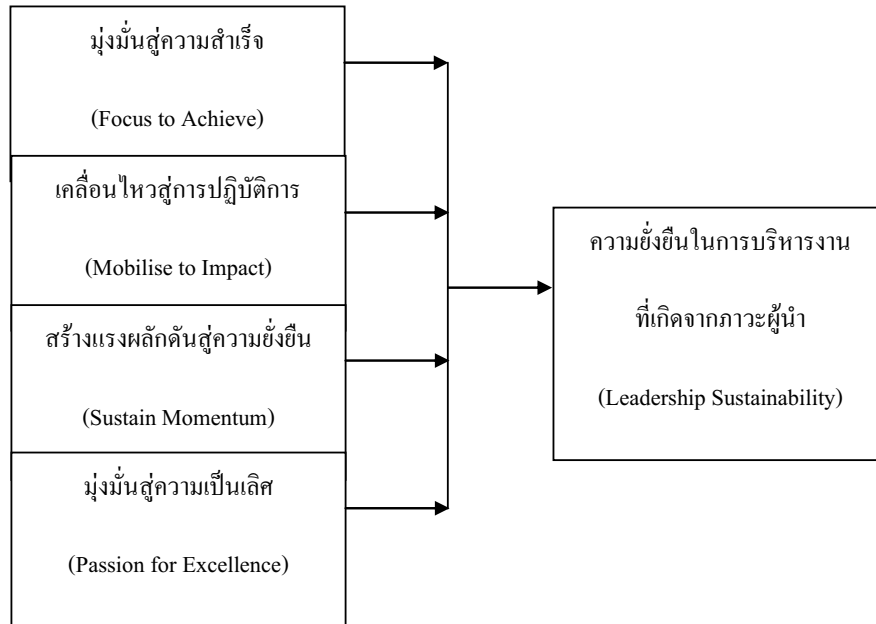
แผนภาพที่ 1: โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มออมทรัพย์และกลุ่มสวัสดิการ

แผนภาพแสดงการดำเนินงานของกลุ่มสวัสดิการ (กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท) และความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มออมทรัพย์ (กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์) ภายใต้แนวคิดของพระสุบิน ปรณโฑ หมู่บ้านที่ใช้ศึกษาเป็นหมู่บ้านนำร่องคือ หมู่บ้านเขาตลาด ตำบลเทพนิมิต อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด



แผนภาพที่ 2: กรอบแนวคิดในการประเมินความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ

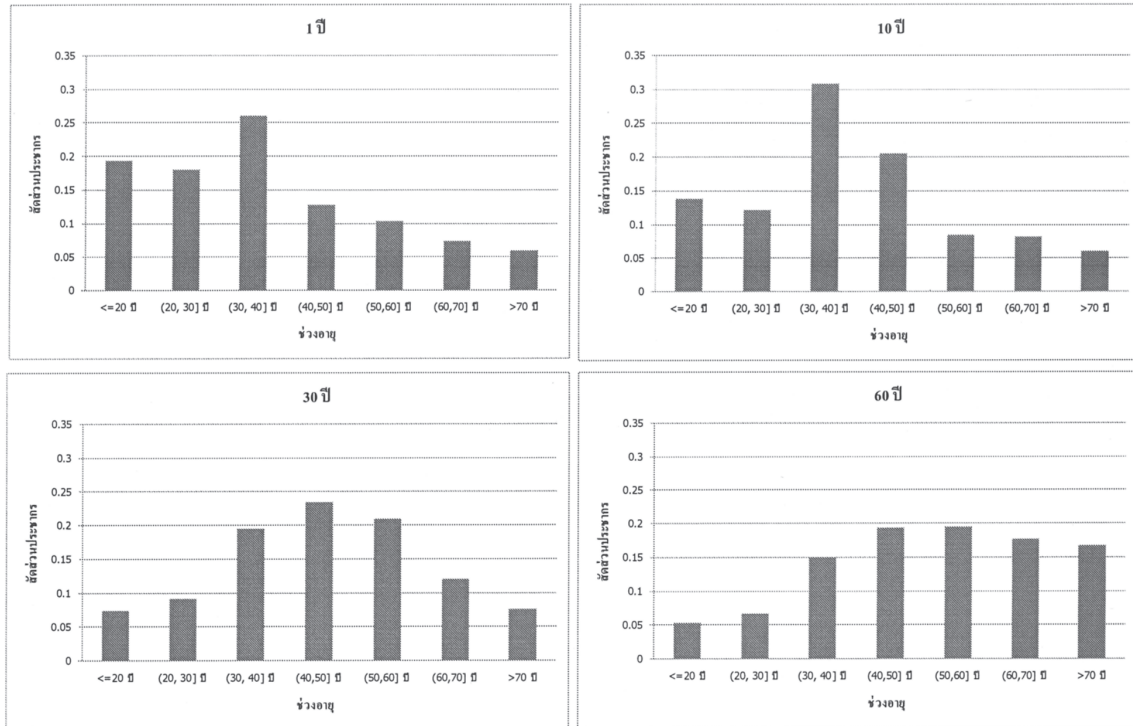
แผนภาพแสดงคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุ่งมั่นความสำเร็จ เคลื่อนไหวสู่การปฏิบัติการ สร้างแรงผลักดันสู่ความยั่งยืน และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ในการสร้างความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำ



ที่มา: The Centre for Excellence in Leadership (CEL) (2007), The Leadership Qualities Framework.

แผนภาพที่ 3: ลักษณะประชากรของสมาชิกกลุ่มสี่จะสะสมทรัพย์สินและกองทุนทำบุญวันละ 1 บาทในอนาคต

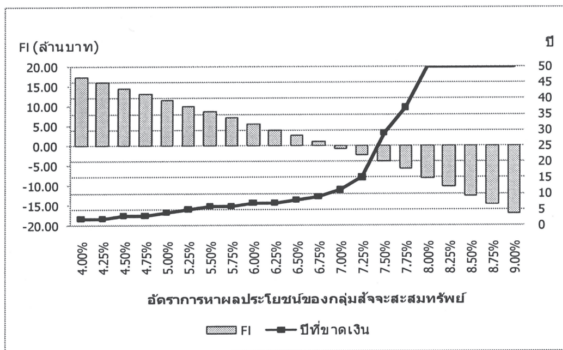
แผนภาพแสดงสัดส่วนของประชากรใน 1 ปี 10 ปี 30 ปี และ 60 ปี ซึ่งเป็นผลจากอัตราการรอดชีวิตในตารางมรณะไทยปี 2540 จะพบว่าสัดส่วนของผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นในอนาคต



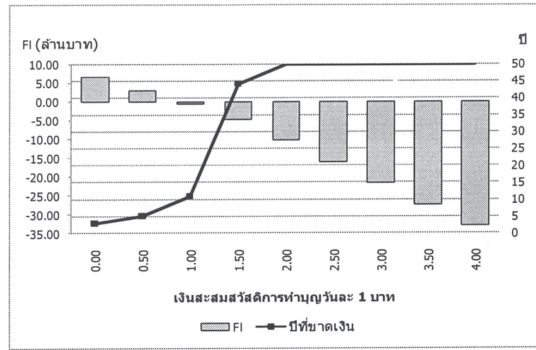
แผนภาพที่ 4: การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของตัวแปรที่สำคัญต่อความยั่งยืนทางการเงิน

แผนภาพแสดงความอ่อนไหวของตัวแปรที่สำคัญต่อความยั่งยืนทางการเงินของกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท (กลุ่มสวัสดิการ) แกนซ้ายแสดงค่าความไม่สมดุลทางการคลัง (Fiscal Imbalance หรือ FI) จากงานของ Gokhale และ Smetters (2003) ภาพ 3 (ก) แสดงความอ่อนไหวของอัตราผลตอบแทนของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ ภาพ 3 (ข) แสดงความอ่อนไหวของเงินสะสมสวัสดิการทำบุญวันละ 1 บาท ภาพ 3 (ค) แสดงความอ่อนไหวของอัตราหักผลประโยชน์จากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ และภาพ 3 (ง) แสดงความอ่อนไหวของอัตราผลตอบแทนกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท

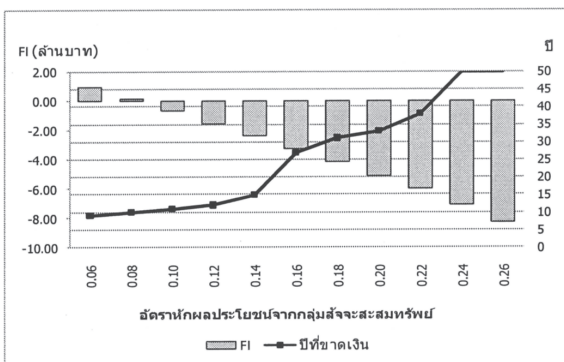
ภาค 3 (ก) ความอ่อนไหวของอัตราผลตอบแทนของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์



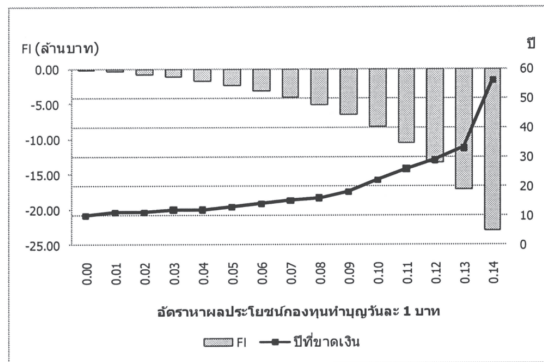
ภาค 3 (ข) ความอ่อนไหวของเงินสะสมสวัสดิการทำบุญวันละ 1 บาท



ภาค 3 (ค) ความอ่อนไหวของอัตราหักผลประโยชน์จากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์

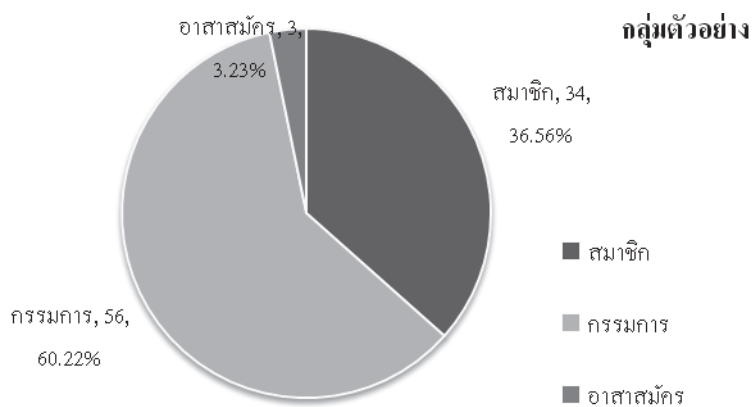


ภาค 3 (ง) ความอ่อนไหวของอัตราผลตอบแทนกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท



แผนภาพที่ 5: กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์

แผนภาพแสดงกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำองค์กร มาจากสมาชิกกลุ่ม สัจจะสะสมทรัพย์ หมู่ที่ 2 ตำบลห้วยน้ำขาว อำเภอเมือง หมู่ที่ 10 ตำบลห้วยแร่ อำเภอเมือง หมู่ที่ 5 ตำบลท่าพริก อำเภอเมือง หมู่ที่ 6 ตำบลวังกระแจะ อำเภอเมือง หมู่ที่ 5 ตำบลเขาสมิง อำเภอเขาสมิง หมู่ที่ 1 ตำบลท่าโสม อำเภอเขาสมิง หมู่ที่ 4 ตำบลแสนตุง อำเภอเขาสมิง หมู่ที่ 6 ตำบลประณีต อำเภอเขาสมิง และหมู่ที่ 6 ตำบลคลองใหญ่ อำเภอแหลมงอบ โดยสัดส่วนของสมาชิกกลุ่มที่ให้สัมภาษณ์ดังกล่าว แบ่งออกเป็นกรรมการ 56 คน (ร้อยละ 60.22) สมาชิก 34 คน (ร้อยละ 36.56) และอาสาสมัคร 3 คน (ร้อยละ 3.23)



ตารางที่ 1: ค่าตัวแปรพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ความยั่งยืนทางการเงิน

ค่าตัวแปรพื้นฐานในการวิเคราะห์การยั่งยืนทางการเงินของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์และกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท ของหมู่บ้านเขาลาด ซึ่งเป็นข้อมูลปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2553) หรือข้อมูลเฉลี่ย ณ ปัจจุบัน ค่าตัวแปรเหล่านี้จะเป็นค่าพารามิเตอร์ที่ใช้ในการประเมินความยั่งยืนทางการเงินเบื้องต้น

	ค่าตัวแปร	หน่วย	หมายเหตุ
สินทรัพย์			
- สินทรัพย์กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท	301,678	บาท	ข้อมูล ณ ปัจจุบัน
- สินทรัพย์กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์	3,604,740	บาท	ข้อมูล ณ ปัจจุบัน
- สินทรัพย์สวัสดิการกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์	50,000	บาท	ประมาณการเนื่องจากไม่มีตัวเลข
รายจ่าย			
- ค่ารักษาพยาบาลกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท	122	บาท/คน/ปี	ข้อมูลเฉลี่ย ณ ปัจจุบัน
- ค่ารักษาพยาบาลกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์	277	บาท/คน/ปี	ข้อมูลเฉลี่ย ณ ปัจจุบัน
- อัตราเติบโตของค่ารักษาพยาบาลทั้ง 2 กลุ่ม	3	%/ปี	อัตราเงินเฟ้อ (headline inflation) เฉลี่ยในช่วง 10 ปีของประเทศไทยอยู่ที่ 2.73% ต่อปี
รายได้			
- เงินสะสมกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท	365	บาท/คน/ปี	ข้อมูล ณ ปัจจุบัน
- เงินออมกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์	1,376.62	บาท/คน/ปี	ข้อมูล ณ ปัจจุบัน
- อัตราการไหลผลประโยชน์กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์	7	%ต่อปี	อัตราการปล่อยกู้ 12% (ค่าบำรุง)
- อัตราการไหลผลประโยชน์สวัสดิการกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์	2	%ต่อปี	ประมาณการขั้นต่ำ
- อัตราการไหลผลประโยชน์กองทุนทำบุญวันละ 1 บาท	2	%ต่อปี	ประมาณการขั้นต่ำ
- อัตราการเติบโตของเงินออมกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์	0	%ต่อปี	ประมาณการขั้นต่ำ
- อัตราเติบโตของเงินสะสมกองทุนทำบุญวันละ 1 บาท	0	%ต่อปี	ประมาณการขั้นต่ำ

หมายเหตุ : * กองทุนสวัสดิการทำบุญวันละ 1 บาท = เงินสนับสนุนจากกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ + เงินสะสมสุทธิจากกลุ่มทำบุญวันละ 1 บาท

ตารางที่ 2: สรุปคะแนนความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน

ตารางสรุปคะแนนความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 93 คน คะแนนเต็มของความคิดเห็นมาจากผลรวมของจำนวนข้อความคุณด้วยคะแนนความคิดเห็นสูงสุดคือ 5 คะแนน คะแนนรวมได้จากผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของสมาชิกในแต่ละข้อความ ในส่วนร้อยละคือสัดส่วนคะแนนรวมต่อคะแนนเต็มเทียบกับ 100

ความยั่งยืนในการบริหารงานที่เกิดจากภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน	ความคิดเห็น		
	คะแนนเต็ม	คะแนนรวม	ร้อยละ
1. มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Focus to Achieve)	80	73.38	
1.1 เตรียมการสู่อนาคต (Shaping the Future)	20	18.51	92.55
1.2 เข้าใจในธุรกิจ (Business Acumen)	20	18.24	91.20
1.3 มุ่งเน้นการกระทำ (Action Orientation)	20	18.26	91.30
1.4 เข้าใจและไวต่อการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)	20	18.37	91.85
2. เคลื่อนไหวสู่การปฏิบัติงาน (Mobilise to Impact)	80	73.60	
2.1 สร้างองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ (Organization Expertise)	20	18.38	91.90
2.2 กระจายผู้นำ (Distributed Leadership)	20	18.40	92.00
2.3 สร้างความสัมพันธ์ (Influencing Relationships)	20	18.31	91.55
2.4 ยึดมั่นต่อผลงาน (Performance Accountability)	20	18.51	92.55
3. แรงผลักดันสู่ความยั่งยืน (Sustain Momentum)	60	55.29	
3.1 ผลักดันและขับเคลื่อนสู่ผลงาน (Driving for Results)	15	13.95	93.00
3.2 จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	20	18.32	91.60
3.3 สร้างองค์กรที่มีศักยภาพ (Building Organization Capability)	15	13.84	92.27
3.4 สร้างคนเก่งในอนาคต (Growing Future Talent)	10	9.18	91.80
4. มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Passion for Excellence)	70	65.21	
4.1 มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purposes)	20	18.63	93.15
4.2 มุ่งสู่การเรียนรู้ (Learning Orientation)	20	18.57	92.85
4.3 ผลักดันและการกำหนดทิศทาง (Drive and Direction)	15	14.11	94.07
4.4 รู้จักตนเองและการเติบโต (Self-awareness and Growth)	15	13.90	92.67
รวมคะแนนทั้งหมด	290.00	267.48	

ภาคผนวก: สรุปวิธีการประเมินความยั่งยืน (Fiscal Imbalance)

แผนภาพแสดงการประมาณค่าตัวแปรในโปรแกรมการคำนวณความยั่งยืนทางการเงินโดยประยุกต์จากการศึกษาของ Gokhale และ Smetters (2003) ซึ่งพิจารณาตัววัด Infinite Horizon Fiscal Imbalance (FI)

