

## การจัดการองค์ความรู้ (KM)

### เรื่อง ความสำเร็จการบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี

การบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ถือเป็นภารกิจสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับสตรีและชุมชน เนื่องจากกองทุนดังกล่าวมีบทบาทในการสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการประกอบอาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรีในระดับฐานราก อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานที่ผ่านมาในหลายพื้นที่ประสบปัญหาหนี้ค้างชำระหรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของกองทุน ดังนั้น จึงได้ให้ความสำคัญกับการนำกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหนี้ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดปัญหาหนี้ค้างชำระ และสร้างระบบบริหารจัดการที่ยั่งยืน

การดำเนินงาน KM ดังกล่าว เริ่มต้นจากการบ่งชี้องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการหนี้ โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ ความรู้เชิงนโยบาย ความรู้เชิงกระบวนการ และความรู้เชิงปฏิบัติ ความรู้เชิงนโยบาย ครอบคลุมหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี รวมถึงเป้าหมายในการลดหนี้ค้างชำระตามที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด ขณะที่ความรู้เชิงกระบวนการเน้นขั้นตอนการดำเนินงาน เช่น การจำแนกกลุ่มหนี้ตามระดับความเสี่ยง การติดตามหนี้เชิงรุก การเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ และการกำหนดมาตรการเฉพาะกลุ่ม ส่วนความรู้เชิงปฏิบัติเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของเจ้าหน้าที่และผู้นำชุมชน เช่น เทคนิคการเข้าถึงลูกหนี้ การสร้างความเชื่อมั่น การใช้ผู้นำชุมชนเป็นตัวกลางในการประสานงาน และการสร้างวินัยทางการเงิน ซึ่งองค์ความรู้ในส่วนนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

ภายหลังการบ่งชี้องค์ความรู้ ได้ดำเนินการสร้างและแสวงหาความรู้ผ่านกระบวนการถอดบทเรียน (After Action Review: AAR) จากพื้นที่ที่สามารถบริหารจัดการหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับจังหวัดและอำเภอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่และกลุ่มสตรีได้ร่วมกันสะท้อนประสบการณ์ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข ซึ่งนำไปสู่การสกัดเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่สามารถนำไปปรับใช้ในพื้นที่อื่นได้อย่างเหมาะสม

ในส่วนของการจัดเก็บองค์ความรู้ ได้มีการพัฒนาระบบคลังความรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น การจัดทำคู่มือการบริหารจัดการหนี้ การจัดเก็บข้อมูลลูกหนี้รายบุคคลในรูปแบบฐานข้อมูลดิจิทัล และการจัดทำสื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การจัดเก็บองค์ความรู้ดังกล่าวยังช่วยให้สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

การแบ่งปันองค์ความรู้ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) เพื่อเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่และกลุ่มสตรี รวมถึงการจัดเวทีถ่ายทอด Best Practice และการศึกษาดูงานในพื้นที่ต้นแบบ นอกจากนี้ ยังมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น กลุ่มสื่อสารออนไลน์ เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนงานในทุกระดับ

จากการดำเนินงาน KM อย่างเป็นระบบ พบว่าประสบความสำเร็จในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการหนี้ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการนำโมเดล “๕ รู้” มาใช้ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย รู้ข้อมูล รู้ปัญหา รู้วิธีแก้ รู้ติดตาม และรู้วินัย ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาหนี้ได้อย่างตรงจุด นอกจากนี้ ยังมีการใช้แนวทาง “๓ เร่ง” ได้แก่ เร่งติดตามหนี้ค้าง เร่งเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ และเร่งสร้างรายได้เสริมให้กับลูกหนี้ รวมถึงการพัฒนาระบบ “พี่เลี้ยงทางการเงิน” ที่มีเจ้าหน้าที่และผู้นำชุมชนร่วมกันดูแลลูกหนี้อย่างใกล้ชิด ส่งผลให้ลูกหนี้มีความสามารถในการชำระหนี้เพิ่มขึ้น และสามารถกลับเข้าสู่ระบบได้อย่างยั่งยืน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานดังกล่าว ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาหนี้อย่างจริงจัง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เน้นการลงพื้นที่และการเข้าถึงประชาชนอย่างใกล้ชิด การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการวิเคราะห์และตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคีในพื้นที่ ทั้งผู้นำชุมชน กลุ่มสตรี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดบางประการ เช่น การขาดวินัยทางการเงินของลูกหนี้ รายได้ที่ไม่เพียงพอ และการติดตามหนี้ที่ยังไม่ต่อเนื่องในบางพื้นที่ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขผ่านการพัฒนาศักยภาพลูกหนี้ การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาระบบติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เช่น การลดลงของหนี้ค้างชำระ อัตราการชำระหนี้ที่เพิ่มขึ้น และจำนวนลูกหนี้ที่สามารถกลับเข้าสู่ระบบได้ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะช่วยสะท้อนผลการดำเนินงานและเป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในระยะยาว โดยสรุป การนำกระบวนการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหนี้เกินกำหนดชำระของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เป็นแนวทางที่ช่วยยกระดับการดำเนินงานจากการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การบริหารจัดการเชิงระบบ โดยอาศัยข้อมูล องค์ความรู้ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเป็นฐานสำคัญ อันจะนำไปสู่การลดปัญหาหนี้ค้างชำระ สร้างความเข้มแข็งให้กับกองทุน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของสตรีและชุมชนได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

-----