



การจัดการองค์ความรู้
(Knowledge Management : KM)

เรื่อง
แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทของสหกรณ์ออมทรัพย์

โดย
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา

คำนำ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา เล็งเห็นว่า “หนี้สินครัวเรือน” เป็นปัญหาใหญ่ที่ทุกภาคส่วนของสังคมไทยต้องช่วยกันแก้ไข ซึ่งรวมถึงปัญหาสมาชิกมีหนี้ค้ำชำระเป็นจำนวนมาก ซึ่งหนี้สินเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการดำเนินธุรกิจให้กับสหกรณ์เป็นอย่างมาก บางสหกรณ์จำเป็นต้องเลิกสหกรณ์เนื่องจากไม่สามารถบริหารจัดการหนี้เหล่านี้ได้ แต่ที่น่าพิจารณาคือ ในปัจจุบันสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่สามารถดำเนินการหักชำระหนี้จากหน่วยงานผู้ทำหน้าที่ในการเบิกจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนได้กับมีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกและมูลหนี้ที่ค้ำชำระเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี

เอกสารฉบับนี้เป็นเอกสารที่บุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา ได้ถอดประสบการณ์จากการเข้าไปกำกับ ดูแล สหกรณ์ออมทรัพย์เกี่ยวกับการให้บริการด้านสินเชื่อแก่สมาชิกเพื่อเสนอเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้สินให้แก่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะมีส่วนในการแก้ไขปัญหาหนี้สินให้แก่สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์และเป็นประโยชน์ให้แก่บุคลากรในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการกำกับ แนะนำ และส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

ผู้จัดทำ

สิงหาคม ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(๑)
สารบัญ	(๒)
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ ข้อค้นพบและแนวทางการพัฒนา	
๑. สถานภาพการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน	๓
๒. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์	๓
๓. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อ	๔
๔. กระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อ	๖
บทที่ ๓ บทสรุป	๑๒

บทที่ ๑

บทนำ

การดำเนินชีวิตภายใต้สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะผู้ที่มีรายได้ประจำที่มีรายได้น้อย และราคาสินค้าที่สูงขึ้น รายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่าย จึงมีการแก้ปัญหาด้วยการกู้ยืมเงินจากบุคคลภายนอกหรือสถาบันการเงินนอกระบบ ซึ่งคิดอัตราดอกเบี้ยเงินเชื่อในอัตราที่สูงกว่าสถาบันการเงินที่อยู่ในระบบ จนทำให้เกิดภาระหนี้สินขึ้นมากมายและจำนวนมากจนไม่สามารถชำระคืนได้ สหกรณ์ออมทรัพย์ จึงมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้ที่มีรายได้ประจำ เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์ทำหน้าที่หลัก ๒ ประการ คือ ช่วยเสริมการออมของสมาชิก และเป็นแหล่งกู้ยืมเงินเพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่เดือดร้อน โดยคิดอัตราดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ สมาชิกมีสิทธิที่จะกู้ตามระเบียบและมติของสหกรณ์ มีสมาชิกจำนวนมากไม่สามารถมาชำระตามกำหนด สาเหตุเกิดจาก

๑) สหกรณ์ให้สินเชื่อแต่ละประเภทวงเงินสูง การคำนวณสิทธิการให้กู้ตามระเบียบคิดเงินได้คงเหลือตามที่สหกรณ์แต่ละแห่งกำหนดนำมาคำนวณ เงินเดือนบวกเงินค่าตอบแทนต่าง ๆ เช่น ค่าวิทยฐานะ เงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ" หรือ พ.ส.ร. ค่าเลี้ยงชีพ บางสหกรณ์นำค่าเบี้ยเลี้ยงมาใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณด้วย ทำให้สมาชิกกู้เงินได้มาก เงินเดือนเหลือน้อย ทำให้สมาชิกไม่สามารถชำระหนี้สหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยสินเชื่อแต่ละประเภท จากการติดตามข้อมูลเงินเดือนของข้าราชการบำนาญ พบว่าสมาชิกมีหนี้ก้อนที่หักก่อนสหกรณ์ ประกอบกับ เงินเดือนบำนาญที่ได้รับน้อยกว่าเงินที่ได้รับเมื่อครั้งรับราชการ ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระยะยาว หากไม่มีการคิดวางแผนการแก้ปัญหาอนาคตข้างหน้าสหกรณ์อาจจะเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องได้ จากตรวจสอบพบว่า ลูกหนี้ประเภทสินเชื่อพิเศษ ในระหว่างปีการอนุมัติจ่ายสินเชื่อพิเศษในจำนวนที่สูงขึ้น ส่งผลให้ลูกหนี้ประเภทนี้ผิดนัดชำระหนี้มีจำนวนสูงขึ้น

๒) การพิจารณาสินเชื่อพิเศษทุกครั้ง ควรพิจารณาอย่างรอบคอบ ตามความจำเป็นของผู้กู้ และให้ผู้กู้ได้รับประโยชน์มากที่สุด จึงไม่เพียงแต่พิจารณาหลักประกันของผู้กู้เท่านั้น ควรคำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ การให้สมาชิกกู้เงินไปนั้นก็เพื่อต้องการเพิ่มคุณภาพชีวิตของสมาชิกที่ดีมิใช่ไปลดคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้แย่กว่าเดิม นอกจากนี้ กรรมการยังขาดการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายสินเชื่อที่สมาชิกได้กู้ยืมไปนำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ในสัญญาหรือไม่ สมาชิกที่มีปัญหาหนี้สินต้องรับภาระหนี้สินหลายทาง มีรายได้ไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ สมาชิกที่มีปัญหาเหล่านี้ แม้ว่าจะมีจำนวนไม่มาก เมื่อเทียบสัดส่วนกับสมาชิกทั้งหมดก็สร้างปัญหาให้สหกรณ์อยู่พอสมควร ปัญหาดังกล่าวข้างต้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินเชื่อสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับ การเสริมสร้างความเข้มแข็งในธุรกิจการเงินของสหกรณ์ ทั้งด้านการบริหารการกู้เงิน การติดตามเร่งรัดหนี้ การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบการควบคุมภายในที่ดี เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จะสามารถแก้ปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ได้ และเพื่อให้สหกรณ์มีแนวทางการปฏิบัติงานด้านกู้เงิน แก้ไขปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระ

ผู้จัดทำจึงได้ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นและสืบค้นวิธีการและแนวทางต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อประโยชน์สำหรับบุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัด นครราชสีมาและบุคลากรของสหกรณ์ได้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานด้านกู้เงิน การแก้ไขปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ และการบริหารจัดการธุรกิจกู้เงินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์ในการจัดทำ

๑. เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดนราธิวาสและบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในจังหวัดนราธิวาสสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ และแก้ไขปัญหาการดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์

๒. เพื่อสร้างเสริมความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกสหกรณ์ต่อระบบสหกรณ์และสถาบันสหกรณ์

บทที่ ๒

ข้อค้นพบและแนวทางการพัฒนา

๑. สถานภาพการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระเบียบและเงื่อนไขการกู้และมียอำนาจในการบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่และสามารถกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการสินเชื่อให้เป็นไปได้ทุกทิศทาง การบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการยึดหลักการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ ความน่าเชื่อถือ และมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) การมีส่วนร่วม (Participation) ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้ง ๔ ประการข้างต้น Interrelate เพราะการบริหารจัดการที่ดีต้องมีหลักธรรมาภิบาลว่า จะต้องดำเนินการตามระเบียบและเงื่อนไขการกู้เท่านั้นเพราะสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละที่มีข้อกำหนด คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่ถือปฏิบัติเหมือนกันทุกสหกรณ์ และมีข้อบังคับและระเบียบเงื่อนไขเพื่อใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีระบบอยู่แล้ว มีโครงสร้างการดำเนินงานที่มั่นคง มีการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น ๆ รวมทั้งมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานได้รับความสำเร็จด้วยดีมาตามลำดับ ทั้งนี้เพราะเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย เช่น

๑) สมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ และมีความเชื่อมั่นในหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ รวมทั้งให้ความร่วมมือด้วยดีตลอดมา และยึดถือเป็นสถาบันการเงินของตนเอง เป็นที่พึ่งพาในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ

๒) คณะกรรมการดำเนินการทุกคณะ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ และมีความจริงใจต่อสมาชิกทุกคนด้วยความเสมอภาค

๓) เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ และสามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

๔) กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้ส่งเสริมตรวจสอบและให้คำปรึกษาแนะนำ โดยมุ่งให้สหกรณ์ดำเนินงานไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

๒. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ สรุปได้ดังนี้ คือ

๑) ปัญหาการหาต้นทุนในการดำเนินการให้ต่ำที่สุดในการบริหารจัดการหาแหล่งทุนที่ต่ำและยั่งยืน ส่วนใหญ่มักจะสวนทางต้นทุนต่ำแต่ไม่ยั่งยืน

๒) ปัญหาการบริหารแบบประชานิยม ล้มระเบียบ ล้มหลักเกณฑ์เงื่อนไข

๓) ปัญหาที่เงินเดือนเหลือไม่พอหัก ณ ที่จ่ายการขยายวงสินเชื่อสูงเกินไป ขาดการบริหารความเสี่ยง ทำให้มี

๔) ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญสูงเพราะมีการปล่อยสินเชื่อโดยนำรายได้ที่ไม่แน่นอนหรือคงที่มาเป็นเกณฑ์ในการคำนวณ

๕) ปัญหาการโอนย้าย การถูกให้ออกจากราชการ ทิ้งภาระไว้ให้กับผู้ค้าประกันตกภาระหนักที่สหกรณ์ ที่สำคัญข้าราชการสามารถสร้างหนี้ได้หลายทาง สถาบันทางการเงินอื่นให้ความเชื่อถือทำให้สร้างหนี้ได้สูง ขาดวินัยทางการเงินเพราะมีแต่รายจ่ายไม่มีรายได้เพิ่ม

๖) ปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้เมื่อเกิดปัญหาผิดนัดชำระหนี้ต่อเนื่อง โดยไม่มีการแก้ไข กลายเป็นปัญหานี้ค้างนานจะส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ลดลง ขาดทุน

หมุนเวียนในการดำเนินงานและดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการก่อกำเนิดเพื่อนำเงินมาให้สินเชื่อลดลง ปัญหาต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อการขาดทุนในธุรกิจสินเชื่อและขาดทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ในที่สุด

๓. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อ แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ควรจะเป็นจาก In-depth Interview การดำเนินธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์มีปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินธุรกิจ เช่น การพิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อเป็นไปตามหลักการที่กำหนดหรือไม่ บุคลากรในสหกรณ์ปฏิบัติและยึดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดหรือไม่ มีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรในทางที่ดีหรือไม่ ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์โดยทั่วไปก็จะประสบปัญหาต่าง ๆ มากน้อยแตกต่างกันไป ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ จะมีตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีแนวทางปฏิบัติได้ ดังนี้

๑) การปรับเปลี่ยนนโยบาย จากภาครัฐและนโยบายการปรับยอดวงสินเชื่อจะเป็นแนวทางที่จะช่วยเหลือสมาชิกในการออมและการใช้จ่ายเงินอย่างถูกวัตถุประสงค์ ซึ่งการเพิ่มยอดวงสินเชื่อมองว่าเป็นการช่วยเหลือสมาชิกแต่อีกด้านหนึ่งก็เป็นการสร้างภาระหนี้ขึ้นมา ซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการสหกรณ์

๒) การปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารการเงินภายในเรื่องแหล่งเงินทุนและนโยบายการปล่อยสินเชื่อระยะสั้นและระยะยาว ถือเป็น การควบคุมทางวินัยการเงินให้กับสมาชิก และลดภาวะความเสี่ยงของสหกรณ์ในเรื่องปัญหานี้สูญหรือสมาชิกขาดชำระสินเชื่อ

๓) แนวการบริหารโดยยึด หลักกฎหมาย ระเบียบ การแจ้งสิทธิของสมาชิกในการกู้ ถือเป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดเป็นหลักในการบริหารจัดการที่สามารถลดภาวะความเสี่ยงของการปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิก และเป็นหลักการที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ที่ต้องการช่วยเหลือสมาชิกโดยต้องยึดหลักกฎหมายและคุณธรรม

๔) แนวทางการบริหารตามหลักความโปร่งใส การใกล้ชิดตามวิถีทางของสหกรณ์ เป็นแนวทางตามหลักการของสหกรณ์การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยแนวทางนี้ยึดหลักมีปัญหาช่วยกันแก้หรือหลักการมีส่วนร่วมและจะสร้างความศรัทธาให้กับสมาชิกอยู่กันอย่างสันติสุข

๕) แนวทางการบริหารพัฒนาสินเชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์ การตรวจสอบข้อมูลอย่างเคร่งครัดโดยการร่วมมือกับสถาบันการเงินอื่นเพื่อได้ข้อมูลในการวิเคราะห์ การปล่อยสินเชื่อ จะเป็นแนวทางที่ทำให้สหกรณ์มีข้อมูลครบถ้วนในการพิจารณาสินเชื่อตามกำลังความสามารถของสมาชิก ในการชำระสินเชื่อและไม่เป็นการสร้างภาระระยะยาวให้กับสมาชิกด้วย

๖) แนวทางการให้องค์ความรู้ในเรื่องของการบริหารการเงิน การใช้จ่ายอย่างประหยัดและการมีวินัยในการบริหารการเงินถือเป็นแนวทางในการบริหารของสหกรณ์ที่จะทำให้สมาชิกเกิดความรุ้ความเข้าใจในการควบคุมและการนำสินเชื่อไปใช้อย่างถูกวัตถุประสงค์

สรุปการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์สิ่งที่จะต้องดำเนินการและแก้ไขคือ คณะกรรมการดำเนินการต้องยึดหลักกฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดการใช้ระบบประชานิยมเปลี่ยนทัศนคติใหม่ในการดำเนินการ กรรมการจะต้องศึกษาหาความรู้ในข้อกฎหมายเพื่อได้พัฒนาสหกรณ์และตอบสมาชิกให้ได้ว่าต้องดำเนินการตามกฎหมาย ต้องอ้างอิงระเบียบ อ้างกฎหมายให้ถูกต้อง และต้องตรวจสอบข้อมูลอย่างเข้มงวด ต้องขอความร่วมมือกับหน่วยงานหักเงินให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอันดับแรกตามกฎกระทรวง ต้องมีการวิเคราะห์การปล่อยเงินอย่างรอบคอบและต้องจัดอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในการให้กู้เพื่อปลูกฝังให้

สมาชิกมีวินัยทางการเงิน รู้จักรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำไว้ ต้องจัดระเบียบในการปล่อยสินเชื่อใหม่สร้างเกราะในการป้องกันหนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์ออมทรัพย์ ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้ข้าราชการถูกดำเนินคดีและอาจจะต้องถูกออกจากราชการเพราะผิดวินัยเมื่อถูกฟ้องล้มละลาย ต้องจัดการการทวงถามหนี้ให้มีระบบจัดหานิติกรในแต่ละสหกรณ์เพราะต่อไปคดีฟ้องร้องจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง การดำเนินธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ที่ดีควรต้องมีแผนการดำเนินงานในการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อสหกรณ์และแผนในการป้องกัน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสหกรณ์ อย่างเป็นรูปธรรม แนวทางที่สามารถนำไปจัดทำแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ดังนี้

๑) แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ควรใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาจับ สามห่วง สองเงื่อนไข สามห่วง เป็นทางสายกลาง พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี สองเงื่อนไข ๑. เงื่อนไขความรู้-รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง ๒. เงื่อนไขคุณธรรม-ซื่อสัตย์สุจริต สติปัญญา ขยันอดทน แบ่งปัน นำไปสู่ ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สมดุล มั่นคง ยั่งยืน

๒) แนวทางการแก้ปัญหาสหกรณ์จะต้องร่วมมือ ร่วมใจกันจับมือกันบริหารจัดการ โดยเข้าใจกัน คือการทำ MOU กัน คือการรับสมาชิกโอนโดยไม่มีเงื่อนไข รับตามเกณฑ์เดิมจากสหกรณ์อื่นเพื่อขจัดปัญหาหนี้ค้างของสหกรณ์

๓) แนวทางพัฒนาระบบงานที่ศันคณะกรรมการ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการยังต้องปรับระบบงานที่ศันและกรอบคิดเรื่องการขับเคลื่อนสหกรณ์ภายใต้ระบบเศรษฐกิจใหม่ซึ่งมีการแข่งขันสูงตลอดจนการมองทิศทางการพัฒนาสหกรณ์แบบองค์รวมให้มากขึ้น มีแผนพัฒนาการบุคลากรที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาสหกรณ์และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม

๔) แนวทางการแก้ปัญหาสหกรณ์ต้องคิดใหม่แล้วว่าการบริหารจัดการให้สมาชิก อยู่ดี กินดี มีสุข ไม่ใช่เพียงแต่ขยายสินเชื่อให้มากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้สมาชิกนำไปบริโภคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคิดว่าทำอะไรให้สมาชิกนำเงินที่ได้รับไปต่อยอดให้มีรายได้เพิ่มขึ้นเพื่อสร้างอาชีพเสริมให้กับครอบครัว สหกรณ์อาจจะต้องมีการจัดการสอนและส่งเสริมให้ทำอาชีพ หรืองานอดิเรก เช่น ทำขนม อาชีพทางการเกษตร ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้และมีอาชีพเสริม สามารถดำรงชีพได้อย่างพอเพียงและเพียงพอ

๕) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อในส่วนของผู้จัดการ พบว่า ฝ่ายจัดการ ได้แก่ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จากสภาพความเป็นจริงพบว่า ฝ่ายจัดการนั้นมีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารงานแต่ยังขาดแนวคิดและความรู้ที่เป็นทักษะในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์บางคนยังขาดความสนใจกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง สหกรณ์จะต้องพัฒนาการเรียนรู้ให้กับฝ่ายจัดการโดยการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อเพื่อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่แบ่งแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีความเคารพซึ่งกันและกันโดยผ่านการสนับสนุนจากหน่วยงานหรือสถาบันที่มีความรู้ทางด้านสหกรณ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการเป็นมืออาชีพ

๖) การบริหารด้านเงินทุน พบว่า สหกรณ์มีเงินทุนจำนวนหนึ่งที่เป็นส่วนเหลือ แต่สหกรณ์ยังขาดความเชื่อมโยงที่จะใช้ประโยชน์จากเงินทุนภายในขบวนการ เพื่อการเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิก โดยการหาแนวทางการสำรวจข้อมูลฐานอาชีพของสมาชิกอย่างแท้จริงเพื่อพัฒนาสู่ระบบสนับสนุนการตัดสินใจใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนบริหารในการให้บริการด้านเงินทุนแก่สมาชิก

๗) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ พบว่า สหกรณ์ยังไม่มียุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ทันสมัยมาใช้ โดยมากมักจะบริหารจัดการเพียงให้อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย และ

ระเบียบของสหกรณ์หรือตามคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ มักไม่มีการวางแผน ไม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจและบริการของสหกรณ์ เพื่อการเข้าถึงสมาชิก ขาดระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน การตรวจทาน ติดตาม ตรวจสอบและประกอบการตัดสินใจบนฐานข้อมูลอย่างแท้จริง การปรับปรุงเว็บไซต์ของสหกรณ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์

๘) แนวทางการสำรวจข้อมูล พบว่า จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของสหกรณ์จนถึงปัจจุบัน ยังไม่เคยมีการรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ของสมาชิกอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงส่งผลให้เกิดปัญหาในการบริหารงานและการวางแผนการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เนื่องจากขาดฐานข้อมูล เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว สหกรณ์จึงควรจัดทำโครงการเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ของสมาชิกขึ้นเพื่อให้เป็นหมวดหมู่และมีระบบ สะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล

๙) การป้องกันปัญหานี้ค้างชำระของสหกรณ์นั้น สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการระบบสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่ การรับคำขอกู้ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานตามระเบียบที่กำหนด การอนุมัติสินเชื่อ การจ่ายสินเชื่อ ตรวจสอบการใช้สินเชื่อ การติดตามเร่งรัดหนี้ การส่งชำระหนี้ สิ่งเหล่านี้ต้องเข้มงวดทุกขั้นตอน เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายต่างมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องนำเสนอข้อมูล หาข้อมูลรายละเอียดของสมาชิกผู้กู้ให้มากที่สุด พร้อมนำเสนอคณะกรรมการสินเชื่อเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ สิ่งทีคณะกรรมการสินเชื่อต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ คือ

- (๑) ต้องกระทำการในขอบเขตอำนาจที่มีตามข้อบังคับ
- (๒) ต้องกระทำการในขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย
- (๓) ต้องกระทำการด้วยความสุจริต
- (๔) ต้องกระทำการด้วยความรอบคอบในฐานะตัวแทนและตัวการ

๑๐) สถานะภาพของคณะกรรมการสินเชื่อ ที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการ ต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของคณะกรรมการดำเนินการ แต่ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการสินเชื่อทุกคนต่างก็เป็นกรรมการดำเนินการอยู่ด้วย ซึ่งในฐานะกรรมการดำเนินการกฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินกิจการสหกรณ์ กรรมการดำเนินการแต่ละคนจึงอยู่ในฐานะตัวการ ซึ่งหากเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการสินเชื่อต้องรับผิดชอบ คณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อสหกรณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพของการเป็นตัวแทนและตัวการในเวลาเดียวกันได้เป็นอย่างดี

๔. กระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อ แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน เป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่ ต้นน้ำ (UP STREAM) กลางน้ำ (MIDDLR STREAM) และปลายน้ำ (DOWN STREAM) ได้ดังนี้

๑) ด้านการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อโดยคณะกรรมการสินเชื่อและการพิจารณาเพื่อการอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิก จะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ คือ

(๑) การพิจารณาต้องเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่มีอยู่ในระเบียบว่าด้วยการให้สินเชื่อแก่สมาชิก คณะกรรมการสินเชื่อต้องดำเนินการไปตามขั้นตอน หากจำเป็นหรือมีเหตุที่ต้องปฏิบัติที่แตกต่างจากระเบียบหรือเงื่อนไขให้นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

(๒) คณะกรรมการสินเชื่อย่อมมีอำนาจในขอบเขตของการพิจารณาสินเชื่อซึ่งตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น

(๓) คณะกรรมการสินเชื่อพึงตระหนักเสมอว่า การพิจารณาสินเชื่อเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคณะกรรมการสินเชื่อทั้งคณะ ดังนั้น มติใด ๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นมติที่มีสัดส่วนตามที่ระบุไว้ในระเบียบ และ/หรืออาจจะเป็นข้อกำหนด หรืออำนาจที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้มาก็ได้

(๔) การอนุมัติหรือไม่อนุมัติของคณะกรรมการสินเชื่อต้องเป็นไปด้วยความสุจริตใจและปราศจากข้อสงสัย หากมีความเข้าใจไม่ตรงกันในประเด็นใด ต้องทำความเข้าใจร่วมกัน ก่อนที่จะมีมติหรือตัดสินใจพิจารณาสินเชื่อแต่ละราย

(๕) คณะกรรมการสินเชื่อจะต้องสามารถออกตรวจสอบการใช้สินเชื่อได้ตามสมควร หมายถึง ภาระผูกพันที่ต้องดูแลเอาใจใส่สมาชิกผู้กู้เงินไปใช้ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการควรทำความเข้าใจกับคณะกรรมการสินเชื่อให้ชัดเจน เกี่ยวกับกรอบการให้สินเชื่อแก่สมาชิกเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกในรูปแบบใด ปริมาณเท่าใด ลักษณะใด คณะกรรมการสินเชื่อต้องยึดข้อบังคับ ระเบียบมติคณะกรรมการดำเนินการ ประกาศที่เกี่ยวข้อง เป็นหลักในการทำงานการให้สินเชื่อของสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการสินเชื่อเป็นผู้รับผิดชอบอยู่จะต้องประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

ก. การให้สินเชื่อแก่สมาชิกต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกในเวลาที่ต้องการ คือการ อนุมัติจ่ายสินเชื่อให้ทันกับความต้องการใช้เงิน

ข. การให้สินเชื่อควรคำนึงถึงการนำสินเชื่อไปใช้ประโยชน์ ไม่ให้กู้เงินเกินความจำเป็นควรพิจารณาจากแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ความมุ่งหมาย หากให้เกินความจำเป็นจะกลายเป็นการสร้างปัญหาให้กับสมาชิกและสหกรณ์ในภายหลัง

ค. สินเชื่อที่ให้สมาชิก จะต้องเป็นจำนวนที่สมาชิกสามารถผ่อนชำระได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการดำรงชีวิตประจำวัน

ง. การกำหนดวงสินเชื่อฉุกเฉิน จะต้องไม่ให้มีวงเงินสูงมากและไม่ควรให้ผ่อนชำระคืนไม่เกินกว่า ๑๒ เดือน

จ. วงสินเชื่อที่พิจารณาให้สมาชิกผู้รายนั้น ๆ ควรคำนึงถึงเสถียรภาพของสมาชิกและสหกรณ์ด้วย เช่น จะต้องคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างทุนเรือนหุ้นของสมาชิกรายนั้นกับวงเงินที่จะกู้

ฉ. คณะกรรมการดำเนินการไม่ควรขยายวงสินเชื่อให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ และในขณะเดียวกันก็ยึดระยะเวลาในการชำระหนี้ออกไปอย่างยาวนานเพียงเพื่อหวังให้สมาชิกสามารถผ่อนชำระหนี้รายเดือนได้ แต่ไม่คิดว่าสมาชิกจะมีหนี้ผูกพันไปยาวนานจนพันภาวะตามวิสัยในการชำระหนี้ได้หมด

๒) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการปล่อยสินเชื่อ ควรเริ่มจากขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

(๑) กำหนดวันยื่นคำขอกู้ที่แน่นอน ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ เพื่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะได้มีเวลาจัดทำรายละเอียดเสนอคณะกรรมการสินเชื่อและวางแผนวันออกพื้นที่ตรวจสอบการใช้สินเชื่อหรือติดตามเร่งรัดหนี้สิน การยื่นกู้สมาชิกต้องเตรียมหลักฐานมาให้พร้อมตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนด เพื่อความรวดเร็วในการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ การยื่นคำขอกู้ให้ผ่านประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม (ถ้ามี) ให้ความเห็นประกอบการพิจารณาทุกครั้ง

(๒) กำหนดวันพิจารณาสินเชื่อที่แน่นอน อาจเป็นสัปดาห์ละ ๑ - ๒ ครั้ง หรือเร็วกว่านั้น การปล่อยสินเชื่อด้วยความรวดเร็ว แสดงให้เห็นถึงการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ผลตอบแทนสูงสุด รอบการหมุนของสินทรัพย์ยิ่งมากยิ่งดี สมาชิกจะได้รับสินเชื่อที่รวดเร็วทันกับความต้องการ หากเป็นการจ่ายสินเชื่อฉุกเฉินหรือวงสินเชื่อที่มีวงเงินไม่มากนัก อาจมอบอำนาจให้ผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติ โดยต้องทำเป็นมติคณะกรรมการดำเนินการมอบอำนาจให้ชัดเจนและต้องนำเสนอคณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการดำเนินการทราบ

(๓) การเปิดรับสินเชื่อของสมาชิก เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องจัดทำหนังสือ สัญญาสินเชื่อ หนังสือค้ำประกัน จำนองอสังหาริมทรัพย์ จำนำสังหาริมทรัพย์ ตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วน ก่อนจ่ายสินเชื่อทุกครั้ง คณะกรรมการสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ต้องประชุมชี้แจงสมาชิกก่อนรับสินเชื่อทุกครั้ง ตั้งแต่จำนวนที่อนุมัติ ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของสัญญา อัตราดอกเบี้ย เบี้ยปรับ จำนวนเงินที่ผ่อนชำระ ราชงวด ความรับผิดชอบของผู้ค้ำประกันและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(๔) หลังจากสมาชิกรับสินเชื่อไปแล้ว คณะกรรมการสินเชื่อและเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จะต้องออกติดตามตรวจสอบการใช้สินเชื่อ อย่าคิดว่าให้สินเชื่อสมาชิกไปแล้วก็ให้สมาชิกรับผิดชอบสินเชื่อเอง สหกรณ์มักละเลยไม่มีการออกตรวจสอบการใช้สินเชื่อ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ การส่งแบบสอบถามไปยังสมาชิกให้ตอบกลับมาไม่ถือว่าเป็นการตรวจสอบการใช้สินเชื่อ ไม่ได้ลงลึกไปหาข้อเท็จจริงว่าผู้กู้ได้ใช้สินเชื่อตามวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร จึงเป็นหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องไปตรวจสอบให้ได้ข้อเท็จจริงและพฤติกรรมจริงที่สมาชิกรายรายนำสินเชื่อไปใช้ในการตรวจสอบ การใช้สินเชื่อ การยื่นคำขอกู้เงินของสมาชิก คณะกรรมการสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่ออาจดำเนินการ

ก. ตรวจสอบโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ข. ตรวจสอบโดยวิธีพิจารณาพฤติกรรมของผู้กู้

ค. ตรวจสอบโดยวิธีติดตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการบอกกล่าว

ง. ออกไปพบสมาชิกโดยตรง จัดทำบันทึกการตรวจสอบแล้วให้

สมาชิกลงชื่อ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดี และได้ผลมากที่สุด

จ. ตรวจสอบเมื่อมีเหตุผิดปกติ การตรวจสอบคณะกรรมการสินเชื่ออาจแต่งตั้งอนุกรรมการเพื่อทำหน้าที่แทน ขณะเดียวกันก็สามารถมอบหมายให้ฝ่ายจัดการดูแล ส่งข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สินเชื่อของสมาชิกแต่ละราย โดยให้ฝ่ายจัดการมีรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

ช. ส่งเสริมให้สมาชิกจัดทำบัญชีครัวเรือน เมื่อสมาชิกมายื่นกู้ให้แบบสมุดบัญชีครัวเรือน รายได้ รายจ่าย ประกอบการพิจารณา สหกรณ์จะทราบได้ทันทีว่าสมาชิกรายนั้นสมควรอนุมัติสินเชื่อให้หรือไม่ กู้เงินไปแล้วมีลูกทางชำระหนี้ได้มากน้อยเพียงใด

ซ. สหกรณ์ควรจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกรายคน ซึ่งจะเป็นข้อมูลประวัติ อาชีพ รายได้ รายจ่าย พื้นที่ทำกิน บุคคลในครัวเรือนและอื่น ๆ และปรับปรุงข้อมูลสมาชิกเป็นประจำทุกปี

ด. สหกรณ์ควรจัดแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่ม และจัดทำผังกระบวนการบริหารจัดการสินเชื่อใหม่ให้เป็นระบบ การติดตามเร่งรัดหนี้ เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องตรวจสอบติดตามเสมอว่าหนี้สมาชิกรายใดจะถึงกำหนดชำระ ควรมีการติดตามเร่งรัดอย่างต่อเนื่องมิใช่ส่งหนังสือเตือนหนี้เพียงอย่างเดียว

๓) ด้านการวางกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้างชำระและหนี้สงสัยจะสูญ ควรเริ่มจากขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

(๑) ส่งหนังสือเตือนชำระหนี้โดยวิธีการลงทะเบียนตอบรับ จะใช้กับสมาชิกที่เป็นหนี้ปกติ หนังสือเตือนชำระหนี้ห้ามฝากผู้อื่น เพราะเป็นการเปิดเผยข้อมูลหนี้ของสมาชิกโดยไม่ตั้งใจถือว่าละเมิด หรือการเปิดเผยข้อมูลของสมาชิกต่อผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้มีส่วนได้เสีย ห้ามกระทำถือเป็นการละเมิดเช่นกัน

(๒) โทรศัพท์ สหกรณ์ควรมีเบอร์โทรศัพท์ของสมาชิกไว้ทุกคน เป็นวิธีการที่ประหยัดเงินและเวลา วิธีการนี้ใช้กับสมาชิกลูกหนี้ที่ดีเป็นหนี้ปกติ

(๓) ส่งหนังสือเรียกให้มาพบโดยวิธีลงทะเบียนตอบรับเป็นหลักฐาน ใช้กับสมาชิกที่มีหนี้ค้างชำระ สหกรณ์ควรจัดทำห้องไว้สำหรับสมาชิกมาปรึกษาหนี้ค้างชำระในลักษณะเป็นห้องส่วนตัว อาจพูดคุยกับผู้จัดการ คณะกรรมการสินเชื่อ หาแนวทางร่วมกันแก้ไขปัญหาหนี้ของสมาชิก อาจเรียกว่า คลินิกหนี้เสีย คลินิกคลายทุกข์

(๔) ให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อออกติดตาม เป็นวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้ทราบถึงเหตุที่ไม่สามารถชำระหนี้ประสบปัญหาเรื่องใด ก่อนที่จะออกติดตามหนี้ตามบ้านสมาชิก เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องจัดเก็บข้อมูล สมาชิกที่มีหนี้ค้างชำระทุกราย แยกอายุหนี้ ๑ ปี ๒ ปี ๓ ปี ๔ - ๕ ปี เกิน ๕ ปีขึ้นไป ตรวจสอบหลักฐานการกู้ยืมครบถ้วนทุกรายหรือไม่ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) ออกพื้นที่ติดตามสมาชิกรายคนเป็นประจำทุกเดือน การเร่งรัดหนี้ การพูดคุยกับสมาชิกไม่มีแบบแผนตายตัวขึ้นอยู่กับเทคนิค จิตวิทยาของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ประการสำคัญเมื่อพบสมาชิกให้พูดคุยเหมือนญาติมิตร ต้องจัดทำบันทึกการติดตามหนี้รายคน ต้องติดตามอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอคณะกรรมการสินเชื่อ เพื่อให้คณะกรรมการสินเชื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ

(๕) การยื่นหนังสือบอกกล่าวให้ชำระหนี้ หลังจากเจ้าหน้าที่สินเชื่อออกติดตามจนถึงที่สุดแล้วสมาชิกยังไม่ชำระ การไม่ชำระต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่า สมาชิกตั้งใจบิดพลิ้วหรือไม่ เหนียวหนึ่มมีเงินไม่ยอมชำระ หรือไม่มีความสามารถชำระได้จริง ๆ อาจใช้วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือวิธีการอื่น ๆ การยื่นหนังสือบอกกล่าวให้ชำระหนี้ ขอให้เป็นวิธีการสุดท้ายเพราะอาจต้องเข้าสู่กระบวนการดำเนินคดี

๔) ด้านแก้ไขปัญหามหาสมาชิกสหกรณ์ย้ายออกนอกแดนไม่มีตัวตนและปฏิเสธหนี้
ขั้นตอนในการบริหารจัดการมีดังนี้

(๑) วิเคราะห์ปัญหามหาสมาชิกที่มีการตรวจพบ เช่น หย่าร้าง ย้ายที่ทำกิน นำข้อมูลที่พบมาปรับปรุงข้อมูลที่อยู่ของสมาชิกทุกรายในรอบปี

(๒) กำหนดแบบตรวจสอบข้อมูลสมาชิก

(๓) ดำเนินการตรวจสอบสมาชิกที่ย้ายออกนอกแดน

(๔) รายงานผล ติดตามจัดทำฐานข้อมูลเพื่อง่ายต่อการติดตาม

(๕) ติดตามผู้ค้าประกัน

(๖) ประสานกับฝ่ายทะเบียนของกรมการปกครองเพื่อตรวจสอบที่อยู่ปัจจุบันของสมาชิกที่อยู่นอกแดน หรืออาจวิธีการสืบข้อมูลจากเพื่อนบ้านข้างเคียง หากพบว่าสมาชิกไม่มี

ตัวตนโดยสาเหตุใด ๆ ซึ่งไม่สามารถติดต่อได้ มีกระบวนการการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ก. แต่งตั้งคณะทำงานออกติดตามเร่งรัดหนี้ของสมาชิก กรณีนี้อาจเกิดเหตุทุจริตขึ้นในสหกรณ์

ข. รวบรวมรายชื่อสมาชิกผู้กู้และผู้ค้ำประกันเป็นหมวดหมู่

ค. ติดต่อประสานงานกับฝ่ายทะเบียนของกรมการปกครองเพื่อตรวจสอบที่อยู่ของสมาชิกผู้กู้และผู้ค้ำประกัน

ง. เมื่อทราบที่อยู่แล้ว นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางขั้นตอน ค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ รวมทั้งมอบอำนาจในการติดตามหนี้และรายงานความคืบหน้าต่อที่ประชุมเป็นประจำทุกเดือน

ฉ. เมื่อดำเนินการถึงที่สุดแล้ว กล่าวคือเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์และทางบัญชีแล้วก็นำเสนอที่ประชุมใหญ่ขอตัดหนี้สูญ

๕) ด้านการแก้ปัญหาสมาชิกเป็นหนี้หลายทาง มีกระบวนการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

(๑) การสอบทานหนี้สมาชิกทุกราย ซึ่งกรณีนี้อาจเกิดทุจริตในสหกรณ์

(๒) ตรวจสอบเอกสารการกู้ การรับเงิน หลักฐานอื่น ๆ ของสมาชิกและสหกรณ์

(๓) ยินย้นยอดหนี้กับสมาชิกเพื่อการยอมรับมูลหนี้ กรณีสมาชิกรับสินเชื่อไปจริง สมาชิกมีหนี้สินหลายทางเป็นปัญหาที่สหกรณ์พบมากที่สุด มีแนวทางพัฒนากระบวนการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

ก. สำรวจจำนวนสมาชิกที่เป็นหนี้หลายทาง โดยเฉพาะหนี้ นอก
ระบบ

ข. กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้สินเชื่อสมาชิกที่เป็นหนี้ นอก
ระบบ

ค. เรียกสมาชิกมาประชุมชี้แจงเงื่อนไข ข้อเสนอของสหกรณ์ โดย
พูดคุยทีละคนเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจน

ง. สมาชิกต้องทำสัญญาผู้และร่วมกันค้ำประกันกลุ่ม

จ. อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดส่งชำระหนี้เป็นราย
เดือน (แล้วแต่วงเงินที่สมาชิกเป็นหนี้ นอก
ระบบ)

ฉ. เมื่อยื่นคำขอกู้แล้ว สหกรณ์จะไปตรวจสอบที่บ้านรายคนจัดทำ
ข้อมูลเพิ่มเติม รายละเอียดทรัพย์สิน รายได้ รายจ่าย ถ่ายรูป

ช. สมาชิกที่เป็นหนี้บัตรเครดิต ต้องมอบบัตรเครดิตให้สหกรณ์
และยกเลิกบัตร โดยสหกรณ์จะชำระหนี้ให้ตามใบแจ้งหนี้

ซ. วันรับเงิน สมาชิกต้องนำเจ้าหน้าที่มารับเงินด้วยตนเอง และก่อน
รับสินเชื่อ ประชุมชี้แจงรายละเอียดแต่ละคนอีกครั้ง

ฅ. ใช้ความเชื่อทางศาสนาเพื่อเป็นการชกจูงและโน้มน้าว เช่น
นิมิตพระมาเทศน์ให้ความรู้ อบรม และทุกคนต้องตั้งน้ำสาบานว่าจะไม่ไปกู้เงินนอก
ระบบอีก

ญ. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ จะส่งตัวแทนไปพบสมาชิกที่บ้านทุกเดือน และหาแนวทางส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิกทุกราย

ฎ. ส่งเสริมให้สมาชิกจัดทำบัญชีครัวเรือน

๖) ด้านการแก้ปัญหาเมื่อไม่สามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย (ตาย หนี้ขาดอายุความ) และการบังคับคดีลูกหนี้ตามคำพิพากษา มีกระบวนการปรับปรุงและการดำเนินการดังนี้

(๑) ตรวจสอบเอกสารหลักฐานทางการเงินของสมาชิกและสหกรณ์

(๒) เจริญสมาชิกหรือทายาทเพื่อได้รับสภาพหนี้

(๓) เจริญสมาชิกเกี่ยวกับจำนวนเงินต้น ดอกเบี้ย ค่าปรับ ออจยกเลิกลด

ดอกเบี้ย ค่าปรับ นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา

และหากพบว่าปัญหาการบังคับคดีตามคำพิพากษา มีกระบวนการปรับปรุงและดำเนินการแก้ไข ดังนี้

(๑) จำแนกลูกหนี้ตามคำพิพากษา ตามกระบวนการขั้นตอนการบังคับคดี

(๒) วางแผนติดตามเร่งรัดลูกหนี้ตามคำพิพากษา

(๓) ดำเนินการสืบทรัพย์และยึดทรัพย์ขายทอดตลาดภายในกำหนด ๑๐ ปี

นับแต่ศาลมีคำพิพากษา

บทที่ ๓ บทสรุป

จากข้อค้นพบและแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ผู้จัดทำได้ประมวลมาได้นั้น สามารถสรุปแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาพรวมได้ดังนี้

๑. การบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ ในปัจจุบันมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระเบียบและเงื่อนไขการกู้ยืมและมีอำนาจในการบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่ และสามารถกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการสินเชื่อให้เป็นไปได้ทุกทิศทาง คณะกรรมการยึดหลักการบริหารจัดการแบบ Good Governance

๒. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ ปัญหาการหาต้นทุนในการดำเนินการให้ต่ำที่สุดในการบริหารจัดการหาแหล่งทุนที่ต่ำและยั่งยืน ส่วนใหญ่มักจะสวนทางต้นทุนต่ำแต่ไม่ยั่งยืน ปัญหาการบริหารแบบประชานิยมดูแลพวกพ้องตัวเองก่อนเสมอล้มหลักการ ล้มระเบียบ ล้มหลักเกณฑ์เงื่อนไข ส่วนปัญหาที่เงินเดือนเหลือไม่พอหัก หนี้ ที่จ่าย วงเงินสินเชื่อสูงเกินไป ขาดการบริหารความเสี่ยง ปัญหาที่สำคัญคือ สมาชิกขาดวินัยการเงิน ขาดการออม ไม่รู้จักประหยัด อันเป็นคุณค่าพื้นฐานของสหกรณ์ ส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ สมาชิกขาดด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ ขาดระบบการเรียนรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการสหกรณ์สู่มาตรฐานสากล ขาดระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงสู่การพัฒนาสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและการเชื่อมโยงธุรกิจ ในลักษณะ Corporate System ขาดเครื่องมือทางการเงินที่จะช่วยประกันความเสี่ยงและการบริหารสภาพคล่องในระบบการเงิน และประการที่สำคัญคือ ผลกระทบจากนโยบายรัฐที่ก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการให้สินเชื่อจนส่งผลกระทบต่อวินัยทางการเงินของสมาชิกและการมีหนี้หลายทาง ปัญหาการจัดระบบควบคุมภายในของสหกรณ์การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน ปัญหาฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์

๓. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ควรเริ่มตั้งแต่ **ต้นน้ำ** ซึ่งเป็นต้นทางของกระบวนการพิจารณาในการรวบรวมข้อมูลของสมาชิก ขั้นตอนการตรวจสอบก่อนการอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิกของคณะกรรมการปล่อยสินเชื่อ และการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อโดยคณะกรรมการสินเชื่อและการพิจารณาเพื่อการอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิก และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์ **กลางน้ำ** คือกระบวนการบริหารสินเชื่อหลังจากการอนุมัติสินเชื่อการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมและการวางกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้ำชำระและหนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์และแก้ไขปัญหาสมาชิกย้ายออกนอกแดนไม่มีตัวตนและปฏิเสธหนี้ และ **ปลายน้ำ** เป็นขั้นตอนการบริหารเงินที่ต้องส่งคืนสหกรณ์ของสมาชิก การแก้ปัญหาสมาชิกเป็นหนี้หลายทางและการแก้ปัญหาไม่สามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย (ตาย หนี้ขาดอายุความ) และการบังคับคดีลูกหนี้ตามคำพิพากษา คณะกรรมการดำเนินการต้องยึดหลักกฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดการใช้ระบบประชานิยมเปลี่ยนทัศนคติใหม่ในการดำเนินการ กรรมการจะต้องศึกษาหาความรู้ในข้อกฎหมายเพื่อได้พัฒนาสหกรณ์ ต้องตรวจสอบข้อมูลอย่างเข้มงวด ต้องมีการวิเคราะห์การปล่อยเงินอย่างรอบคอบและต้องจัดอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในการให้กู้เพื่อปลูกฝังให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน