

การจัดการองค์ความรู้ Knowledge Management



ปัญหาหน้คางของสหกรณ์ภาคการเกษตร

จัดทำโดย

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 5 จังหวัดนครราชสีมา
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
กรมส่งเสริมสหกรณ์

คำนำ

ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและ พัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา เป็น หน่วยงานหนึ่งที่สังกัดสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นส่วน ราชการที่มุ่งพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้แก่สหกรณ์/กลุ่ม เกษตรกร รวมถึงประชาชนโดยทั่วไป

ด้วยศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ใน การแนะนำส่งเสริมสถาบันสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เพื่อให้การบริหารจัดการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป็นไปตามหลักการ วิธีการ อุดมการณ์สหกรณ์ ศูนย์ ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา จึงได้ดำเนินการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรเรื่อง “ปัญหาหนี้ค้ำของสหกรณ์ภาคการเกษตร” โดยให้บุคลากรของสำนักงานทุกท่าน มีส่วนร่วมในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายได้

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า องค์ความรู้ เรื่อง “ปัญหาหนี้ค้ำของสหกรณ์ภาคการเกษตร” จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดโครงการ ฝึกอบรมและผู้ที่สนใจต่อไป

คณะผู้จัดทำการจัดการองค์ความรู้
ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา
กรกฎาคม ๒๕๖๕



สารบัญ

	หน้า
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้	๑
แนวคิดในการจัดทำ	๕
สาเหตุที่ค้ำของสหกรณ์ภาคการเกษตร	๖
แนวทางการแก้ไขที่๗เป็นปัญหา	๘
ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	๑๒
ภาคผนวก	๑๓

๒๒๒๒๒๒๒๒๒๒



การจัดการองค์ความรู้ เรื่อง ปัญหาหนี้ค้างของสหกรณ์ภาคการเกษตร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ KM – Knowledge Management

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (อังกฤษ: Knowledge management - KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะระบุ สร้าง แสดงและกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการธุรกิจที่ดี องค์กรขนาดใหญ่โดยส่วนมากจะมีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการองค์ความรู้ โดยมักจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการจัดการองค์ความรู้โดยปกติจะถูกจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและ ประสงค์ที่จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อแบ่งปันภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน, เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือเพื่อเพิ่มระดับนวัตกรรมให้สูงขึ้น

นิยาม

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) งานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุดคือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล

ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็น ประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือ ความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำราเวปไซด์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้น คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

ความรู้แบบฝังลึก

ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย



(Subjective)ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

ความรู้ชัดแจ้ง

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุติบ (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กรกระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กร ความรู้ยังมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การถ่ายโอนความรู้ยังกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูดตามรูปแบบของ เซซี (SECI Model) (ของ Nonaka และ Takeuchi) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้ง จะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสมผสานความรู้ และการซึมซับความรู้

การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ มีหลากหลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคนมีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะถ้าหากเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียวนั้นก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่า คนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ เป็นคนที่ไม่มีความรู้

แนวคิดการจัดการความรู้ของศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา

เพื่อให้การจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์ฯ ๕ จึงได้ดำเนินการจัดการขององค์กร โดยศูนย์ฯ ๕ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำส่งเสริมจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่สถาบันสหกรณ์/เกษตรกร เพื่อให้การบริหารจัดการของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อำนวยผลประโยชน์สูงสุดให้แก่บรรดาสมาชิกสหกรณ์ โดยเป็นไปตามหลักการวิธีการอุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งศูนย์ฯ ๕ มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ประสบการณ์ตลอดจนความสามารถในการให้ความรู้ ให้คำปรึกษา คำแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ที่ถูกต้องชัดเจน เป็นเสมือนครูหรือที่ปรึกษาของบรรดาสหกรณ์ ซึ่งศูนย์ฯ ๕ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ความรู้เพื่อส่งเสริมสหกรณ์ที่แตกต่างกัน แต่วิทยากรทุกท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ที่ผู้บริหารวางไว้ จึงมีแนวคิดที่จะนำความรู้ของวิทยากรแต่ละท่านมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมปรึกษาร่วมกันเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และที่สำคัญต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือวิธีการทำงานซึ่งกันและกัน โดยจะนำองค์ความรู้ของผู้โดดเด่นในแต่ละด้าน มาเล่าสู่กันฟัง ตลอดจนหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการ



ทำงาน การจัดทำรายงานตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมสหกรณ์และของสำนักฯ เมื่อได้ข้อสรุปของการจัดการความรู้และเป็นแบบแผนในการนำไปปฏิบัติงานราชการด้านการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์แล้วจะสามารถทำให้วิทยากรของศูนย์ฯ ๕ ทุกท่านสามารถมีองค์ความรู้ที่ดี มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานที่ดี อันจะนำไปสู่การพัฒนาการให้ความรู้และให้คำแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป โดยศูนย์ฯ ๕ มีการแต่งตั้งคณะทำงานเรื่องการจัดทำ KM ปัญหาหนี้ค้ำของสหกรณ์ภาคการเกษตร คือ

- นำเสนอแนวคิดและความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในที่ประชุมเพื่อให้บุคลากรทราบถึงประโยชน์ ความสำคัญ ของการจัดทำ KM และมองเห็นประโยชน์ในการจัดทำ KM ร่วมกัน

- การประชุมระดมความคิดเห็นและนำความรู้ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมปรึกษาหารือกันเพื่อหาแนวทางกำหนดเป็นหัวข้อ / เรื่อง ที่ตรงกับขอบเขตของ KM พิจารณาหัวข้อ / เรื่องที่กำหนดว่าต้องค้นคว้าข้อมูล และพิจารณาหัวเรื่องในการจัดการความรู้ บุคลากร ได้ลงความเห็นร่วมกันในการจัดการองค์ความรู้ เรื่อง ปัญหาหนี้ค้ำของสหกรณ์ภาคการเกษตร โดยแหล่งข้อมูลต่างๆได้จากประสบการณ์ตรงจากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จริงที่ได้มีการจัดอบรมและทราบถึงปัญหาหนี้ค้ำของสหกรณ์ภาคการเกษตรในหลายๆ สหกรณ์ จึงก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้และประสบการณ์ตรงมาใช้ร่วมกันและนำความรู้ที่ได้ไปกำหนดเป็นองค์ความรู้ในเรื่อง ปัญหาหนี้ค้ำของสหกรณ์ภาคการเกษตร ต่อไป

ปัญหาหนี้ค้ำในสหกรณ์ภาคการเกษตร

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา ได้มีการจัดโครงการฝึกอบรมให้แก่คณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ ในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนากรรมการสหกรณ์ของสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งทั้งคณะและหลักสูตรเกี่ยวกับการสร้างการมีส่วนร่วมในธุรกิจสหกรณ์ของสมาชิก ในหลายสหกรณ์ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ๕ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์และจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งได้มีการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดปัญหาหนี้ค้ำขึ้น พบว่าหนึ่งในปัญหาหลักๆ ที่เกิดขึ้นและยังไม่สามารถแก้ไขได้สินกันนั้นคือ ปัญหาหนี้สินของสหกรณ์โดยเฉพาะหนี้ค้ำที่เกิดจากการกู้ยืมของสมาชิก ในองค์ความรู้ชุดนี้จึงขอแสดงให้เห็นถึงหนี้สินที่เกิดจากตัวสมาชิกและมีผลกระทบต่อสภาพคล่องของสหกรณ์เป็นหลัก

สาเหตุของหนี้ค้ำด้านสหกรณ์

๑. สหกรณ์ไม่มีการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับสมาชิกเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะลูกหนี้และในฐานะที่เป็นสมาชิกที่ดี

๒. ไม่มีการติดตามตรวจสอบการใช้เงินกู้ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

๓. ให้สมาชิกกู้ได้ตามสิทธิมากกว่าให้กู้ตามวัตถุประสงค์

๔. เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนธุรกิจด้านสินเชื่อ

๕. ไม่มีผู้รับผิดชอบติดตามเร่งรัดหนี้

๖. ไม่มีเจ้าหน้าที่สินเชื่อติดตามเร่งรัดหนี้

๗. คณะกรรมการดำเนินการ ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่มหรือกรรมการกลุ่ม ไม่มีบทบาทช่วยเหลือติดตามเร่งรัดหนี้ขาดความรู้ประสบการณ์ในการบริหารจัดการสินเชื่อ



๘. ขาดการตรวจสอบลูกหนี้และการควบคุมภายในที่ดี
๙. วงเงินกู้ยืมผิดตามความรู้จักสิทธิสนมเป็นการส่วนตัวระหว่างสมาชิกผู้กู้คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
๑๐. ผู้ตรวจสอบกิจการขาดความรู้ประสบการณ์ไม่ได้ทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์
๑๑. เงินกองทุนที่กู้ยืมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ขาดการบริหารร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สาเหตุของหนี้ค้างด้านสมาชิก

๑. ไม่มีเงินชำระหนี้ สาเหตุจาก

- ๑.๑ ประสบภัยธรรมชาติ
- ๑.๒ ผลผลิตเกิดความเสียหายจากโรคแมลง
- ๑.๓ ราคาผลผลิตตกต่ำ
- ๑.๔ ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
- ๑.๕ ภาระครอบครัวรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย
- ๑.๖ ปัญหาด้านสุขภาพ
- ๑.๗ มีหนี้สินหลายทาง
- ๑.๘ ไม่มีที่ดินทำกิน ไม่ได้ประกอบอาชีพ
- ๑.๙ เสียชีวิต ไม่มีผู้รับผิดชอบชำระหนี้

๒. มีเงินแต่ไม่ชำระหนี้

- ๒.๑ รอคอยช่วยเหลือและสนับสนุนจากรัฐบาล
- ๒.๒ หากชำระแล้ว กลัวกู้ใหม่ไม่ได้
- ๒.๓ พฤติกรรมการบริโภคฟุ่มเฟือย
- ๒.๔ ตั้งใจไม่ชำระหนี้/ เลียนแบบสมาชิกคนอื่นเนื่องจากไม่มีการดำเนินคดี
- ๒.๕ การทุจริตในสหกรณ์ เกิดความไม่เชื่อมั่น ไม่ศรัทธาสหกรณ์

๓. ติดต่оไม่ได้

- ๓.๑ ออกนอกพื้นที่ไปประกอบอาชีพที่อื่น
- ๓.๒ ไม่ทราบว่ายู่ที่ใด / หนีหนี้
- ๓.๓ ไม่ทราบว่ามีชีวิตอยู่หรือไม่

สาเหตุของหนี้ค้างซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก

๑. สาเหตุด้านเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ ข้าวของขึ้นราคา รายได้ต่ำไม่พอค่าใช้จ่าย เศรษฐกิจตกต่ำถูกเลิกจ้าง
๒. สาเหตุด้านการเมือง สถานการณ์การเมืองที่มีผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ หรือรัฐบาลไม่มีความสามารถ ความขัดแย้งและความไม่สงบของบ้านเมือง
๓. ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐ นโยบายหรือมาตรการของรัฐที่ใช้ในการ แก้ปัญหาไม่ถูก จุดนโยบายดีแต่ขาดมาตรการสนับสนุนและติดตามที่มีประสิทธิภาพ



๔. ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ความเหลื่อมล้ำทางรายได้มีผลต่อความเป็นธรรมทางสังคมทำให้เกิดอาชญากรรมแพร่หลาย ผู้คนขาดคุณภาพชีวิตที่ดีมีอุบัติเหตุบ่อย ๆ เกิดความเสียหาย และสูญเสียรวมถึงวัฒนธรรมที่ไร้สำนึกโดยเฉพาะการใช้ชีวิต และขาดวินัยในทุก ๆ ด้าน

ผลกระทบต่อสหกรณ์ คือ ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีการ แก้ไข กลายเป็นปัญหาหนี้ค้างนานส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ลดลง ขาดทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานความสามารถในการก่อหนี้เพื่อนำเงินมาให้สินเชื่อลดลง ปัญหาต่างๆ ข้างต้นจะส่งผลต่อการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อและอาจส่งผลให้มีผลการดำเนินงานขาดทุนได้

สัญญาณของหนี้ที่เป็นปัญหาที่สหกรณ์พึงระวัง

โดยปกติก่อนที่ลูกหนี้รายหนึ่งรายใดจะกลายเป็นหนี้ที่มีปัญหาจะมีบางบอกเหตุอาการที่บ่งบอกหรือแสดงอาการออกมาว่าลูกหนี้รายนั้นเริ่มมีปัญหาแล้ว สหกรณ์หรือเจ้าหน้าที่จะต้องสนใจติดตามข้อมูลข่าวสาร หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับลูกหนี้อย่างใกล้ชิด สม่ำเสมอ เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ สัญญาณบอกเหตุที่พึงระวัง มีดังนี้

๑. มีข้อมูลหรือข่าวสารเกี่ยวกับลูกหนี้ในทางลบ, มีหนี้มากขึ้น, มีหมายศาล
๒. ลูกหนี้ไม่สนใจหรือไม่พอใจที่จะให้ข้อมูล
๓. ลูกหนี้พยายามหลบเลี่ยงในการติดต่อหรือพบปะ
๔. การชำระหนี้เริ่มไม่สม่ำเสมอหรือไม่ครบจำนวน
๕. ขาดการผ่อนงวดชำระหนี้บ่อยขึ้น
๖. การใช้เงินกู้ตามวัตถุประสงค์มีความล่าช้า
๗. การใช้เงินกู้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์
๘. มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางลบ

แนวทางการแก้ไขหนี้ที่เป็นปัญหา

จากการเปิดเวทีในหลักสูตรฝึกอบรมที่ผ่านมาของศูนย์ฯ ได้มีการระดมความคิดจากทั้งคณะกรรมการและสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ที่เข้าร่วมอบรม มีความคิดเห็นถึงแนวทางการแก้ปัญหาโดยรวม ดังนี้

๑. ควรรวบรวมแบ่งกลุ่มปัญหาตามสถานะหนี้โดยจัดแบ่งตามความหนักเบาของปัญหา คือ ลูกหนี้ที่ชำระหนี้สม่ำเสมอ ลูกหนี้ที่เริ่มมีปัญหาการดำรงชีพ ลูกหนี้ที่มีปัญหาการชำระเงินได้น้อย หนี้ติดลบ (ผิดนัดชำระหนี้บ้าง) และลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ (ผิดนัดชำระหนี้สะสม ล้นพันตัวถูกฟ้องดำเนินคดีถึงแก่กรรมหรือเงินได้ติดลบสะสม) ขั้นตอนการจัดการเกี่ยวกับหนี้ที่มีปัญหา ประกอบด้วย

๑.๑ สำรองและตรวจสอบหนี้ของลูกหนี้ที่เป็นปัญหา ภาระหนี้ที่ต้องจ่ายชำระรายเดือน ระยะเวลาผ่อนชำระหนี้และอัตราดอกเบี้ย

๑.๒ รวบรวมหนี้สินและเจ้าหนี้ทั้งหมดของลูกหนี้เพื่อจัดลำดับหนี้การแก้ไขปัญหา แนวทางชำระหนี้ดอกเบี้ยสูงก่อนเพื่อลดภาระชำระหนี้วงเงินน้อยก่อนเพื่อลดจำนวนเจ้าหนี้

๑.๓ เยี่ยมเยียนพบปะลูกหนี้เพื่อรับรู้สภาพปัญหาเพื่อให้คำแนะนำแนวทางการแก้ไข พร้อมทั้งอาจต้องเรียกครอบครัวของลูกหนี้เข้าร่วมแก้ไขด้วย



๑.๔. วิเคราะห์ปัญหาของลูกหนี้และหาสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจน ให้นำหนี้ทั้งหมดมาวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขตามขั้นตอนต่อไป

๑.๕. ดำเนินการแก้ไขตามมาตรการที่กำหนด หลักการในการแก้ปัญหานี้จะต้องยึดแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดหนี้ NPL สำหรับลูกหนี้ที่ยังไม่เป็น NPL ให้สามารถดำรงชีพได้ในระยะยาว หรือถ้าเริ่มเป็นหนี้ NPL ก็ให้ดำเนินการปรับปรุงหนี้ให้สามารถชำระหนี้ได้และหากไม่สามารถ แก้ปัญหานี้ได้ก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

๒. การผ่อนผันชำระหนี้ คือ การที่ลูกหนี้และเจ้าหนี้ทำข้อตกลงประนีประนอมหนี้กัน เริ่มมีปัญหาในการชำระหนี้แต่ยังมีอาการไม่มากนัก พอจะมีหนทางแก้ไขจึงมีการเจรจาและปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขหนี้ที่เป็นปัญหา โดยดำเนินการตามสัญญาเดิมที่มีอยู่ด้วยแนวทางพักชำระหนี้และงวดชำระหนี้ซึ่งจะเป็นการแก้ไขหนี้ช่วงระยะเวลาหนึ่งทั้งระยะสั้นหรือระยะปานกลาง โดยมีแนวทาง ดังนี้

๒.๑ ลดเงินต้น อาจลดยอดเงินต้นลงในช่วงแรกแล้วค่อยเพิ่มขึ้นภายหลัง

๒.๒ ลดอัตราดอกเบี้ย อาจลดอัตราดอกเบี้ยลงในช่วงแรกแล้วค่อยเพิ่มขึ้นภายหลัง อาจทำให้รายได้ลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรืออาจค้างส่วนต่างไว้แล้วไปผ่อนชำระภายหลัง

๒.๓ พักเงินต้น ไม่พักดอกเบี้ย ซึ่งเป็นการยกเว้นเงินต้นไว้ก่อนในระยะแรก แล้วค่อยผ่อนงวดภายหลัง วิธีนี้จะเป็นการเก็บดอกเบี้ยเต็ม แต่เงินต้นลดลงช้า

๒.๔ พักดอกเบี้ย ไม่พักเงินต้น แต่เพิ่มงวดเงินต้นให้สูงขึ้นลดลงเร็ว วิธีนี้จะทำให้เงินต้นและภาระดอกเบี้ยจะลดลงด้วย ส่วนดอกเบี้ยที่พักค้างอยู่ให้ผ่อนชำระในภายหลัง

๒.๕ พักเงินต้นและดอกเบี้ย วิธีนี้จะใช้ก็ต่อเมื่อลูกหนี้มีหลักทรัพย์ที่ดีค่อยผ่อนชำระระยะยาวในภายหลัง เมื่อมีเงินได้เพิ่มขึ้นโดยทั่วไประเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกสหกรณ์จะกำหนดว่า “ในกรณีที่ผู้กู้มีค่าขอเป็นหนังสือ และคณะกรรมการดำเนินการเห็นว่ามีเหตุอันสมควรผ่อนผันเป็นพิเศษ คณะกรรมการดำเนิน จะผ่อนเวลาการส่งเงินงวดชำระหนี้สำหรับเงินกู้ให้แก่ผู้กู้คราวละหนึ่งหรือหลายเดือนก็ได้แต่การผ่อนเวลาเช่นนี้รวมทั้งหมดสำหรับเงินกู้สามัญรายหนึ่ง ๆ ต้องไม่เกินหกเดือน” ในกรณีนี้นายทะเบียน ได้วินิจฉัยว่า การผ่อนเวลานี้จะให้ได้เฉพาะต้นเงินกู้เท่านั้น

๓. การปรับโครงสร้างหนี้ คือ การขยายระยะเวลาในการชำระหนี้ซึ่งอาจจะเป็นเจ้าหนี้รายใหม่หรือเจ้าหนี้รายเดิมก็ได้แต่หนี้ของลูกหนี้ไม่หมดไป เพียงแต่ยืดระยะเวลาในการผ่อน อาจเป็นการแปลงหนี้ใหม่(ทำสัญญาใหม่) หรือไม่เป็นการแปลงหนี้ใหม่ โดยการรวมหนี้ให้เป็นยอดเดียว ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญในการปรับโครงสร้างหนี้คือ เป็นหนี้ที่มีหลักทรัพย์เป็นประกัน หรือไม่มีหลักทรัพย์ประกัน และมีมูลค่าคุ้มกับหนี้ที่เหลือหรือไม่ มีวิธีดังนี้

๓.๑ วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

- เพื่อผ่อนคลายภาระหนักในการชำระหนี้ของลูกหนี้
- เพื่อช่วยพัฒนาหรือปรับปรุงหรือฟื้นฟูการประกอบอาชีพของลูกหนี้
- เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้และเป็นการพัฒนาคุณภาพหนี้ของสหกรณ์

๓.๒ ลักษณะของหนี้ สหกรณ์จะปรับปรุงโครงสร้างหนี้เฉพาะลูกหนี้ของสหกรณ์ตามความหมายที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้เท่านั้น โดยมีลักษณะที่กำหนดดังนี้



- หนี้จากบัญชีของลูกหนี้ซึ่งเป็นหนี้ที่มีอยู่กับสหกรณ์เท่านั้น
- หนี้ที่ลูกหนี้ได้ทำหนังสือยกเว้นหนี้หนี้ได้รับสิทธิพิเศษ
- หนี้ที่สหกรณ์ได้รับเงินค่าบริหารโครงการ
- กรณีรับผิดชอบอย่างลูกหนี้ร่วม เมื่อลูกหนี้เดิมเสียชีวิต
- กรณีหนี้ที่มีภาระหนัก โดยพิจารณาจากกระแสเงินสดของลูกหนี้แล้วได้ปรากฏว่ามีรายได้คงเหลือ สุทธิไม่เพียงพอชำระหนี้
- หนี้หนี้เป็นภาระหนักเกิดจากเหตุสุจริต หรือเหตุอันสุดวิสัย หรือเหตุจำเป็น ได้แก่ สาเหตุจากภัยธรรมชาติภัยพิบัติและสาเหตุจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ

๓.๓ ลักษณะของลูกหนี้ ลูกหนี้ที่จะขอปรับปรุงโครงสร้างหนี้ต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- ยังทำการประกอบอาชีพได้ตามปกติ
- มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันขันแข็งในการประกอบอาชีพและให้ความร่วมมือกับสหกรณ์
- มีความตั้งใจ และมีแผนปรับปรุงฟื้นฟูการประกอบอาชีพ
- สมครใจ และยินยอมปฏิบัติตามเงื่อนไขเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

๓.๔ วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้คณะกรรมการจะพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- รวมต้นเงินเป็นหนี้คงเหลือตามบัญชีที่มีอยู่ทุกบัญชีแล้วขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไปตามความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละรายการขยายระยะเวลาดังกล่าว จะกำหนดให้มีระยะเวลาที่ลูกหนี้ยังไม่ต้องชำระคืนต้นเงิน และดอกเบี้ยก็ได้แต่ไม่เกิน ๓ ปีแรก

- รวมดอกเบี้ยเงินกู้และเบี้ยปรับที่ยังไม่ได้ชำระของทุกบัญชีที่อยู่เข้าด้วยกันแล้ว ขยายเวลาชำระหนี้ออกไปตามความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้แต่ละราย โดยได้รับคำยินยอมลูกหนี้ผู้ขอปรับปรุงโครงสร้างหนี้การขยายระยะเวลาดังกล่าว จะกำหนดให้มีระยะเวลาที่ลูกหนี้ยังไม่ต้องชำระดอกเบี้ยและเบี้ยปรับก็ได้แต่ไม่เกิน ๓ ปีแรก ในกรณีที่จำเป็นและสมควร คณะกรรมการดำเนินการจะงดคิดดอกเบี้ยของดอกเบี้ยที่ยังไม่ได้ชำระและเบี้ยปรับที่มีอยู่ทั้งหมด หรือบางส่วนก็ได้

- ให้เงินกู้เพื่อฟื้นฟูการประกอบอาชีพ วิธีการให้เงินกู้ให้ถือใช้ตามระเบียบว่าด้วยการให้กู้และดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์โดยอนุโลม การจัดทำคำขอปรับปรุงโครงสร้างหนี้และหนังสือกู้เงิน โครงสร้างหนี้ให้เป็นไปตามแบบที่ คณะกรรมการกำหนด

- หากมีการสนับสนุนช่วยเหลือฟื้นฟูการประกอบอาชีพให้แก่สมาชิกต้องมีแนวทางพิจารณาหลักประกันเงินกู้ให้รัดกุมลดความเสี่ยงต่อการให้กู้เพื่อฟื้นฟูอาชีพให้แก่สมาชิกป้องกันปัญหาต่อเนืองที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๔. อายุหนี้ของหนี้ชนิดชำระที่มีอายุหนี้เกิน ๑ ปี - ๕ ปี แนวทางแก้ไข

- ๔.๑ สหกรณ์ทำแผนติดตาม/สำรวจรายได้ รายจ่าย ของสมาชิก
- ๔.๒ จัดทำโครงการรับชำระหนี้
- ๔.๓ ทำหนังสือติดตามหนี้อย่างสม่ำเสมอ



๔.๔ เรียกผู้เกี่ยวข้อง (ลูกหนี้และผู้ค้าประกัน) มาท ำข้อตกลงที่สามารถส่งชำระหนี้ได้

๔.๕ สหกรณ์ตรวจสอบเอกสารข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เตรียมดำเนินคดี

๕. อายุหนี้ของลูกหนี้ผิดนัดชำระที่มีอายุหนี้ เกิน ๕ ปี แนวทางแก้ไข

๕.๑ สหกรณ์ตรวจสอบเอกสารให้ครบถ้วนสมบูรณ์

๕.๒ ฟ้องดำเนินคดี

๕.๓ ดำเนินการในกระบวนการบังคับคดี อย่างต่อเนื่องใกล้ชิด ได้แก่ ออกหมายบังคับ

คดี สืบทรัพย์ยึดทรัพย์ ขายทอดตลาด

ทั้งนี้ สหกรณ์ควรมีการจัดประชุมสมาชิกให้ครบทุกกลุ่ม ๑๐๐% เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงแนวทางในการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำ ร่วมกับสำนักงานสหกรณ์จังหวัดที่กำกับดูแลอยู่เพื่อหาทางออก ร่วมกันให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่สุดของสหกรณ์ ซึ่งอาจจะมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดดำเนินการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสมาชิกสหกรณ์ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research :PAR) ร่วมกับสหกรณ์เป้าหมายประกอบด้วย คณะกรรมการสหกรณ์ฝ่ายจัดการสหกรณ์ประธานกลุ่มสมาชิก และสมาชิกสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในพื้นที่รับผิดชอบร่วมกันจัดทำโครงการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสมาชิกสหกรณ์

๑. จัดประชุมชี้แจงโครงการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสมาชิกสหกรณ์และชักจูงแนะทางการจัดโครงการร่วมกัน

๒. แต่งตั้งทีมงานแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระของสมาชิกสหกรณ์ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเป็นตัวหลัก

๓. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการแก้ไขปัญหาหนี้ค้ำชำระร่วมกับสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลของลูกหนี้รายบุคคลของสหกรณ์ข้อมูลสถานภาพสหกรณ์เพื่อวิเคราะห์สถานภาพสหกรณ์ที่แท้จริงเป็นข้อมูล ลูกหนี้ตามอายุหนี้

๓.๒ แบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามปัญหาสถานะหนี้และจัดแบ่งตามความหนักเบาของปัญหา โดยให้ประธานกลุ่มเป็นผู้จัดแบ่งกลุ่มลูกหนี้ตามศักยภาพ ความสามารถในการชำระหนี้ตามหลักเกณฑ์

๓.๓ เลือกแนวทางการแก้ไขให้เหมาะสมกับสมาชิกแต่ละกลุ่ม/ราย โดยมีตัวอย่างสภาพปัญหาและ แนวทางแก้ไขปัญหาลูกหนี้ค้ำชำระสภาพปัญหาสมาชิก แนวทางแก้ไขประกอบอาชีพได้ตามปกติแต่ไม่มาชำระหนี้ – สหกรณ์ส่งเจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือกรรมการออกไปเยี่ยมเยียนสมาชิกบ่อยขึ้นหรือสหกรณ์จัดทำโครงการพิเศษ เช่น ลดค่าปรับ หรือลดดอกเบี้ย เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมาชำระหนี้ประกอบอาชีพปกติแต่มีเหตุจำเป็นหรือประสบภัยพิบัติ ขยายระยะเวลาชำระหนี้ การแบ่งชำระหนี้เป็นงวดๆ พักชำระหนี้ค้ำดอกเบี้ย และงดคิดค่าปรับ ส่งเสริมอาชีพ หรือเสนอแผนพัฒนาอาชีพตามความเหมาะสม แจ้งให้ทายาทหมับสภาพหนี้หรือ ชำระหนี้แทน เร่งรัดติดตามหนี้จากผู้ค้าประกัน ให้อ่างเงินกู้สำหรับผู้ค้าประกันเพื่อกู้ชำระหนี้ ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออกมาเยี่ยมเยียนสมาชิกบ่อยๆ ให้ประธานกลุ่มเป็นผู้ติดตาม ทางถามหนี้ ติดตามจากผู้ค้าประกัน เป็นต้น



๓.๔ จัดประชุมสมาชิกสหกรณ์ที่มีหนี้ค้างชำระเพื่อชี้แจงแผนปฏิบัติการจัดการหนี้ ให้สมาชิกทราบ และทำความเข้าใจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาตลอดจนการจัดทำแผนการจัดการหนี้ราย คน จัดทำแผนการผลิต เพื่อฟื้นฟูอาชีพ เพื่อที่สหกรณ์จะได้นำข้อมูลที่ได้ไปวางแผนในการบริหารจัดการ ต่อไป

๓.๕ สหกรณ์ประชุมคณะกรรมการ เพื่อนำสิ่งที่ได้รับจากสมาชิก และข้อสรุปจากการ ประชุมนำเสนอคณะกรรมการ เพื่อจัดทำโครงการการแก้ไขปัญหาค้างชำระ และโครงการฟื้นฟูอาชีพแก่ สมาชิก

๓.๖ สหกรณ์จัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อนำสู่การปฏิบัติพร้อมจัดทำแผนการติดตามเร่งรัด หนี้สินของสมาชิกเป็นรายบุคคล และแผนการป้องกันมิให้เกิดซ้ำ

๓.๗ ผลักดันให้สหกรณ์ขับเคลื่อนโครงการ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และแผนอื่นๆ ที่กำหนด

๓.๘ ให้สหกรณ์นำผลการติดตามหนี้ค้าง รายงานที่ประชุมคณะกรรมการประจำทุก เดือนพร้อมรายงานอุปสรรค และปัญหาให้ที่ประชุมทราบ เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไปเพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

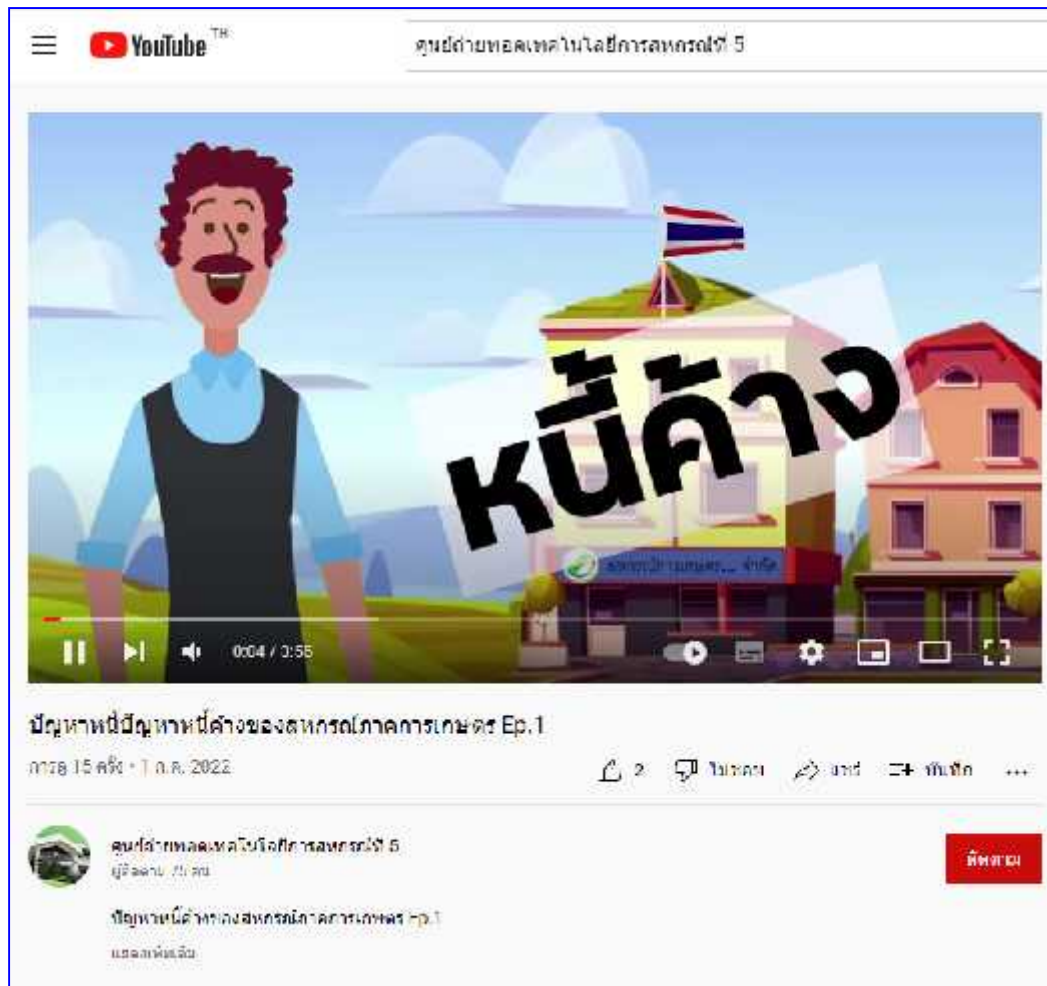
การแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระของสมาชิกสหกรณ์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยหลายประการ หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญคือสหกรณ์ต้องมีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านการผลิต ส่งเสริม อาชีพให้แก่สมาชิก เพื่อเพิ่มรายได้พร้อมหาช่องทางการตลาดให้แก่สมาชิกโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ การตลาดออนไลน์ได้รับความนิยมสูง สหกรณ์ต้องปรับตัวและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านระบบ ออนไลน์ให้มากขึ้นเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์หรือ ผลผลิตของสมาชิก สหกรณ์ต้องจัดทำแผนการติดตามหนี้ ค้างนานอย่างเป็นระบบและดำเนินการขับเคลื่อนตามแผนติดตามหนี้สินอย่างจริงจัง อย่างชัดเจนและ ต่อเนื่อง รวมถึงมีการติดตามประเมินผลถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อปรับแผนให้เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันลงมือทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง



ภาคผนวก



องค์ความรู้ผ่านทางช่องยูทูป
ของศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ ๕ จังหวัดนครราชสีมา
ผู้สนใจสามารถเข้าไปติดตามเรียนรู้เพิ่มเติมได้



องค์ความรู้ของธนาคารแห่งประเทศไทย
 เกี่ยวกับการบริหารจัดการหนี้สุข
 ซึ่งมีบุคลากรของศูนย์ฯ ได้เข้าร่วมการฝึกอบรม Fin D Happy Life
 และเห็นว่ามีประโยชน์ในการที่จะนำมาเผยแพร่ต่อไปให้ผู้สนใจ
 สามารถสแกน QR Code เพื่อเข้าไปศึกษาข้อมูลได้ที่

