

## บทที่ 5

### สรุปผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อสาขาในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีต่อ นโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของ พนักงานสินเชื่อสาขา ที่มีต่อนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน และศึกษาถึง ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามแนวทางของธนาคาร ออมสินประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล

ศึกษาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั้ง 8 วิธีของธนาคารออมสิน ในคำสั่ง 38/2542 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีปฏิบัติในการให้สินเชื่อ ส่วนที่ 5 การติดตามหนี้ และแนวทาง ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทยทั้ง 9 แนวทางจากหลักเกณฑ์การปรับปรุง โครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย และรวบรวมข้อมูลจากการออกแบบสอบถามเพื่อ ทราบความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อสาขาในเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 โดยแบ่ง พนักงานออกเป็น 2 ระดับคือระดับบริหารตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ (ฝ่ายสินเชื่อ) และพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในด้านสินเชื่อของสาขา โดยใช้วิธีวางแบบสอบถามจำนวน 95 ชุด แบ่งตาม จำนวนของพนักงานในระดับบริหารจำนวน 21 คน และพนักงานปฏิบัติงานจำนวน 74 คน

#### สรุปผลการศึกษา

##### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการสอบถามพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.40 มี อายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.20 มีรายได้ระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.90 สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 61.10 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.80 ระยะเวลาที่ทำงานในธนาคารออมสินระหว่าง 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.80 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งสินเชื่อระหว่าง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.90 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (สินเชื่อ) จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 และตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 77.90 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.20

ความคิดเห็นต่อคำสั่งปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธนาคารออมสิน ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการใช้คำสั่งปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่มีต่อการชำระหนี้เกินกำหนดของลูกค้ำสินเชื่อธนาคารออมสิน

พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจต่อความหมายของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในระดับเข้าใจมาก ร้อยละ 71.42 ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจต่อความหมายในระดับเข้าใจมาก ร้อยละ 58.11

ระดับความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อของเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 สาขาต่อความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการใช้คำสั่งปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก สูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ 1) นโยบายปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้คำนึงถึง ภาวะเศรษฐกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจของประเทศ ภูมิภาค จังหวัด เช่น ค่าแรงงาน ราคาน้ำมัน ราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย 2) การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารมีมาตรฐานแต่พนักงานไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง และ 3) นโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มีเป้าหมายลดยอดหนี้ค้างชำระในแต่ละไตรมาสมากกว่าการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพื่อให้ลูกหนี้สามารถแก้ไขปัญหาหนี้ได้ในระยะยาว

สำหรับความคิดเห็นต่อความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อชำระหนี้เกินกำหนดของลูกค้ำสินเชื่อธนาคารออมสิน อยู่ในระดับเห็นด้วยมากสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ 1) ธนาคารไม่ได้ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ในกรณีที่ลูกค้ำเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจจากธุรกิจเดิมเป็นธุรกิจใหม่เนื่องจากเห็นว่าเป็นลูกค้ำเดิมที่มีประวัติการชำระหนี้ที่ดี 2) กระแสเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ผู้บริโภคมีการใช้จ่ายในสินค้าเทคโนโลยีคุณภาพสูงมากยิ่งขึ้น เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก และ 3) การให้บัตรเครดิตของบริษัทเอกชนโดยไม่คำนึงถึงรายได้ของผู้ใช้บัตร

**ความคิดเห็นต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน**

ระดับความคิดของพนักงานสินเชื่อของเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 ที่มีต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก สูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่

- 1) พนักงานต้องการรู้ความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้
- 2) พนักงานมีความภูมิใจเมื่อสามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้สำเร็จ และ
- 3) การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ช่วยให้การทำงานสินเชื่อมีความระมัดระวังมากยิ่งขึ้น

### ความคิดเห็นในด้านความรู้ความเข้าใจ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน ความยุ่งยากซับซ้อนต่อ แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน

ระดับความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อของเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 ต่อความรู้ความเข้าใจ ต่อแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน ทั้ง 8 วิธี อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ 1) วิธีการขยายระยะเวลาชำระหนี้ 2) วิธีการเปลี่ยนตัวลูกหนี้ และ 3) วิธีการชำระดอกเบี้ยปกติบางส่วน

ระดับความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อของเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 ต่อความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานของแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินทั้ง 8 วิธี อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ 1) วิธีการขยายระยะเวลาชำระหนี้ 2) วิธีการเปลี่ยนตัวลูกหนี้ และ 3) วิธีการขายหลักประกันบางส่วนเพื่อชำระหนี้

ระดับความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อของเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 ต่อความยุ่งยากซับซ้อนของแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินทั้ง 8 วิธี อยู่ในระดับมากทุกวิธี ยกเว้นวิธีการขยายระยะเวลาชำระหนี้ พนักงานมีความเห็นว่ามีความยุ่งยากซับซ้อนค่อนข้างมาก ถือว่าเป็นวิธีที่ยุ่งยากน้อยกว่าวิธีอื่นๆ

### ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินประสบความสำเร็จ

ระดับความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อของเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 ต่อปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก สูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ด้วยความรวดเร็วในการอนุมัติ หรือการจัดส่งเอกสารระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การได้รับความร่วมมือจากลูกหนี้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และการให้ความสนับสนุนของฝ่ายพัฒนาหนี้ต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสาขาในการสอบถามปัญหาหรือคำแนะนำ

### ความคิดเห็นต่อปัญหาในการปฏิบัติงานตามคำสั่งการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน

ระดับความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อของเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 ต่อปัญหาในการปฏิบัติงานตามคำสั่งการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน อยู่ในระดับเห็นด้วยค่อนข้างมาก ที่มีคะแนนสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ นโยบายที่ให้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้อย่างรวดเร็ว คำนึงถึงประสิทธิผลของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การขาดความรู้ความเข้าใจใน

วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ด้วยความล่าช้าในการอนุมัติหรือการจัดส่งเอกสารระหว่างฝ่ายต่างๆ

### ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินเพิ่มเติม

ระดับความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อของเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และ 2 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะและนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินเพิ่มเติม อยู่ในระดับเห็นด้วยค่อนข้างมาก ที่มีคะแนนสูงสุดสามอันดับแรก ได้แก่ จัดโอนหนี้ที่มีปัญหาเกินกว่า 12 เดือนให้หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาเฉพาะดูแลเพื่อลดภาระงานสำหรับสาขา สามารถใช้วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้มากกว่า 1 วิธีสำหรับลูกค้าแต่ละราย และสร้างแรงจูงใจให้กับสาขาในการปรับลดหนี้ค้างชำระ เช่น รางวัล ค่าล่วงเวลาในการติดตามลูกค้า

### อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อสาขาในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีต่อนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน ได้ศึกษาตามแนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น การวัดความคิดเห็น แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง ความหมายของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินทั้ง 8 วิธี ภายใต้หลักเกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่กำกับดูแลสถาบันการเงินของประเทศ ซึ่งมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความเข้าใจในความหมายของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้พบว่า พนักงานทั้งสองตำแหน่งมีความเข้าใจในระดับมากต่อความหมายของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธัญญา แจ่มทิม (2546) ที่ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรรอยสะแกก่ด จำกัด (เชียงใหม่) ผลการศึกษาพบว่าสมาชิกสหกรณ์การเกษตรมีความรู้ความเข้าใจในด้านการประชาสัมพันธ์ของสหกรณ์การเกษตรในส่วนของโครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพื่อฟื้นฟูการประกอบอาชีพและสามารถชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยได้

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่มีผลให้ลูกหนี้ของธนาคารไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามปกติคือการให้บัตรเครดิตของบริษัทเอกชนโดยไม่คำนึงถึงรายได้ของผู้ใช้บัตร ซึ่งสอดคล้องกับบทความของผู้จัดการรายสัปดาห์ (2549) วิเคราะห์เรื่องผู้ถือบัตรเครดิตลดค่าใช้จ่าย-ยอมค้างชำระที่วิเคราะห์

การถือครองเงินสดของประชาชน และยอมชำระหนี้ขั้นต่ำ 10% ของสถาบันการเงิน และ 5% ของบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน หากธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศให้การชำระหนี้ขั้นต่ำของผู้ใช้บัตรเครดิตที่ 10% จะทำให้ยอด NPL เพิ่มขึ้น และกระทบต่อสินเชื่อบุคคลประเภทอื่นๆ ของสถาบันการเงินเพิ่มขึ้นตาม

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อโครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้พบว่าพนักงานทั้งสองตำแหน่งมีความต้องการความรู้ ความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉวีวรรณ จิราพงษ์ (2548) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อสาขาที่มีต่อคำสั่งด้านสินเชื่อของธนาคารออมสิน ที่ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความต้องการให้ธนาคารจัดอบรม ชี้แจง วิธีปฏิบัติแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความรู้ ความเข้าใจ ความเป็นไปได้ และความยุ่งยากในการปฏิบัติงานพบว่าพนักงานทั้งสองตำแหน่งมีความคิดเห็นที่สัมพันธ์กันคือวิธีที่สามารถทำความเข้าใจได้มาก ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานและมีความยุ่งยากน้อยที่สุดคือวิธีการขยายระยะเวลาชำระหนี้ และวิธีที่มีความยุ่งยากมากที่สุดคือ วิธีการเรียกชำระหนี้กรณีผู้กู้ตาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ตูลา ลิพหาชีวะ (2544) ที่ศึกษาความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย ของพนักงานสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาด้านความเข้าใจและมีความเป็นไปได้มากที่สุดในการเปลี่ยนหนี้ระยะสั้นให้เป็นระยะยาว และไม่สอดคล้องกันในวิธีที่มีความยุ่งยากมากที่สุดในวิธีการรับโอนสินทรัพย์ที่ไม่ใช่หลักประกันเพื่อชำระหนี้

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ประสบความสำเร็จ พบว่าพนักงานทั้งสองตำแหน่งต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ตูลา ลิพหาชีวะ (2544) ที่ศึกษาความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย ของพนักงานสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาด้านปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ประสบความสำเร็จมากที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อข้อเสนอแนะ พบว่าพนักงานทั้งสองตำแหน่งมีความเห็นในวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้สามารถนำมาใช้ได้มากกว่า 1 วิธีสำหรับลูกค้าแต่ละราย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ตูลา ลิพหาชีวะ (2544) ที่ศึกษาความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย ของพนักงานสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการ

ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทยว่าสามารถใช้แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้มากกว่า 1 วิธีในการแก้ไขปัญหาสำหรับลูกค้าแต่ละราย

การที่ผลการศึกษามีทั้งสองคดคล้องและไม่สอดคล้องกัน แสดงให้เห็นว่าวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารแต่ละแห่งนำมาปรับใช้ให้เข้ากับประเภทของสินเชื่อ และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้านี้ รวมถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานเพื่อให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารประสบความสำเร็จ สามารถลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้รวมถึงเปลี่ยนหนี้ที่ค้างชำระให้กลับมาเป็นหนี้ปกติ

### ข้อค้นพบ

ความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อสาขาที่มีต่อนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน โดยพิจารณาเหตุผลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบได้พบข้อสังเกตที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจความหมายของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในระดับเข้าใจมาก (ร้อยละ 61.05) ซึ่งจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานตามแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ธนาคารได้รับชำระเงินต้นและดอกเบี้ยจากลูกหนี้ และลดหนี้การเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loan : NPL)

พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่มีส่วนทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น คือ ปัจจัยทางด้านนโยบายปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ที่คำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยด้านมาตรฐานการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคาร ที่พนักงานไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สินเชื่อ ที่ไม่ได้วิเคราะห์ถึงรายรับจากการดำเนินธุรกิจใหม่ของลูกค้านี้รายเดิมมาพิจารณา เนื่องจากเห็นว่าเป็นลูกหนี้ที่มีประวัติการชำระหนี้ดี ธนาคารสามารถอนุมัติให้กู้ต่อเนื่อง

ความคิดเห็นต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการในด้านการเสริมความรู้ ความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้ อีกทั้งเห็นว่าการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ช่วยให้การทำงานด้านสินเชื่อมีความระมัดระวังมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวทางปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั้ง 8 วิธี พนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจในแนวเดียวกัน คือ วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่สามารถทำความเข้าใจได้ จะมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน และมี

ความยุ่งยากน้อยที่สุด คือวิธีการขยายระยะเวลาชำระหนี้ ส่วนวิธีที่ทำความเข้าใจได้ยาก จะมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานน้อยและมีความยุ่งยากมากที่สุด คือวิธีการเรียกชำระหนี้กรณีผู้กู้ตาย

สำหรับปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ประสบความสำเร็จ พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจัดส่งเอกสารอนุมัติให้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ด้วยความรวดเร็วระหว่างฝ่ายพัฒนาหนี้และสาขา รวมถึงการที่หน่วยงานสนับสนุนให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำแก่สาขาในการสอบถามปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงานภายในเขตหรือภาค และการได้รับความร่วมมือจากลูกหนี้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จะช่วยให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารประสบความสำเร็จ

ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การที่ธนาคารกำหนดนโยบายเร่งด่วนที่ให้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยไม่คำนึงถึงประสิทธิผลของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารมีระยะเวลาเกินกว่า 12 เดือน ดังนั้นพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะให้ธนาคารดำเนินการโอนหนี้ที่มีปัญหาเกินกว่า 12 เดือนไปให้หน่วยงานที่ธนาคารจัดตั้งขึ้นมาดูแลโดยเฉพาะ และการนำวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากกว่า 1 วิธีมาใช้แก้ปัญหาสำหรับลูกหนี้แต่ละราย

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสินเชื่อในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งปฏิบัติการของธนาคารออมสิน ในเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 1 และเขตบริการสินเชื่อเชียงใหม่ 2 ต่อนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสิน โดยพิจารณาความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารออมสินประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ควรพิจารณา ดังนี้

ธนาคารควรมุ่งสร้างความเข้าใจในด้านความหมายของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้มากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานที่ปฏิบัติมีความเข้าใจอันดี ในความหมายของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จะช่วยให้การปฏิบัติงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ธนาคารกำหนดไว้

การป้องกันความเสี่ยงจากปัจจัยภายในธนาคารควรกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมสำหรับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในแต่ละวิธี โดยคำนึงถึงปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ค่าแรงงาน ฯลฯ และคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้นด้วย และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกธนาคารควรทำหนังสือชักจูงในการวิเคราะห์สินเชื่อ ในกรณีผู้กู้รายเดิมของกู้ใหม่ โดยให้พนักงานวิเคราะห์

ดินเชื่อเหมือนกับผู้กู้รายใหม่ ซึ่งพนักงานต้องสัมภาษณ์ผู้กู้โดยตรง ตรวจสอบเอกสารประกอบการขอกู้ ตรวจสอบรายรับ – รายจ่ายของกิจการ รวมถึงการออกเชื่อมกิจการของผู้กู้

ธนาคารควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบคำสั่ง วิธีการ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และควรส่งเสริมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ต่อวิธีการขยายระยะเวลาชำระหนี้ เนื่องจากเป็นวิธีที่สามารถนำมาใช้งานได้อย่างยาวนานที่สุด แต่ธนาคารควรชักจูงความเข้าใจให้แก่พนักงานในวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั้ง 8 วิธี เนื่องจากเป็นวิธีที่ต้องนำมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้

เพื่อให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ประสบความสำเร็จ ธนาคารควรจัดให้มีคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ประจำทุกภาคที่ควบคุมเพื่อความรวดเร็วในการอนุมัติ และการจัดส่งเอกสาร รวมถึงการตั้งทีมที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาที่สาขาสอบถาม ผ่านระบบ Intranet และควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ระหว่างพนักงานภายในเขตหรือภาค รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจกับลูกหนี้เพื่อให้ลูกหนี้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และทราบถึงประโยชน์ที่ลูกหนี้จะได้รับ รวมถึงการยอมรับข้อเท็จจริงของปัญหาหนี้ที่เกิดขึ้น โดยมีความมั่นใจ และความจริงใจที่จะเข้ามาเจรจาแก้ไขปัญหาหนี้กับธนาคาร เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

ปัญหาที่เกิดจากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อย่างเร่งด่วนในไตรมาสสุดท้ายของปีเพื่อปรับลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ไม่ทำให้เกิดการแก้ไขหนี้ได้ในระยะยาว ธนาคารควรกำหนดนโยบาย โดยคำนึงถึงความสามารถในการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยของลูกหนี้ในระยะยาว เพื่อช่วยให้กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อลูกหนี้และธนาคาร ธนาคารควรจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารหนี้ที่มีปัญหาเกินกว่า 12 เดือน เพื่อดำเนินการในการติดตามเรียกชำระหนี้ หรือการดำเนินคดีตามกฎหมาย ซึ่งเป็นลดการกักเงินสำรองตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย และยังเป็นการปรับลดความเสี่ยงในหลักประกันที่ธนาคารต้องขายทอดตลาดเพื่อนำเงินมาชำระหนี้

## ข้อเสนอแนะอื่นๆ

### 1. การบริหารความเสี่ยงภายใน

1.1 ขั้นตอนการติดต่อขอกู้ พนักงานควรให้ความสำคัญกับการสัมภาษณ์ลูกค้าด้วยตนเอง เพื่อสอบถามถึงวัตถุประสงค์ในการขอกู้ และตรวจสอบเอกสารที่ผู้กู้นำมาติดต่อกับต้นฉบับจริง



สำหรับเอกสารสำคัญ เช่น หนังสือรับรอง เอกสารรับ - จ่ายเงินควรใช้ต้นฉบับจริงและผู้ถือครองลายมือชื่อรับรองเอกสารสำเนาต่อหน้าพนักงาน

1.2 ขั้นตอนการอนุมัติวงเงินกู้ คณะกรรมการพิจารณาวงเงินกู้ควรตรวจสอบคุณสมบัติ วัตถุประสงค์ และความสามารถในการชำระหนี้ เช่น เงินเดือนคงเหลือ รายรับสุทธิ และราคาประเมินหลักประกัน ควรมีความสอดคล้องกันเพื่อให้ลูกค้าได้รับเงินกู้ตามวัตถุประสงค์ และสามารถชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยให้แก่ธนาคารได้ตลอดอายุสัญญา

2. การบริหารความเสี่ยงภายนอก ในด้านความสามารถในการดำเนินงานของลูกค้า พนักงานควรออกไปเยี่ยมชมกิจการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสังเกตและวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจการสำหรับลูกค้าใหม่ และเพื่อแก้ไขปัญหาที่ลูกค้าประสบสำหรับลูกค้าเดิม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการค้างชำระเงินต้นและดอกเบี้ย

3. ระบบสารสนเทศ การปรับปรุงภายในธนาคารในส่วนของระบบงานในด้านเทคโนโลยี การออกรายงานเดือน เช่น การออกรายงานเดือนให้สาขาทบทวนวงเงินเบิกเกินบัญชีที่อนุมัติให้ลูกหนี้ใช้ เพื่อเป็นการป้องกันการใช้งวงเงินเกินบัญชี รวมทั้งสามารถดูการเคลื่อนไหวของบัญชีลูกหนี้ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาอนุมัติวงเงิน หรือการเปลี่ยนวงเงินกู้แบบเบิกเกินบัญชีเป็นเงินกู้ระยะยาว

4. การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานในด้านปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.1 ค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาทำการ ในการติดตามหนี้ค้างชำระพนักงานสามารถปฏิบัติได้ตลอดเวลาไม่เว้นวันหยุดราชการ ธนาคารควรกำหนดค่าทำงานล่วงเวลาเพื่อสร้างกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

4.2 เงินรางวัลสำหรับหน่วยงานที่ปรับลดยอดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงสุด การให้รางวัลแก่หน่วยงานที่สามารถแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้ลดลงอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ นอกจากพนักงานที่ปฏิบัติงานจะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบเงินแล้ว ประวัติการทำงานยังมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาในเรื่องของเงินเดือน หรือตำแหน่งงาน

5. ลูกหนี้ ธนาคารควรเข้าไปดูแลในส่วนของการสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และทราบถึงประโยชน์ที่ลูกหนี้จะได้รับ รวมถึงการยอมรับข้อเท็จจริงของปัญหาหนี้ที่เกิดขึ้น โดยมีความมั่นใจ และความตั้งใจที่จะเข้ามาเจรจาแก้ไขปัญหาหนี้กับธนาคาร เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

6. การเข้าไปมีส่วนร่วมจัดกิจกรรมกับสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด หรือวิทยาลัยสารพัดช่าง เพื่อส่งเสริมให้ลูกหนี้ของธนาคารที่ประสบปัญหาด้านการประกอบอาชีพ หรือถูกให้ออกจากงานอันเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ ให้มีฝีมือและอาชีพเพื่อสร้างรายได้ให้กับผู้กู้ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ให้กับธนาคาร



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved