

การลดหนี้ด้อยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

กุลชนิษฐ์ วิรุฬห์ธนภุชณ์

บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
raining_gift@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางในการลดปัญหาการเกิดหนี้ด้อยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์งานสินเชื่อ จำนวน 30 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหารจำนวน 10 คน และพนักงานวิเคราะห์งานสินเชื่อจำนวน 20 คน คัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักและสาเหตุรองในการเกิดปัญหา จากนั้นนำสาเหตุหลักและสาเหตุรองที่ได้มาจำแนกตามทฤษฎี 7's Model ของ McKinsey และนำแนวทางในการลดปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ มาจำแนกและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางเลือกที่เสนอพร้อมเหตุผล ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของการเกิดหนี้ด้อยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา สรุปได้ 6 ข้อ ดังนี้ 1) ธนาคารกำหนดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อ (Key Performance Indicator: KPI) ให้กับสาขาทั่วประเทศ ทำให้พนักงานมุ่งเน้นการจ่ายสินเชื่อโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของลูกค้า 2) ลูกค้านำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ 3) พนักงานให้สินเชื่อไม่ตรงกับประเภทของธุรกิจ 4) พนักงานไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมการใช้เงินกู้หลังการให้สินเชื่อ 5) ธนาคารไม่มีเครื่องมือหรือระบบในการแจ้งเตือนการค้างชำระหนี้เงินกู้ (Warning System) ของลูกค้า 6) สภาพเศรษฐกิจไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดคิด ส่วนแนวทางในการลดปัญหาการเกิดหนี้ด้อยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ คือ การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจ่ายสินเชื่อ ประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ให้กับพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อให้พนักงานใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สินเชื่อได้ตรงกับประเภทธุรกิจ ตรงกับความต้องการใช้สินเชื่อของลูกค้า และพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์สินเชื่อของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: หนี้ด้อยคุณภาพ, สินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี, บุคคลธรรมดา

Reducing Non-Performing Loans (NPL) of overdraft loans in the natural person category Of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives head office.

Goonkanit Wirunthanaklit

Graduate school Management Faculty of Business Administration,
University of the Thai Chamber of Commerce.

raining_gift@hotmail.com

Abstract

The purpose of this research is to study the causes and reduce the problem of Non-Performing Loan (NPL) of overdraft loan (OD) in the natural person category of individual of the bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives Head office. The samples used in the study were 30 administrators and credit analysis staff, divided into 10 executives and 20 credit analysis staff. Selected by Purposive sampling Tools used in the study were structured interview forms then analyzed using a fishbone diagram for primary and secondary causes of problems. Then take the cause classified by 7's McKinsey's Theory and use the guidelines for reducing the problems from the executive interviews and credits analysis staff to classify and create inductive conclusions In order to get the alternative guidelines proposed with a reason. The findings of this study were as follows: The causes of non-performing loans (NPL) of overdraft loans (OD) in the category of individual can be summarized as follows 1) The bank sets key performance indicator (KPI) for branch loans nationwide. Causing employees to focus on credit payments regardless of customer quality. 2) The customers misuse the loans. 3) The credit officers do not match the type of business. 4) The credit officers do not monitor or control the loans using after approvals. 5) The bank does not have tools or systems to alert loan repayment. 6) Economic conditions do not match the customer expecting. Guidelines for reducing non-performing loan (NPL) of overdraft loan (OD) in the natural person category of individual of the bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives Head office is providing training on knowledge of overdraft payment (OD) for credit analysis staff. Match the needs of customer using credit and develop credit analysis skills to be more effective.

Keywords: Non-performing Loan, Overdraft, The natural person category

1. บทนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร ตลอดจนสามารถให้บริการด้านการเงินการธนาคาร และปล่อยสินเชื่อมีหน้าที่ในการบริหารพอร์ตโฟลิโอด้านสินเชื่อทั้งหมดของธนาคาร ทั้งนี้ปกติและหนี้โดยคุณภาพก่อนเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) งานในฐานะเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและแนวทางแก้ไข รวมถึงการแจ้งเตือน (Warning) งานขับเคลื่อนกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการบริหารคุณภาพหนี้ งานกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ วิธีการแก้ไขปัญหาคุณภาพหนี้ งานวิเคราะห์บทวน พัฒนาระบบการ เครื่องมือในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ งานจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า งานขับเคลื่อนกลยุทธ์

การดำเนินงานสินเชื่อโครงการสำคัญตามที่ธนาคารมอบหมาย

ปัจจุบันธนาคารมีเงินรับฝาก 1,617,700 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อรวม 1,449,500 ล้านบาท มีสินเชื่อด้วยคุณภาพ (Non-Performing Loan: NPL) 55,500 ล้านบาท ซึ่งสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) เป็นผลิตภัณฑ์สินเชื่อประเภทหนึ่งของธนาคาร เริ่มให้บริการให้ปี พ.ศ. 2556 และในปี พ.ศ. 2561 มีหนี้ด้วยคุณภาพ 843,167,707 บาท ซึ่งการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพเพิ่มขึ้นทำให้ธนาคารอาจเผชิญกับผลกระทบ 3 ด้าน คือ ด้านการกักเงินสำรองตามอายุหนี้ ด้านการเสียโอกาสในการทำธุรกิจ เนื่องจากธนาคารต้องกักเงินสำรองเป็นจำนวนมาก ด้านความน่าเชื่อถือในการบริหารธุรกิจ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผลิตภัณฑ์สินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชีเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคารแต่ภายในระยะเวลา 5 ปี มีหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) เป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาสาเหตุและแนวทางในการลดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา เพื่อนำความรู้ไปปรับปรุงและพัฒนาทักษะในการทำงานและธนาคารสามารถลดปัญหาการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ได้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสาเหตุการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการลดปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากร

ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อในคลังเตอร์สินเชื่อ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 250 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวิเคราะห์สินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดาจำนวน 30 คน แบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 10 คน และพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อจำนวน 20 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ในการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักและสาเหตุรอง จากนั้นจึงนำสาเหตุที่ได้มาวิเคราะห์ตามทฤษฎี 7's Model ของ McKinsey

3.4 การหาคุณภาพเครื่องมือ

คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการให้สินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) จำนวน 2 ท่าน ได้พิจารณาคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้นจึงทำการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์และนำไปทดลองสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน เพื่อทดสอบความเข้าใจในประเด็นคำถามและเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการใช้ภาษา จากนั้นผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีการถอดข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลดังกล่าวให้กลุ่มตัวอย่างอ่านเพื่อยืนยันคำตอบของตนเองอีกครั้ง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่อาจเป็นสาเหตุในการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ภายในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

3.5.2 ออกแบบแบบสัมภาษณ์

เนื้อหาในแบบสัมภาษณ์จะเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Close-ended) และคำถามปลายเปิด (Open-ended) และคำถามจะใช้ในการสัมภาษณ์เดี่ยว เนื้อหาของคำถามจะตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อสอบถามผู้บริหาร

และพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา โดยรายละเอียดในแบบสัมภาษณ์มี 3 ส่วน ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นคำถามที่กำหนดให้เลือกตอบหรือคำถามปลายปิด (Close-ended)

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุในการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา โดยคำถามในการสัมภาษณ์จะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended)

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่คาดว่าจะสามารถลดปัญหาการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา โดยคำถามในการสัมภาษณ์จะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended)

3.5.3 วิธีการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อด้วยตนเองและผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีส่วนร่วมในการศึกษารั้งนี้และไม่เคยเห็นคำถามมาก่อน ผู้วิจัยอ่านคำถามรอบแรกและเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สอบถามหากมีข้อสงสัย จากนั้นจึงเริ่มสัมภาษณ์และนำคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์มาบันทึกข้อมูลลงบนคอมพิวเตอร์โดยกำหนดตัวเลขเรียงอันดับ (Ordinal Scale) ของข้อมูลตามการสัมภาษณ์ก่อนและหลัง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำประโยคหรือคำพูดที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้สัมภาษณ์ซ้ำ ๆ มาวิเคราะห์และสรุปข้อมูลด้วยวิธีการเขียนบรรยายเชิงพรรณนาโดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 1 นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจำแนก เพื่อบรรยายลักษณะของบุคคลในกลุ่มตัวอย่าง

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อมาจำแนกโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุหลักและสาเหตุรอง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งประเภทของปัญหาตามทฤษฎี 7's Model ของ McKinsey

แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 3 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อมาจำแนกและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการลดปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา

4. ผลการวิจัย

4.1 แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 1 ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นเพศชาย จำนวน 19 คน มีอายุระหว่าง 33-59 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 5 คน ระดับปริญญาโทจำนวน 14 คน มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5 ปี ถึงมากกว่า 30 ปี และผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นเพศหญิงจำนวน 11 คน มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 5 คน ระดับปริญญาโทจำนวน 6 คน มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี

4.2 แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 2 สาเหตุในการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา จากการสัมภาษณ์พบว่ามี 6 สาเหตุ ดังนี้

4.2.1 ธนาคารกำหนดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อ (Key Performance Indicator: KPI) ให้กับสาขาทั่วประเทศ ทำให้พนักงานมุ่งเน้นการจ่ายสินเชื่อโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของลูกค้า โดยมีผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงประเด็นนี้เป็นจำนวน 17 คน ผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนกล่าวว่า “สาขาต้องจ่ายสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด”

4.2.2 ลูกค้านำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ มีผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงประเด็นนี้เป็นจำนวน 12 คน ผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนกล่าวว่า “ลูกค้าไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจากพนักงานจึงนำเงินไปใช้ผิดประเภทจึงไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด” หรือ “ลูกค้ามีการนำเงินหมุนเวียนไปใช้เป็นเงินลงทุนในกิจการทำให้ขาดสภาพคล่อง”

4.2.3 พนักงานให้สินเชื่อไม่ตรงกับประเภทของธุรกิจ เนื่องจากพนักงานไม่มีความชำนาญในการวิเคราะห์สินเชื่อ จึงมีการจ่ายสินเชื่อที่เป็นเงินทุนหมุนเวียนให้กับธุรกิจที่ไม่ต้องมีการสต็อกสินค้า เช่น ธุรกิจประเภทโรงแรม ห้องพักให้เช่า เป็นต้น มีผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงประเด็นนี้เป็นจำนวน 9 คน

4.2.4 พนักงานไม่มีการควบคุมหรือตรวจสอบการใช้เงินกู้หลังการจ่ายสินเชื่อ เนื่องจากพนักงาน 1 คน มีงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมากและบางช่วงต้องรับผิดชอบงานตามนโยบายของรัฐบาล จึงทำให้ไม่สามารถควบคุม

หรือตรวจสอบการใช้เงินกู้หลังการจ่ายสินเชื่อให้กับลูกค้าได้ครบทุกราย มีผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงประเด็นนี้จำนวน 5 คน

4.2.5 ธนาคารไม่มีเครื่องมือหรือระบบในการแจ้งเตือนการค้างชำระหนี้เงินกู้ (Warning System) ของลูกค้า โดยปัจจุบันพนักงานมีหน้าที่ในการตรวจสอบการชำระหนี้เงินกู้จากรายงานในระบบของธนาคารเป็นรายเดือน เพื่อตรวจสอบว่าลูกค้ารายใดเริ่มมีหนี้ค้างชำระกับธนาคาร แต่เนื่องจากบางช่วงพนักงานมีงานตามนโยบายของรัฐบาลเข้ามาเป็นจำนวนมาก ประกอบกับระหว่างปีมีการโยกย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่ง จึงทำให้การตรวจสอบการค้างชำระหนี้เงินกู้ไม่ต่อเนื่อง หากธนาคารมีระบบหรือเครื่องมือช่วยแจ้งเตือนการค้างชำระหนี้เงินกู้ของลูกค้า ภาระงานของพนักงานจะลดลงและสามารถติดตาม ช่วยเหลือลูกค้าได้ก่อนการเกิดหนี้ค้างชำระ มีผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงประเด็นนี้จำนวน 3 คน

4.2.6 สภาพเศรษฐกิจไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดคิด โดยในระหว่างดำเนินธุรกิจลูกค้าอาจประสบปัญหาสินค้าขายไม่ออก สต็อกคงค้างขายไม่ได้ หรือการสั่งซื้อสินค้าถูกยกเลิก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามที่ธนาคารกำหนด มีผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงประเด็นนี้จำนวน 3 คน

4.3 ผู้วิจัยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) ในการจำแนกสาเหตุหลักของปัญหาที่ได้จากการเก็บข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 2 พบว่า สาเหตุหลักของการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา มีดังต่อไปนี้ 1) กลยุทธ์ในการกำหนดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อ (Key Performance Indicator: KPI) ของธนาคาร เนื่องจากธนาคารกำหนดโครงสร้างองค์กรโดยมอบอำนาจให้ผู้จัดการสาขาสามารถอนุมัติสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ได้ ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อจึงเน้นการจ่ายสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมายของธนาคารมากกว่าคุณภาพของลูกค้า 2) ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจ่ายสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) เนื่องจากความไม่ชำนาญในการวิเคราะห์สินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) จึงทำให้วิเคราะห์สินเชื่อไม่ตรงกับประเภทธุรกิจของลูกค้า 3) ระบบงานของธนาคารที่ไม่มีเครื่องมือช่วยในการแจ้งเตือนการค้างชำระหนี้ (Warning System) ของลูกค้า โดยพนักงานต้องตรวจสอบการชำระหนี้ และตรวจสอบข้อมูลหนี้ค้างชำระของลูกค้าเป็นรายเดือน โดยไม่มีระบบแจ้งเตือนในกรณีที่ลูกค้าเริ่มเกิดการค้างชำระหนี้ 4) การที่ลูกค้านำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ โดยนำเงินกู้ระยะสั้นไปใช้ในธุรกิจที่ได้ผลตอบแทนระยะยาว หรือสภาพเศรษฐกิจตกต่ำระหว่างการดำเนินธุรกิจ ทำให้ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้คืนตามระยะเวลาที่ธนาคารกำหนดไว้ได้

4.4 ผู้วิจัยได้จำแนกสาเหตุตามหลักทฤษฎี 7's Model ของ McKinsey ได้ ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ ธนาคารมีการกำหนดเป้าหมาย (KPI) ให้กับสาขา เพื่อให้สาขาจ่ายสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด พนักงานจึงมุ่งเน้นการจ่ายสินเชื่อโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของลูกค้า

4.4.2 โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ธนาคารมอบอำนาจให้ผู้จัดการสาขาสามารถอนุมัติสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ได้ภายในวงเงินที่กำหนด ทำให้การอนุมัติสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) อนุมัติได้รวดเร็วกว่าสินเชื่อประเภทอื่น

4.4.3 ระบบ (System) ได้แก่ ธนาคารไม่มีระบบควบคุมหรือแจ้งเตือนการค้างชำระหนี้เงินกู้ (Warning System)

4.4.4 รูปแบบ (Style) ได้แก่ การปฏิบัติงานมุ่งเน้นการจ่ายสินเชื่อตามเป้าหมายของธนาคาร

4.4.5 บุคคล (Staff) ได้แก่ พนักงานส่วนมากไม่เข้าใจการจ่ายสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคาร

4.4.6 ทักษะ (Skill) ได้แก่ พนักงานไม่มีความชำนาญในการวิเคราะห์ความต้องการในการใช้สินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ของลูกค้า

4.4.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value) พนักงานมีค่านิยมที่แข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน โดยเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายของธนาคาร

4.5 แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 3 แนวทางในการลดปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อได้กล่าวถึงแนวทางในการลดปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ไว้ 3 แนวทางพร้อมเหตุผลประกอบ ดังนี้

4.5.1 แนวทางที่ 1 การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจ่ายสินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ให้กับพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อให้พนักงานใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สินเชื่อได้ตรงกับประเภทธุรกิจและความต้องการสินเชื่อของลูกค้าและพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.5.2 แนวทางที่ 2 สร้างเครื่องมือหรือระบบที่เป็นมาตรฐานในการติดตามหนี้ เพื่อให้พนักงานได้ทราบข้อมูลของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สามารถช่วยลูกค้าแก้ไขปัญหาก่อนการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ได้ทัน

4.5.3 แนวทางที่ 3 ปรับกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร โดยที่ธนาคารลดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อ แยกอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อให้เหมาะสมกับการจ่ายสินเชื่อ มีการกำหนดภารกิจให้ชัดเจนในเรื่องการติดตามหนี้ และปรับพฤติกรรมของพนักงานให้มุ่งเน้นคุณภาพของลูกค้ามากกว่าการจ่ายสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด เพื่อให้การจ่ายสินเชื่อของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อเกี่ยวกับสาเหตุในการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา และแนวทางในการลดปัญหานี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา พบว่าผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น สาเหตุในการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อจำนวน 17 คน ได้ให้ความเห็นว่า การที่ธนาคารกำหนดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อ (Key Performance Indicator: KPI) ให้กับสาขาทั่วประเทศ ทำให้ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อมุ่งเน้นไปที่การจ่ายสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมายของธนาคารเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของลูกค้า ส่วนแนวทางในการลดปัญหานี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ผู้บริหารเห็นว่าการให้ธนาคารจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจ่ายสินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการวิเคราะห์สินเชื่อให้กับพนักงาน ในขณะที่พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อได้มีความเห็นว่าธนาคารควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจ่ายสินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) เพื่อให้ตนเองได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์สินเชื่อและนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการลดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ผู้ศึกษาได้สรุปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ ดังนี้

5.1 สาเหตุการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ มี 6 สาเหตุ คือ 1) ธนาคารกำหนดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อ (Key Performance Indicator: KPI) ให้กับสาขาทั่วประเทศ ทำให้พนักงานมุ่งเน้นการจ่ายสินเชื่อโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของลูกค้า 2) ลูกค้านำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ 3) พนักงานให้สินเชื่อไม่ตรงกับประเภทของธุรกิจ 4) พนักงานไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมการใช้เงินกู้หลังการให้สินเชื่อ 5) ธนาคารไม่มีเครื่องมือหรือระบบในการแจ้งเตือนการค้างชำระหนี้ (Warning System) และ 6) สภาพเศรษฐกิจไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดคิด

5.2 แนวทางในการลดปัญหานี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ที่ผู้บริหารและพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อได้ให้ความเห็นไว้มากที่สุดคือแนวทางที่ 1 การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจ่ายสินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ให้กับพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อให้พนักงานใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สินเชื่อได้ตรงกับประเภทธุรกิจและความต้องการสินเชื่อของลูกค้าและพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางในการลดปัญหานี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 สาเหตุการเกิดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ พบว่า สาเหตุจากปัจจัยภายใน เช่น ธนาคารกำหนดเป้าหมาย (KPI) ด้านการจ่ายสินเชื่อให้กับสาขา พนักงานให้สินเชื่อไม่ตรงกับประเภทของธุรกิจ พนักงานไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมการใช้เงินกู้หลังการให้สินเชื่อ ธนาคารไม่มีเครื่องมือหรือระบบในการแจ้งเตือนการค้างชำระ (Warning System) สาเหตุจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดคิด และสาเหตุจากตัวลูกหนี้ เช่น ลูกค้านำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับมูลเหตุของการค้างชำระหนี้ที่ถูกอ้างถึงในงานวิจัยของศิริน ศิริอ่อน

(2554) ที่อธิบายแนวคิดนี้ว่ามูลเหตุของการค้างชำระหนี้เกิดจากมูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การประเมินราคาหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม ระบบการติดตามและควบคุมหนี้ของธนาคารไม่มีประสิทธิภาพ การอำนวยความสะดวกของธนาคารที่ไม่มีการถ่วงรอนที่ดี เป็นต้น มูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล ค่านิยมและเทคโนโลยี และภัยธรรมชาติหรือเหตุการณ์ที่เกิดโดยไม่คาดคิด เป็นต้น มูลเหตุที่เกิดจากตัวลูกหนี้ เช่น การที่ลูกหนี้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม การย้ายถิ่นที่อยู่ การเปลี่ยนงาน ลูกหนี้ถึงแก่กรรม เป็นต้น และงานวิจัยของ ธัญมถล ก็ประเสริฐทรัพย์ (2560) ได้ศึกษาผลกระทบของการดำเนินนโยบายกึ่งการคลังที่มีผลต่อหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐแห่งหนึ่ง จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านภัยธรรมชาติ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านการติดตามหนี้ของธนาคาร ปัจจัยที่เกิดจากตัวลูกหนี้เอง ได้แก่ การที่ลูกหนี้นำเงินกู้ที่ได้รับไปใช้ผิดวัตถุประสงค์การกู้ ส่งผลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) มากที่สุด

วัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางในการลดปัญหานี้ด้วยคุณภาพ (NPL) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดา ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ คือ การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจ่ายสินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ให้กับพนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ เพื่อให้พนักงานใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สินเชื่อได้ตรงกับประเภทธุรกิจและความต้องการสินเชื่อของลูกค้าและพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารเลือกแนวทางดังกล่าว เนื่องจากธนาคารยังไม่มี การจัดอบรมหรือการดูงานเกี่ยวกับการให้สินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) อย่างจริงจัง ซึ่งสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคารที่ผู้จัดการสาขาสามารถอนุมัติได้รวดเร็ว เพราะธนาคารมีการกำหนดวงเงินให้ผู้จัดการสาขามีอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อประเภทนี้ได้ แต่ลูกค้าไม่จำเป็นต้องมีหลักฐานในการเบิกเงินกู้กับธนาคาร ดังนั้นลูกค้าอาจจะนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ทำให้กิจการขาดสภาพคล่องและค้างชำระหนี้เงินกู้กับธนาคารได้ และธนาคารยังไม่มี การรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ลงในช่องทางการเรียนรู้ของธนาคาร เช่น Intranet หรือ E-Learning จึงทำให้พนักงานปฏิบัติงานตามความเข้าใจของตนเองเป็นส่วนใหญ่

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ด้านบุคลากร

ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการในการจ่ายสินเชื่อควรตระหนักถึงคุณภาพของการปล่อยสินเชื่อคุณภาพของลูกค้า มากกว่าเน้นการจ่ายสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมายของธนาคาร

7.2 ด้านระบบงาน

7.2.1 ธนาคารควรจัดหาเครื่องมือในการช่วยติดตามการค้างชำระหนี้ของลูกค้าให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานให้กับสาขาและพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

7.2.2 ธนาคารควรปรับระบบการทำงาน อำนาจในการอนุมัติสินเชื่อให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ ได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ ดร.สุสติ พลสารมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา การศึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบตราและแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจในการศึกษาค้นคว้าอิสระ มาโดยตลอด ขอขอบคุณธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่เป็นแหล่งความรู้ในการหาข้อมูลทั้งในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและห้องสมุดของธนาคาร ผู้อำนวยการหลักสูตรที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือตลอดเวลา ที่ศึกษาอยู่ รวมถึงพี่ ๆ เพื่อนนักศึกษาปริญญาทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือ ให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเสมอมา

9. เอกสารอ้างอิง (References)

ชนินทร์ พิทยาวิธ. 2534. “ตลาดการเงินในประเทศไทย.” พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง กรุ๊ป. อ้างถึงใน ศิริน ศรีอ่อน. 2554. “ปัจจัยที่ทำให้เกิดการค้างชำระหนี้เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขา รามอินทรา กม.10 กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา เศรษฐศาสตร์การพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2561). รายงานกิจการประจำปี 2561. เงินรับฝาก, 61, 88-89
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2561). สำนักพัฒนาระบบคุณภาพและกระบวนการ.
ัญมล ก็ประเสริฐทรัพย์. (2560). ผลกระทบจากการดำเนินนโยบายกึ่งการคลังต่อหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของ
สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.