

แนวทางในการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของ บมจ ธนาคารกรุงไทย  
สำนักงานเขตมหาสารคาม

PRACTICE FOR DECREASE DEBTS OF NON-PERFORMING LOAN OF  
KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED, MAHASARAKHAM OFFICE

ทับทิม แก้ววันนา<sup>1</sup>

อมรรวรรณ รังกุล<sup>2</sup>

วิเชียร วรพุทธิพร<sup>3</sup>

บทคัดย่อ

รายงานการศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่มีผลต่อหนี้ NPL และศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ NPL ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่เก็บจากการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมจากแฟ้มลูกหนี้รายตัวจำนวนลูกหนี้ทั้งหมด 847 ราย เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 280 ราย ที่เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย แบบสอบถามตรวจสอบความเที่ยงตรงและตรวจสอบความเชื่อมั่นตามหลักวิธีการทางสถิติ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความถี่ และจัดลำดับความสำคัญอาศัยหลักการของลิเคอร์ท (Likert Scale)

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและลบต่อการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ NPL ปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาการลดหนี้คือ เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือในการติดตาม ทวงถามหนี้ และการชำระหนี้ สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดหนี้ NPL คือ ลูกหนี้ที่มีภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวสูง และนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ การขยายระยะเวลาชำระหนี้เป็นทางออกของปัญหาที่ลูกหนี้เคยปฏิบัติ

**คำสำคัญ :** ธนาคารกรุงไทย ลูกหนี้ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

Abstract

The purpose of this report is to study the causes that affect to debt of NPL. And study the way how to reduce debt of NPL for Krung Thai Bank Plc Maha Sarakham office. The data used in this study were primary data collected by using questionnaires asking the debtors to respond. The data were also collected form 847 personal files of the debtors. The sample group of this study was 280 non-performing loan debtors reported. The samples were selected by using the Purposive Sampling method. The questionnaires are check for accuracy and reliability verify by statistical methods. The statistics used in the analysis included percentage, mean, standard deviation, and frequency. Which prioritize by the principle of Likert (Likert Scale).

The study found that external factors impact to both positive and negative sides of the improvement of the debt of NPL. Factors that influence the success of the debt reduction issue is technology. Which is a tool using for track the debt and the repayment. The main factor caused debt of NPL is Debtors who have a high cost burden on families expenses and loan to misuse. Extending the repayment period is a solution where the debtor had been operating.

**Keywords:** Krung Thai Bank, debtor, Non-Performing Loan, NPL

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่อยู่ 18/1 ซ. 23 ถ. ริมคลองลมถวิล ต.ตลาด อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000 E-mail: tabtim.kaewwanna@ktb.co.th

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เศรษฐกิจไทยในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา เริ่มมีการสะสมปัญหาเรื่อยมาตั้งแต่ประเทศไทยเผชิญปัญหาน้ำท่วม ปัญหาทางการเมือง รัฐบาลก็พยายามที่จะกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยนโยบาย และโครงการต่างๆ ทั้งโครงการรถคันแรก บ้านหลังแรก จึงเป็นตัวจุดชนวนให้หนี้ครัวเรือนเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด นอกจากนี้สภาพคล่องของภาคครัวเรือนปรับตัวลดลงทั้งนี้ บมจ.ธนาคารกรุงไทยได้แจ้งผลประกอบการไตรมาส 3 และงวด 9 เดือน มีกำไรเพิ่มขึ้น 3.23% สินเชื่อรวม 5.25% ขณะที่ยอด NPL 19.5% บาท โดย NPL ที่เพิ่มขึ้นในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา เกิดจากการขยายตัวของธุรกิจรายย่อยของธนาคารกรุงไทย และจากสภาพเศรษฐกิจไทยที่มีการชะลอตัวลงจากเหตุการณ์ทางการเมือง ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถชำระหนี้ของลูกค้ารายย่อยบางกลุ่มของธนาคาร[2] บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม ต้องรักษาสภาพคล่องไว้ ดังนั้นธนาคารจึงต้องปรับการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป และผู้ศึกษาได้สังเกตเห็นการเพิ่มขึ้นของปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจเรื่องแนวทางในการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม

ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม เพื่อที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาองค์กร ให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในการติดตามหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

### แนวคิด ข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST Environment) ประกอบด้วย P-Politic: สภาพแวดล้อมด้านการเมือง E-Economic: สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ S-Sociological: สภาพแวดล้อมด้านสังคม T-Technology: สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลัก 5 C's คือ 1. คุณสมบัติของลูกค้าหนี้ (Character) 2. ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) 3. ทุน (Capital) 4. หลักประกัน (Collateral) 5. สภาพต่างๆ ไป (Conditions)

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณเมษะมาน (2552) ทำการศึกษาเรื่อง “การติดตามหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารออมสินภาค 7” การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดปัญหานี้ค้างชำระที่เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของลูกค้าหนี้ที่ใช้บริการสินเชื่อธนาคารออมสินภาค 7 และศึกษาวิธีการติดตาม หนี้ของพนักงานติดตามหนี้สังกัดสาขาของธนาคารออมสินภาค 7 โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ใน การศึกษาประกอบด้วยกลุ่มลูกหนี้ค้างชำระที่เป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) 215 ราย และ กลุ่มพนักงานติดตามหนี้สังกัดสาขาของธนาคารออมสินภาค 7 จำนวน 43 ราย ความคิดเห็นของพนักงานติดตามหนี้ต่อปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดหนี้ ค้างชำระในด้านลูกหนี้คือ ลูกหนี้มีหนี้สินหลายทาง กิจการของลูกค้าหนี้ขาดทุน และลูกหนี้มีภาระใช้จ่ายในครอบครัวสูง สำหรับปัจจัยด้านธนาคารคือการดำเนินการติดตามหนี้ของธนาคารไม่ต่อเนื่องและพนักงานไม่ได้ ควบคุมการติดตามหนี้อย่างทันทั่วทั้งที่และสุดท้ายปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกคือการที่สภาวะ เศรษฐกิจชะลอตัว ในส่วนของวิธีการติดตามหนี้พนักงานติดตามหนี้ทุกรายใช้วิธีโทรศัพท์ รองลงมาคือ การติดตามหนี้โดยออกไปพบลูกหนี้ ความถี่ในการติดตามหนี้ประมาณ 1-3 ครั้งต่อเดือน ส่วนวิธีการแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่พนักงานติดตามหนี้นิยมเลือกใช้คือ การขยายระยะเวลาชำระหนี้ [3]

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสาเหตุที่มีผลต่อหนี้ NPL และศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ NPL ของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม

## วิธีดำเนินการศึกษา

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร  
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ที่จะทำการศึกษาประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพทั่วไป การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคขององค์กร
2. เพื่อศึกษาสาเหตุที่มีผลต่อหนี้ NPL ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม  
ทำการสร้างแผนผังก้างปลาเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่มีผลต่อหนี้ NPL ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม โดยใช้การระดมสมองของพนักงานตำแหน่งหัวหน้าผู้บริหรที่มีย่อย ทีมสินเชื่อ และทีมศูนย์ปรับปรุงโครงสร้างหนี้รายย่อย จำนวน 6 คน และศึกษาโดยการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนในเขตจังหวัดมหาสารคาม 520 ราย และจังหวัดกาฬสินธุ์ 327 ราย รวมทั้งสิ้น 847 ราย ที่เป็นลูกหนี้ NPL ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม จึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เท่ากับ 280 ราย ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % หรือระดับนัยสำคัญ 0.05 ตามหลักของ Taro Yamane [4]

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของบมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม โดยลักษณะคำถามเป็นการให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับความคิดเห็น โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามหลักการของลิเคอร์ท (Likert Scale)

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้นำเครื่องมือไปทำการวิเคราะห์คุณภาพ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ และนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่จะทำการศึกษา จำนวน 30 รายสถิติที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และความถี่ (Frequency)

3. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ NPL ของบมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม

นำสาเหตุที่ได้จากผังก้างปลาและแบบสอบถามจัดทำตารางความสัมพันธ์ระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อหาสาเหตุที่เป็นต้นตอของปัญหา และนำข้อมูลจากตารางกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา

## ผลการศึกษาและอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป  
ผลการศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง เป็นส่วนที่มีผลกระทบต่อหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มากที่สุด และจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมโดยทั่วไปส่งผลดีและผลเสียต่อการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ (NPL) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) คือด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือในการติดตาม ทวงถามหนี้ และการชำระหนี้

ผลศึกษาการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พบว่า มีจุดแข็งที่เป็นธนาคารมีความน่าเชื่อถือ มีเทคโนโลยีในการติดตาม และทวงถามหนี้ที่ทันสมัย และสะดวกรวดเร็ว มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ พนักงานขาดทักษะในการติดตาม ทวงถามหนี้ ขาดความรู้เกี่ยวกับทักษะการเจรจาเร่งรัดหนี้ มีโอกาส คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญ และเน้นการติดตามหนี้ (NPL) อย่างเร่งด่วน ทั้งนี้เศรษฐกิจก็เริ่มปรับตัวดีขึ้นจากการแก้ไขเศรษฐกิจของรัฐบาล โดยการกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยการลดดอกเบี้ยเงินกู้ ปรับราคาน้ำมันลง ส่วนอุปสรรคการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) คือลูกหนี้ย้ายที่อยู่ ติดต่อลูกหนี้ไม่ได้ ลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ เนื่องจากปัญหาค่าใช้จ่ายในครอบครัว และสภาวะทางเศรษฐกิจใน 2-3 ปีที่ผ่านมาทำให้ธุรกิจยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่

## 2. ผลการศึกษาสาเหตุที่มีผลต่อหนี้ NPL ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม

### 2.1 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา

สาเหตุด้านบุคลากร คือพนักงานไม่เพียงพอ และทำงานหลายหน้าที่ ทั้งยังขาดประสบการณ์ในการติดตาม ทวงถามหนี้ และการใช้งานระบบชำระหนี้ ทำให้ลูกหนี้บางกลุ่มเปลี่ยนสถานะจากลูกหนี้ปกติสาเหตุด้านลูกหนี้ คือลูกหนี้ประสบปัญหาทางธุรกิจ จากการขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ในการบริหาร การจัดการ ซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจ การเมือง และใช้สินเชื่อผิดวัตถุประสงค์ ทำให้ธุรกิจขาดทุน ภาระค่าใช้จ่ายก็เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้คืนให้กับธนาคาร สาเหตุด้านกระบวนการ คือการติดตามและทวงถามล่าช้าเนื่องจากมีพนักงานน้อยดูแลลูกหนี้ได้ไม่ครบ ในส่วนขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์จริงซึ่งเกิดจากการเน้นปล่อยสินเชื่อแต่ละสาขามากเกินไป และขั้นตอนการใช้ระบบงานพนักงานยังไม่ได้รับการอบรมครบทุกระบบงานทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน สุดท้ายสาเหตุด้านการสนับสนุน คือหน่วยงานใหญ่ยังไม่ให้การสนับสนุนเต็มที่ในการติดตาม ทวงถามหนี้ รถที่ออกติดตามหนี้ก็ไม่เพียงพอ ทำให้บางวันไม่สามารถออกไปเจรจากับลูกหนี้ได้

### 2.2 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของโดยใช้แบบสอบถาม

#### 2.2.1 ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ลูกหนี้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย สถานภาพการสมรสมีอายุระหว่างอายุ 36-45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อปี 100,001-150,000 บาท ประกอบอาชีพข้าราชการและค้าขายเจ้าของธุรกิจ สมาชิกในครอบครัวอยู่ระหว่าง 4-6 คน มีสินเชื่อกับธนาคารส่วนมากเป็นสินเชื่อเนกประสงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อลงทุน ขยายธุรกิจวงเงินกู้รวมอยู่ระหว่าง 500,001-1,000,000 บาท ระยะเวลา 5-10 ปี

#### 2.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้ลูกหนี้เกิดเป็นหนี้ค้าง 5 ลำดับแรก คือลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวสูง (ค่าเฉลี่ย 4.54) รองลงมา คือ นำเงินที่กู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ (ค่าเฉลี่ย 3.92) กิจการขาดทุน (ค่าเฉลี่ย 3.52) มีหนี้สินหลายทาง (ค่าเฉลี่ย 3.31) ประสบปัญหาด้านสุขภาพ (ค่าเฉลี่ย 1.91) จากสาเหตุ 5 ลำดับแรกที่ลูกหนี้ประสบปัญหาแล้วทำให้ลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ หรือชำระหนี้ได้ไม่ตรงตามกำหนด ทำให้ลูกหนี้ปรับเปลี่ยนสถานะเป็นลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม ในส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ NPL กรณีลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ ลูกหนี้ได้ใช้วิธีขอให้ธนาคารมาพบเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา (ค่าเฉลี่ย 3.91) ลูกหนี้เคยแก้ไขปัญหาและต้องการให้ธนาคารช่วยคือ การขยาย

ระยะเวลาชำระหนี้ (ค่าเฉลี่ย 4.01) ชำระดอกเบี้ยปกติบางส่วน (ค่าเฉลี่ย 3.78) และลดดอกเบี้ยส่วนที่ปรับ (ค่าเฉลี่ย 3.33) ลูกหนี้ส่วนมากไม่รู้จักหน่วยงานที่จะช่วยแก้ไขปัญหานอกจากธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 4.10) ลูกหนี้มีความต้องการให้ธนาคารเข้าไปให้ความรู้ (ค่าเฉลี่ย 4.17) และให้ความรู้ด้วยการจัดส่งเอกสาร (ค่าเฉลี่ย 3.95) และมี Call Center (ค่าเฉลี่ย 3.87) เป็นสื่อที่ให้ความรู้ และตอบประเด็นคำถาม การจัดศึกษาดูงานของธนาคารส่วนมาไม่สนใจ (ค่าเฉลี่ย 3.94)

### 3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ NPL ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม

#### 3.1 แนวทางในการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ NPL ระยะสั้น

การจัดทำแผนการปฏิบัติขององค์กร โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ซึ่งให้มียอดหนี้ลดลง ภายใน 3 เดือน โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

##### แนวทางที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างหนี้

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อแก้ไขหนี้ทั่วไปและหนี้ที่มีปัญหา 2. เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด 3. เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการต่อไปทั้งของลูกค้าและธนาคาร 4. เพื่อลูกหนี้ของธนาคารที่ประสบปัญหาการชำระหนี้เนื่องจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจแต่ยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจได้เกณฑ์การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

##### แนวทางที่ 2 การให้คะแนนและรางวัลพิเศษ

วัตถุประสงค์ 1. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 2. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน 3. เพื่อเร่งรัดการติดตามหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) คะแนนพิเศษแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. คะแนนพิเศษจากการติดตามลูกหนี้ที่ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยเกณฑ์ให้คะแนนเป็นรายเดือน ทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รับ 1 คะแนน 2. คะแนนพิเศษจากการลด NPL เมื่อเทียบกับเดือนก่อน โดยเกณฑ์ให้คะแนนเป็นรายเดือน ทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รับ 0.5 คะแนน สาขาที่ทำคะแนนได้มากที่สุด 3 ลำดับแรก รับรางวัลตามความเหมาะสมของบมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ ปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ลดลงจากปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในไตรมาส 1/2558

#### 3.2 แนวทางในการแก้ไขปัญหาการลดหนี้ NPL ระยะยาว

จากผลการวิเคราะห์จุดอ่อน และอุปสรรคของการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ข้างต้น ได้มีการจัดทำกรจัดอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะในการติดตามแลทวงถามหนี้ การเจรจากับลูกหนี้ และความรู้ด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อ

##### แนวทางที่ 1 จัดอบรม/สัมมนา

แบ่งหน้าที่พนักงานให้ชัดเจน และมีพนักงานติดตาม ทวงถามหนี้ในแต่ละสาขา ให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ทั้งการเจรจากับลูกหนี้ การใช้ระบบงาน และการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร/จัดการ โดยที่บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม จัดอบรม/สัมมนาเฉพาะหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงาน

##### แนวทางที่ 2 จัดทีมออกเดินตลาดหนี้ NPL

เป็นการออกไปพบลูกหนี้ถึงบ้านหรือสถานที่ทำงาน เพื่อให้มีความรู้ด้านการบริหาร ด้านการจัดการ และความรู้ในการชำระหนี้เพื่อไม่ให้เกิดเป็นหนี้เสีย หรือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของธนาคาร โดยบมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม จะทำได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน เพื่อความสะดวกของพนักงานในการออกติดตามหนี้ที่เกิดขึ้น

## สรุปผลการศึกษา

หลังจากผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกของบมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคามวิเคราะห์แผนผังก้างปลา และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำผลการวิเคราะห์มาสร้างเป็นตารางเปรียบเทียบว่า จากการวิเคราะห์ SWOT แผนผังก้างปลา และผลจากแบบสอบถาม พบสาเหตุใดบ้างที่ต้องแก้ไข เพื่อหาจุดร่วมในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาลดหนี้ NPL โดยมีข้อมูลดังแสดงในตาราง 1

จากข้อมูลข้างต้น ผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาลดหนี้ NPL เพื่อให้ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตมหาสารคาม สามารถดำเนินงานให้เป็นตามวัตถุประสงค์โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ แนวทางในการแก้ไขปัญหาลดหนี้ NPL ระยะสั้น และแนวทางในการแก้ไขปัญหาลดหนี้ NPL ระยะยาว

## อภิปรายผลการศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปแนวคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ประกอบด้วยด้านลูกหนี้ คือ ลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวสูง ลูกหนี้นำเงินที่กู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ กิจการของลูกหนี้ขาดทุน เป็นต้น ด้านบุคลากร คือพนักงานขาดทักษะในการติดตามและทวงถามหนี้ พนักงานไม่เพียงพอต่อการติดตามลูกหนี้ ซึ่งจากผลการศึกษาที่มีประเด็นที่คล้ายกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการติดตามหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารออมสิน ภาค 7 พบว่าความคิดเห็นของพนักงานติดตามหนี้ต่อปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระในด้านลูกหนี้คือ ลูกหนี้มีหนี้สินหลายทาง กิจการของลูกหนี้ขาดทุน และลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวสูง สำหรับปัจจัยด้านธนาคารคือการดำเนินการติดตามหนี้ของธนาคารไม่ต่อเนื่องและพนักงานไม่ได้ ควบคุมการติดตามหนี้อย่างทันที่และสุดท้ายปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกคือการที่สภาวะ เศรษฐกิจชะงักงัน และคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ ธิยะสีบ (2552) ซึ่งศึกษาการบริหารสินเชื่อเพื่อลดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตลำปาง พบว่า ด้านบุคลากรของธนาคาร พนักงานสินเชื่อไม่สามารถอธิบายมาตรการของทางธนาคารรวมถึงขั้นตอนการชำระหนี้ให้ลูกหนี้เข้าใจได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ขณะที่ด้านผลิตภัณฑ์ลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรการที่ทางธนาคารจัดให้ เนื่องจากไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ส่วนด้านกระบวนการ ขั้นตอนการขออนุมัติปรับปรุงโครงสร้างหนี้ใช้เวลานาน [1]

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งต่อไป ควรสัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคารอื่นเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาลดหนี้ NPL ที่แตกต่าง และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยการทำหนังสือของสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

## เอกสารอ้างอิง

- [1] จิราภรณ์ ธิยะสีบ (2552).การบริหารสินเชื่อเพื่อลดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตลำปาง.[รายงานการศึกษาอิสระหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต]. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [2] ธนาคารกรุงไทย.ข้อมูลธนาคาร.[ออนไลน์]2558 [อ้างเมื่อ 22 มีนาคม 2558].จาก <http://www.ktb.co.th>
- [3] วรรณ เมษะมาน.(2552).การติดตามหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ของธนาคารออมสินภาค 7.[รายงานการศึกษาอิสระหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต].เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [4] วิเชียร เกตุสิงห์. (2543). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการวิเคราะห์สาเหตุที่ต้องแก้ไขโดยใช้เครื่องมือต่างๆ

สาเหตุที่ต้องแก้ไข	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล		
	SWOT	แผนผังก้างปลา	แบบสอบถาม
1. ลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวสูง	✓	✓	✓
2. ลูกหนี้นำเงินที่กู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์	✓	✓	✓
3. กิจการของลูกหนี้ขาดทุน	✓	✓	✓
4. ลูกหนี้มีหนี้สินหลายทาง	✓	✓	✓
5. ลูกหนี้ประสบปัญหาด้านสุขภาพ	-	✓	✓
6. ลูกหนี้ขาดความรู้ด้านการจัดการ/การบริหาร	-	✓	✓
7. พนักงานขาดทักษะในการติดตามและทวงถามหนี้	✓	✓	-
8. พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน	✓	✓	-
9. พนักงานไม่เพียงพอ	✓	✓	-
10. รถที่ใช้ในการทำงานไม่เพียงพอ	✓	✓	-