

การจัดการองค์ความรู้
(Knowledge Management : KM)
เรื่อง
การติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ

โดย
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

สารบัญ

รายการ	หน้า
คำนำ	3
ขั้นตอนของการดำเนินการ	4
ผลการจัดการองค์ความรู้	6
การนำองค์ความรู้ไปใช้	7
กรณีตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ	7
เอกสารประกอบ	9

คำนำ

ธุรกิจสินเชื่อถือเป็นธุรกิจที่สำคัญในการให้บริการแก่สมาชิก และเป็นธุรกิจหลักในการสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร อีกทั้งเป็นธุรกิจที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกับการธุรกิจอื่น ๆ ด้วย โดยเฉพาะธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และกิจกรรมการส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิก แต่ปัจจุบันเนื่องจากเกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก ทำให้สหกรณ์ส่วนใหญ่ประสบปัญหาหนี้ค้างชำระผิดสัญญา การดำเนินงานของสหกรณ์ขาดสภาพคล่อง

ดังนั้น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง จึงได้ดำเนินการจัดองค์ความรู้ในเรื่อง การติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ โดยได้กำหนดกรอบการดำเนินการและจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง เพื่อให้ได้องค์ความรู้ดังกล่าว ซึ่งคาดหวังว่าผลจากการจัดองค์ความรู้ในครั้งนี้จะเกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ในระดับหนึ่ง หากมีข้อบกพร่องประการใด คณะผู้จัดทำต้องขออภัยไว้ ณ ที่นี้

คณะผู้จัดทำ

กรกฎาคม 2552

ขั้นตอนของการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลและเอกสาร

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ ขึ้นมา 1 ชุด เพื่อให้มีหน้าที่รับผิดชอบและดำเนินการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน (เอกสารประกอบ 1) ในเบื้องต้นคณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ เพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการฯ และเสนอผู้เข้าร่วมเวทีแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในพิจารณาเบื้องต้น ซึ่งได้มีการจัดประชุมคณะกรรมการฯ เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2552 (เอกสารประกอบ 2)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบร่วมกัน

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้เชิญบุคลากรประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดกรอบในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งได้จัดประชุมเมื่อวันที่ 21 มกราคม พ.ศ. 2552 โดยได้ให้ความรู้ในเรื่องของการจัดการองค์ความรู้ (KM) แก่บุคลากร และได้กำหนดแผน (Action Plan) กลุ่มเป้าหมาย, ตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผล (เอกสารประกอบ 3 และเอกสารประกอบ 4) และได้มีการจัดเสวนาร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 (เอกสารประกอบ 5)

ขั้นตอนที่ 3 ประมวลและจัดเป็นชุดความรู้

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้ประชุมคณะกรรมการฯ เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 เพื่อประมวลความรู้ที่ได้จากเอกสารทางวิชาการและจากการจัดเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน เป็นชุดองค์ความรู้เพื่อเตรียมถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์นำไปแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ (เอกสารประกอบ 6)

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดชุดองค์ความรู้

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้จัดประชุมบุคลากรเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ในการส่งเสริมแนะนำสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ แก่บุคลากรของหน่วยงานเมื่อวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2552 (เอกสารประกอบที่ 7)

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงชุดความรู้และเทคนิคการนำไปใช้

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้จัดประชุมบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงชุดความรู้ และเทคนิคในการนำองค์ความรู้ไปแนะนำสหกรณ์ให้นำไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดประชุมชี้แจงแก่บุคลากรของหน่วยงานเมื่อวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2552 (เอกสารประกอบที่ 7)

ขั้นตอนที่ 6 การนำชุดความรู้ไปสู่การปฏิบัติตามกลุ่มเป้าหมายการปฏิบัติที่กำหนด

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้ส่งชุดความรู้เรื่องการติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ แก่หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ทุกหน่วย เพื่อนำชุดความรู้ดังกล่าวไปแนะนำสหกรณ์ที่ได้ กำหนดไว้ตามแผน คือ สหกรณ์จำนวน 5 แห่ง (เอกสารประกอบที่ 8)

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามผล ทบทวนผล และสรุปผลการนำไปใช้

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้มอบให้หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ติดตามผล และรายงานผลการนำชุดความรู้ไปปฏิบัติ และคณะทำงานได้มีการประชุมเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 เพื่อทบทวนและสรุปผลการนำชุดความรู้ไปสู่การปฏิบัติ (เอกสารประกอบ 9 และ เอกสารประกอบ 10)

ขั้นตอนที่ 8 กรณีตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practices)

คณะทำงานได้ประชุมเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 เพื่อพิจารณาผลการนำชุดความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดเลือกสหกรณ์เป้าหมายไว้จำนวน 5 แห่ง ได้คัดเลือกสหกรณ์ ตัวอย่างที่นำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จ 1 แห่ง (เอกสารประกอบ 11)

ผลการจัดการองค์ความรู้

ในการจัดการองค์ความรู้ เรื่อง การติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ จากการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้ข้อสรุปเป็นองค์ความรู้สำหรับใช้เป็นคำแนะนำสหกรณ์ติดตามเร่งรัดหนี้จากสมาชิก ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ เพื่อกำหนดกรอบ แนวทางแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระ
2. แต่งตั้งอนุกรรมการติดตามหนี้ค้างชำระ
3. มอบหมายและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
3. แยกแยะข้อมูล และเก็บข้อมูลลูกหนี้รายตัวเพื่อสอบถามถึงสาเหตุที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้
4. วิเคราะห์ลูกหนี้ กำหนดแผน และวางกลยุทธ์ในการติดตาม
5. ประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับลูกหนี้ในแต่ละกลุ่ม
6. กลยุทธ์ในการติดตามเร่งรัดหนี้
 - 1) จัดชั้นสมาชิก และแจ้งให้สมาชิกทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ
 - 2) จัดเสวนาระหว่างสมาชิกเพื่อสร้างความเข้าใจในธุรกิจ รับทราบปัญหา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
 - 3) วางแผนร่วมกับลูกหนี้เพื่อเร่งรัดการชำระหนี้
 - 4) จัดช่วงเวลาพิเศษสำหรับการชำระหนี้ โดยให้มีส่วนลดเมื่อสมาชิกชำระตามระยะเวลาที่กำหนด
 - 5) ให้ประธานกลุ่มมีส่วนร่วมในการติดตามหนี้ โดยกำหนดให้คำตอบแทนตามส่วนที่สหกรณ์ได้รับชำระหนี้
 - 6) ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกแต่ละราย
 - 7) ส่งเสริมสนับสนุนอาชีพแก่สมาชิก และรับชำระหนี้เป็นผลผลิต หรือขายฝาก
 - 8) ส่งเสริมสมาชิกให้มีการออม เพื่อชำระหนี้ตามสัดส่วนของหนี้
 - 9) ให้สหกรณ์รับซื้อผลผลิตทางการเกษตรล่วงหน้าจากสมาชิกที่จะชำระกับสหกรณ์
 - 10) แจ้งผู้ค้ำประกันทราบ และให้ช่วยทวงถามติดตามหนี้
 - 11) ให้มีการติดตามหนี้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง
 - 12) สร้างสายสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกให้แน่นแฟ้น

13) ดำเนินคดีตามกฎหมายกับสมาชิกและผู้ค้าประกันที่ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา

7. แนะนำส่งเสริมให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติ

8. ติดตามประเมินผลทุกเดือน เพื่อปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ในการติดตาม

การนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง ได้นำองค์ความรู้ที่ได้ในเรื่องการติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระไปสู่การปฏิบัติ โดยได้กำหนดให้หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ทุกหน่วยนำไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์ที่รับผิดชอบ โดยได้กำหนดเป้าหมายเป็นตัวชี้วัดในการทดสอบการนำองค์ความรู้ไปใช้โดยแต่ละหน่วยฯ ได้เลือกสหกรณ์จำนวน 1 แห่ง เพื่อนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งหมดจำนวน 5 แห่ง ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตรแจ้ห่ม จำกัด
2. สหกรณ์การเกษตรแม่มาะพัฒนา จำกัด
3. สหกรณ์การเกษตรนิคมก้อวมฯ จำกัด
4. สหกรณ์การเกษตรเกาะคา จำกัด
5. สหกรณ์การเกษตรเวียงมอก จำกัด

กรณีตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ

จากการที่หน่วยส่งเสริมสหกรณ์และพัฒนาสหกรณ์แต่ละหน่วยนำองค์ความรู้ที่ได้ไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมแนะนำสหกรณ์นั้น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปางได้ทำการคัดเลือกสหกรณ์ที่นำองค์ความรู้ในการติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระไปสู่การปฏิบัติ และมีความเปลี่ยนแปลงสามารถติดตามหนี้ค้างชำระผิดสัญญาและติดตาม ดอกเบี้ยค้างชำระได้ดีขึ้นจากเดิมปรากฏผลชัดเจน ได้แก่

สหกรณ์การเกษตรแจ้ห่ม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรแจ้ห่ม จำกัด ตั้งอยู่ที่ อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง หลังจากที่หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปแนะนำ สหกรณ์ได้นำไปสู่การปฏิบัติและปรากฏผล ดังนี้

1. สหกรณ์ได้นำเรื่องการติดตามเร่งรัดหนี้เข้าเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาทุกเดือน โดยสหกรณ์ได้มอบหมายและกำชับให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อที่รับผิดชอบในพื้นที่ได้รายงานความเคลื่อนไหว

2. สหกรณ์ได้ดำเนินการแยกแยะข้อมูลและเก็บข้อมูลลูกหนี้รายตัว โดยแยกเป็น 4 กลุ่ม กำหนดเป็นสี่ คือ สีเขียวเป็นลูกหนี้ชั้นดีเยี่ยม สีเหลืองเป็นลูกหนี้ชั้นดี สีส้มเป็นลูกหนี้พอใช้ และสีแดงเป็นลูกหนี้ชั้นแย่มาก เพื่อแยกสถานะของลูกหนี้เพื่อง่ายในการพิจารณาและการขอรับผลประโยชน์ต่าง ๆ จากสหกรณ์ เช่น ทุนสวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกและครอบครัว หรือการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ เป็นต้น

3. สหกรณ์ได้วิเคราะห์ลูกหนี้ และวางกลยุทธ์ติดตามหนี้เป็นรายตัวอย่างต่อเนื่อง และแจ้งให้ผู้ค้าประกันทราบ โดยนัดประชุมกลุ่ม ติดตามหนี้ถึงบ้าน และให้สมาชิกทำบันทึกข้อตกลงในการชำระหนี้ และขั้นตอนต่อไปคือ การทำหนังสือรับสภาพหนี้

4. สหกรณ์จัดชั้นสมาชิก และแจ้งถึงประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ เช่น ลูกหนี้ชั้นเยี่ยมจะได้รับการอนุมัติเงินกู้ก่อน หรือกรณีเร่งด่วนจะมอบอำนาจให้ผู้จัดการสหกรณ์มีอำนาจอนุมัติเงินกู้ในวงเงินไม่เกิน 30,000.- บาท รวมทั้งสหกรณ์จะจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกชั้นเยี่ยมให้มากกว่าสมาชิกชั้นอื่น ๆ

5. สหกรณ์ได้จัดช่วงเวลาพิเศษสำหรับการชำระหนี้ โดยมีส่วนลดดอกเบี้ยเงินกู้ช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม 2552

6. สหกรณ์ได้กำหนดให้ประธานกลุ่ม และคณะกรรมการดำเนินการมีส่วนร่วมในการติดตามหนี้ โดยกำหนดค่าตอบแทนตามส่วนที่สหกรณ์ได้รับชำระหนี้ คือ

- 1) ชำระต้นเงินค้ำระยะเวลา 3-5 ปี ได้รับค่าตอบแทน 2 % ของต้นเงิน
- 2) ชำระต้นเงินค้ำระยะเวลา 6-9 ปี ได้รับค่าตอบแทน 7 % ของต้นเงิน
- 3) ชำระต้นเงินค้ำระยะเวลา 10 ปี ได้รับค่าตอบแทน 10 % ของต้นเงิน
- 4) ชำระดอกเบี้ยค้ำระยะเวลา 1-5 ปี ได้รับค่าตอบแทน 3 % ของดอกเบี้ย
- 5) ชำระดอกเบี้ยค้ำระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป ได้รับค่าตอบแทน 10 % ของดอกเบี้ย

7. สหกรณ์ได้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้สมาชิกตามความสามารถในการชำระหนี้

8. สหกรณ์สร้างสายสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก โดยไปร่วมทำบุญงานศพสมาชิกและครอบครัวสมาชิก มอบเงินช่วยเหลือให้ครอบครัวสมาชิก และวางหรีดเคาศพ

จากการที่สหกรณ์การเกษตรแจ้ห่ม จำกัด ได้นำองค์ความรู้ในเรื่องในการติดตามเร่งรัดหนี้ค้ำชำระไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งใช้ระยะเวลาเพียง 3 เดือน ปรากฏว่าสหกรณ์ได้รับการชำระหนี้ค้ำเป็นต้นเงินจำนวน 2,100,000.- บาท และดอกเบี้ยค้ำจำนวน 850,000.- บาท