

แนวทางลดการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

Guidelines for Reducing the Return of Credit Analysis Work from the Credit Analysis Center to Branch Offices of the Government Housing Bank

สาธิตน์ อยู่สุข

บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Email: ann.annie2529@gmail.com

กิตติพงษ์ สาครเสถียร

กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Email: kittipong_sak@utcc.ac.th

Salinee Yoosuk

Graduated School, Department of Management, School of Business,

University of the Thai Chamber of Commerce

Kittipong Nakornsathien

Department of Management, School of Business,

University of the Thai Chamber of Commerce

รับเข้า: 15 กุมภาพันธ์ 2568 แก้ไข: 27 พฤษภาคม 2568 ตอบรับ: 27 พฤษภาคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาสาเหตุที่ส่งผลต่อการส่งคืนงานสินเชื่อ 2) นำเสนอแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมกับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานสินเชื่อสาขาฝ่ายภาคตะวันออก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 100 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ โดย

สัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานที่ปฏิบัติงานสินเชื่อสาขาฝ่ายภาคตะวันออก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 5 คน โดยใช้เทคนิค Why Why Analysis

ผลการวิจัย พบว่า 1) สาเหตุที่ส่งผลต่อการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ประกอบด้วยด้านพนักงาน ด้านเอกสาร ด้านกระบวนการ และด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ 2) แนวทางเลือกสำหรับแก้ไขปัญห การจัดอบรมพนักงานสินเชื่อสาขาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่ออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อยกระดับความรู้และทักษะของพนักงานสินเชื่อสาขา มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อสาขาในการทำงาน จัดทำระบบติดตามและประเมินผลการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสาขา และศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

คำสำคัญ: ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อ การส่งคืนงานสินเชื่อ

Abstract

This research aimed to: 1) investigate the causes that contribute to the return of credit analysis tasks; and 2) propose effective solutions to reduce the return of credit analysis tasks from the Credit Analysis Center to branch offices of the Government Housing Bank. The study employed both quantitative and qualitative research methods. For the quantitative part, data were collected using questionnaires distributed to 100 credit officers from the Eastern Regional Branch Division of the Government Housing Bank. The statistical tools used for data analysis included frequency, percentage, mean, and standard deviation. For the qualitative part, in-depth interviews were conducted with five credit officers from the same division using the Why-Why Analysis technique.

The findings revealed that: 1) the causes of credit task returns from the Credit Analysis Center to the branches stemmed from factors related to personnel, documentation, processes, and tools and equipment; and 2) the proposed solutions include organizing credit analysis training for branch officers at least twice a year to enhance their knowledge and skills, creating clear operational manuals and guidelines for

credit analysis, and implementing a system for monitoring and evaluating performance to increase operational efficiency at both the branches and the Credit Analysis Center of the Government Housing Bank.

Keywords: Government Housing Bank, loan, credit analysis, loan return

บทนำ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการช่วยเหลือประชาชนให้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง ผ่านการให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Government Housing Bank [GHB], 2023) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ธอส. ได้จัดตั้ง “ศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อ (Data Entry Center: DEC)” ซึ่งทำหน้าที่รับช่วงการวิเคราะห์สินเชื่อจากสาขา โดยไม่มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง ส่งผลให้การสื่อสารระหว่างศูนย์วิเคราะห์กับสาขากลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน

กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคารเริ่มต้นจากการที่สาขาเสนอผลิตภัณฑ์และรับเอกสารจากลูกค้า จากนั้นดำเนินการ Pre Screening และบันทึกข้อมูลในระบบ GHB System พร้อมส่งเอกสารเพื่อส่งเข้าสู่ศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อ ซึ่งจะพิจารณาข้อมูลและเสนออนุมัติสินเชื่อในลำดับต่อไป หากพบว่าข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือบันทึกผิดพลาด งานสินเชื่อจะถูกส่งคืนให้สาขาเพื่อดำเนินการแก้ไข

จากรายงานของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อชลบุรี ณ วันที่ 7 กันยายน 2566 พบว่ามีจำนวนงานสินเชื่อที่ถูกส่งคืนให้สาขาเฉลี่ยถึง 1,269 รายต่อเดือน หรือคิดเป็น 65.38% ของจำนวนงานทั้งหมดที่ส่งเข้าสู่ศูนย์วิเคราะห์ (GHB, 2023) ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการรับและวิเคราะห์สินเชื่อ โดยมีสาเหตุหลักจาก 1) เอกสารไม่ครบถ้วนหรือไม่ชัดเจน 2) ข้อมูลเครดิตไม่ตรงตามระเบียบ 3) การเสนอผลิตภัณฑ์ที่ไม่ถูกต้อง 4) การคำนวณรายได้ผิดพลาด 5) การบันทึกข้อมูลในระบบคลาดเคลื่อน 6) ข้อมูลประกอบการพิจารณาที่ไม่ครบถ้วน และ 7) การยกเลิกการขอสินเชื่อโดยลูกค้า

ปัญหาดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับปรุงคุณภาพงานภายใน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการลดข้อผิดพลาดและสร้างระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการจัดการข้อมูลและการสื่อสาร (Goetsch & Davis, 2021) ทั้งนี้ งานวิจัยของ Nguyen et al. (2022) ยังสนับสนุนว่าข้อผิดพลาดในกระบวนการ

จัดการเอกสารและช่องว่างการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความล่าช้าและความไม่พึงพอใจของลูกค้าในกระบวนการอนุมัติสินเชื่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขาของธนาคารอาคารสงเคราะห์ และนำเสนอแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดปริมาณงานที่ถูกตีกลับและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสินเชื่ออย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อหาสาเหตุที่ส่งผลต่อการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขาธนาคารอาคารสงเคราะห์
2. เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัย (Two-Factor Theory) หรือที่รู้จักกันในชื่อ “ทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขาภิบาล” (Motivation-Hygiene Theory) เป็นแนวคิดที่นำเสนอโดย Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) โดยมีพื้นฐานจากการศึกษาเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 203 คนในเมืองพิตต์สเบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และ ปัจจัยสุขาภิบาล (Hygiene Factors) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในด้านผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานหรือคุณค่าที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ลักษณะของงานที่ทำ (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในสายงาน (Advancement) โอกาสในการเติบโตส่วนบุคคล (Possibility of Growth)

2. ปัจจัยสุขาภิบาล (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งหากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ แต่หากมีอยู่จะไม่จำเป็นต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจเสมอไป ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) การควบคุมดูแล (Supervision) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) ค่าตอบแทน (Salary) สถานะและความมั่นคงในงาน (Status and Job Security)

Herzberg et al. (1959) ได้ชี้ให้เห็นว่า การปรับปรุงปัจจัยสุขาภิบาลสามารถลดระดับความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืนได้อย่างเพียงพอ หากองค์กรต้องการเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากร จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานอย่างเป็นระบบ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร 7S Framework of McKinsey

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey เป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาโดย Robert H. Waterman Jr., Tom Peters และ Julien R. Phillips ซึ่งเผยแพร่ครั้งแรกในบทความชื่อ “Structure Is Not Organization” ในวารสาร Business Horizons เมื่อเดือนมิถุนายน ปี ค.ศ. 1980 (Waterman, Peters, & Phillips, 1980) แบบจำลองนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการที่ต้องมีการสอดคล้องและเสริมสร้างกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) Strategy (กลยุทธ์): แนวทางที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายระยะยาว 2) Structure (โครงสร้าง): รูปแบบการจัดองค์กรที่กำหนดสายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ 3) Systems (ระบบ): กระบวนการและขั้นตอนที่สนับสนุนการดำเนินงานประจำวันขององค์กร 4) Shared Values (ค่านิยมร่วม): ค่านิยมหลักที่เป็นศูนย์กลางและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร 5) Style (รูปแบบการบริหาร): ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารองค์กร 6) Staff (บุคลากร): ทรัพยากรมนุษย์และการจัดการบุคลากรในองค์กร และ 7) Skills (ทักษะ): ความสามารถหลักและทักษะที่มีอยู่ในองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 7 นี้สามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ “Hard Ss” (Strategy, Structure, Systems) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จับต้องได้ และ “Soft Ss” (Shared Values, Style, Staff, Skills) ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและพฤติกรรมภายในองค์กร (Waterman et al., 1980)

การประยุกต์ใช้แบบจำลอง 7S ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Waterman et al., 1980)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Performance Efficiency) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยสะท้อนถึงระดับของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพการทำงานจึงเป็นดัชนีสำคัญที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาทั้งด้านผลลัพธ์ และกระบวนการในการดำเนินงาน (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2013; Robbins & Coulter, 2022)

Peterson and Plowman (1953) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของประสิทธิภาพในการทำงานไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน (Quality): การปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และตรงตามมาตรฐานที่กำหนด 2) ปริมาณงาน (Quantity): ปริมาณของงานที่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 3) เวลา (Time): ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง 4) ค่าใช้จ่าย (Cost): การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน

แนวคิดดังกล่าวได้รับการนำไปประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหลายองค์กร โดยเฉพาะในหน่วยงานที่เน้นผลผลิตและคุณภาพของงานเป็นหลัก (Peterson & Plowman, 1953; Robbins & Coulter, 2022)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมผสาน คือ วิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative method) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative method) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาฝ่ายภาคตะวันออก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 120 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานสินเชื่อสาขาฝ่ายภาคตะวันออก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 100 คน ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane, 1973 โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง สัมภาษณ์รายบุคคล (Purposive sampling) พนักงานที่ปฏิบัติงานสินเชื่อสาขาฝ่ายภาคตะวันออก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 5 คน ที่มีความเหมาะสม โดยพิจารณาจากการความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการใช้เทคนิค Why Why Analysis และแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการใช้เทคนิค Why Why Analysis ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานสินเชื่อสาขาฝ่ายภาคตะวันออกธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานสินเชื่อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ถูกตักกลับคืนงานสินเชื่อ ทำไมจึงตักกลับคืนงานสินเชื่อ

แบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามปลายปิด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร 7S Framework of Mckinsey

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. การสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการใช้เทคนิค Why Why Analysis สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์และคำถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ถูกตีกลับคืนงานสิ้นเชื้อ

1.3 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แบบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมและความครอบคลุมของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทและกลุ่มเป้าหมาย

1.4 ปรับปรุงและเตรียมใช้เก็บข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงเครื่องมือ ก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 ราย ตามที่กำหนดไว้

2. การสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทางทฤษฎี แนวคิด และผลการวิจัยเดิมที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ประเด็นที่สำคัญในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ซึ่งผู้วิจัยใช้คำถามปลายปิดในรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า Likert 5 ระดับ และคำถามปลายเปิดบางรายการ

2.3 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยขอความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความครอบคลุม ความชัดเจน และความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย พร้อมทั้งนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบสอบถาม และหาค่าความตรงของแบบสอบถามโดยการหาค่า The Index of Item-Objective Congruence (IOC) ได้ค่า IOC รายข้อระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งสามารถนำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

2.4 ทดลองใช้ (Try-out) นำแบบสอบถามฉบับปรับปรุงทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจริง จำนวน 30 คน เพื่อประเมินความชัดเจน ความเข้าใจง่าย และเวลาที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม

2.5 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) นำข้อมูลจากการทดลองใช้จะนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าที่ได้เท่ากับ 0.938

2.6 ปรับปรุงแบบสอบถามและนำไปใช้จริง เมื่อได้ค่าความเชื่อมั่นตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจึงปรับปรุงแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานที่ปฏิบัติงานสินค้าสาขาฝ่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 5 ราย ด้วยการใช้เทคนิค Why Why Analysis เพื่อหาสาเหตุของปัญหาการส่งคืนงานสินค้าของศูนย์วิเคราะห์สินค้าไปยังส่วนงานสาขาตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสัมภาษณ์ในสภาวะแวดล้อมแบบเป็นกันเอง เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นสูง ผู้วิจัยมีความประสงค์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และสามารถอธิบายในทุกประเด็นที่ต้องการโดยไม่จำกัดขอบเขตในการสัมภาษณ์

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยการแจกแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 100 ชุด แบ่งเป็น 2 วิธี ได้แก่ 1) แจกด้วยตนเองในรูปแบบออฟไลน์ให้กับลูกค้าที่นั่งรอรับบริการหน้าเคาน์เตอร์ 2) แจกผ่านแบบสอบถามออนไลน์ให้กับลูกค้าที่สะดวกตอบแบบดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาด้วยการตีความ จากข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งสาเหตุของปัญหา ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รวบรวมนำมาวิเคราะห์แผนผังก้างปลา (Fishbone diagram) แล้วนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด ไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เป็นการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อเป็นการอธิบายให้ทราบถึงลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และ

หาค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2-4 เป็นการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยภายในองค์กร 7S Framework of McKinsey ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตั้งแต่ระดับความเห็นด้วยมากที่สุด = 5 ไปจนถึงน้อยที่สุด = 1 สถิติที่ใช้ คือ การค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สาเหตุที่ส่งผลต่อการส่งคืนงานสินเชื่อ รวมทั้งการนำเสนอแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง และด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่า โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวม

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน	$\bar{x}$	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	3.96	0.78	มาก
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.82	0.79	มาก
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.88	0.80	มาก
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.07	0.80	มาก
5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	3.92	0.78	มาก
6. ด้านนโยบายและการบริหาร	4.02	0.84	มาก
7. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	4.25	0.72	มากที่สุด
8. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.24	0.77	มากที่สุด
9. ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง	4.09	0.79	มาก
10. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน	3.96	0.83	มาก
รวม	4.02	0.79	มาก

2. ปัจจัยภายในองค์กร 7S Framework of Mckinsey ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านความสามารถ และด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร พบว่า โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านรูปแบบการบริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมา คือ ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร และด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.89 รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในองค์กร 7S Framework of Mckinsey โดยภาพรวม

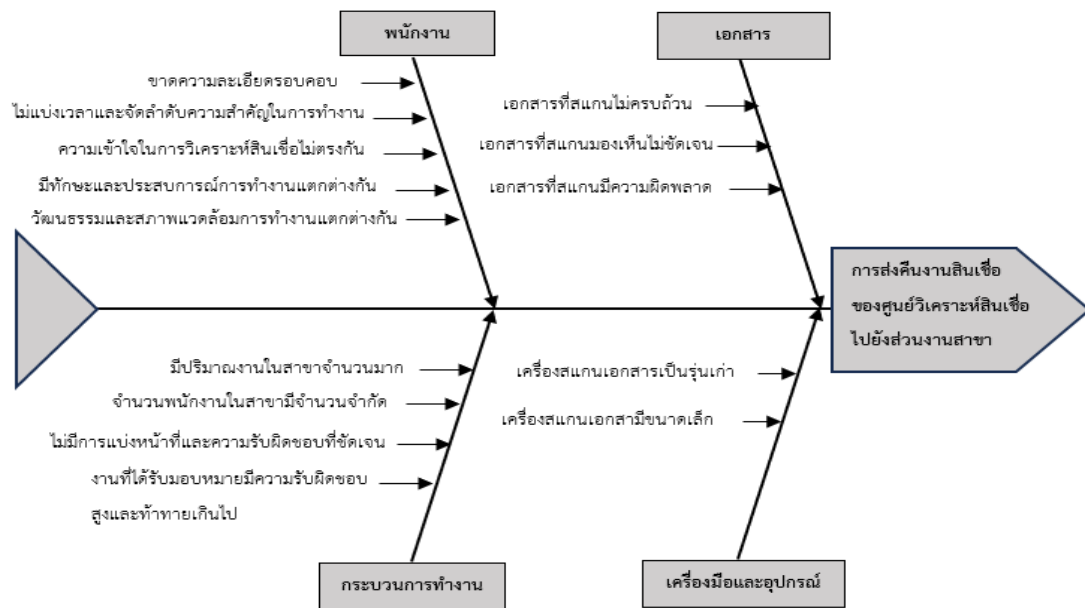
ปัจจัยภายในองค์กร 7S Framework of Mckinsey	$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านกลยุทธ์	4.03	0.81	มาก
2. ด้านโครงสร้าง	3.89	0.88	มาก
3. ด้านระบบ	3.96	0.84	มาก
4. ด้านรูปแบบการบริหาร	4.23	0.73	มากที่สุด
5. ด้านบุคลากร	3.92	0.91	มาก
6. ด้านความสามารถ	4.12	0.77	มาก
7. ด้านค่านิยมร่วมของคนในองค์กร	4.20	0.73	มาก
รวม	4.05	0.81	มาก

3. ระดับความคิดเห็นด้านเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 โดยพบว่า ท่านมีความตรงต่อเวลา รองลงมา คือ ด้านปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.01 ตามลำดับ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการทำงาน โดยภาพรวม

ประสิทธิภาพในการทำงาน	$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านคุณภาพของงาน	4.01	0.86	มาก
2. ด้านปริมาณงาน	4.15	0.76	มาก
3. ด้านเวลา	4.19	0.78	มาก
รวม	4.12	0.80	มาก

4. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากพนักงานที่ปฏิบัติงานสินเชื่อสาขาฝ่ายภาคตะวันออก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุของปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์



ภาพที่ 1 แผนภูมิแก๊งปลาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์

จากภาพที่ 1 พบว่า สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มี 4 ด้าน คือ 1. ด้านพนักงาน 2. ด้านเอกสาร 3. ด้านกระบวนการทำงาน 4. ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากพนักงานที่ปฏิบัติงานสินเชื่อสาขา สามารถนำมาสรุปเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) ประกอบด้วย 1.1 พนักงานสินเชื่อมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 1.2 พนักงานสินเชื่อมีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานเพียงพอ 1.3 องค์กรมีกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจน 1.4 องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2. จุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย 2.1 พนักงานสินเชื่อขาดความละเอียดรอบคอบในการทำงาน 2.2 พนักงานสินเชื่อไม่สามารถแบ่งเวลาและจัดลำดับความสำคัญในการทำงานได้ 2.3 พนักงานสินเชื่อสาขาและพนักงานสินเชื่อศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อมีทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน 2.4 เอกสารที่พนักงานสินเชื่อสาขาสแกนเข้าระบบไม่ครบถ้วน มองเห็นไม่ชัดเจน และมีความผิดพลาด 2.5 สาขามีปริมาณงานมาก และจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ 2.6 สาขาไม่มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน 2.7 สาขามีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ไม่ทันสมัย

3. โอกาส (Opportunities) ประกอบด้วย 3.1 ความต้องการสินเชื่อที่อยู่อาศัยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. อุปสรรค (Threats) ประกอบด้วย 4.1 การแข่งขันในธุรกิจสินเชื่อมีความรุนแรงมากขึ้น 4.2 กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสินเชื่อมีการเปลี่ยนแปลง

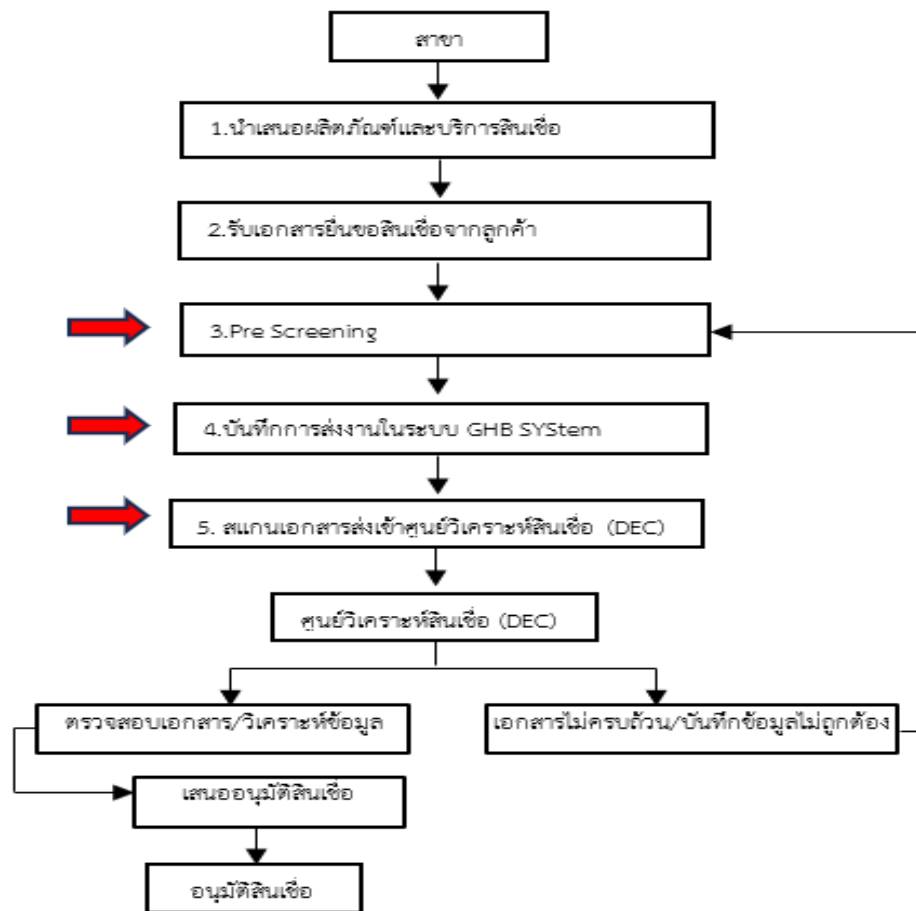
6. แนวทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุผ่านแผนก้างปลา ทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาการกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ TOWs Matrix แล้วจึงสามารถสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้ 3 แนวทางดังนี้ แนวทางที่ 1 พัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานสินเชื่อสาขาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อ โดยจัดอบรมพนักงานสินเชื่อสาขาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและรางวัลจูงใจสำหรับพนักงานสินเชื่อสาขาที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ 2 ปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ โดยการเปลี่ยนเครื่องสแกนเอกสารเป็นรุ่นใหม่ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แนวทางที่ 3 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน แบ่งงานและจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน จัดทำระบบติดตามและประเมินผลการทำงาน

แนวทางที่เลือกเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา คือ แนวทางเลือกที่ 1 การจัดอบรมพนักงานสินเชื่อสาขาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อยกระดับความรู้และทักษะของพนักงานสินเชื่อ

สาขา มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อสาขา พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและรางวัลจูงใจสำหรับพนักงานสินเชื่อสาขาที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

จากการนำข้อมูลสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์มาวิเคราะห์ กับ แผนผังแสดงกระบวนการการวิเคราะห์สินเชื่อพบว่ากระบวนการทำงานของการส่งคืนงานสินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์จุดสำคัญที่ควรเข้าไปแก้ปัญหา ได้แก่ ขั้นตอนที่ 3 สาขาทำการ Pre Screening ขั้นตอนที่ 4 สาขาบันทึกการส่งงานในระบบ GHB System และขั้นตอนที่ 5 สาขาทำการ Scan เอกสารส่งเข้าศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อ (DEC) หากพนักงานสินเชื่อสาขาทำการ Pre Screening อย่างไม่รอบคอบ บันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาด สแกนเอกสารไม่ครบถ้วน หรือสแกนแล้วมองเห็นไม่ชัดเจน อาจทำให้ศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ ซึ่งส่งผลให้ศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อต้องส่งคืนงานสินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา



ภาพที่ 2 จุดสำคัญของกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อที่ควรแก้ไข้ปัญหา

อภิปรายผล

1. เพื่อหาสาเหตุที่ส่งผลต่อการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จากผลการวิจัย พบว่า สาเหตุของปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อชลบุรี ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้แก่ ด้านพนักงาน คือ พนักงานสินเชื่อสาขาขาดความละเอียดรอบคอบในการทำงาน ด้านเอกสาร ประกอบด้วย เอกสารที่สาขาสแกนเข้าระบบไม่ครบถ้วน เอกสารที่สแกนมองเห็นไม่ชัดเจน ด้านกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย มีปริมาณงานในสาขาจำนวนมาก และต้องทำงานอย่างรีบเร่งเพื่อให้ทันตามระยะเวลา SLA (Service Level Agreement) จำนวนพนักงาน

สินเชื่อในสาขามีจำนวนจำกัดและไม่เพียงพอกับปริมาณงานในแต่ละวัน ไม่มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในปฏิบัติงานของสาขาที่ชัดเจน ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ประกอบด้วย เครื่องสแกนเอกสารของสาขาเป็นเครื่องรุ่นเก่า และเครื่องสแกนของสาขามีขนาดเล็ก ทำให้เกิดปัญหาในการสแกนเอกสาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย อู่พานิช สมุทร ชำนาญ และ สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2) ด้านโครงสร้าง ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ด้านระบบ ได้แก่ การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) ด้านรูปแบบการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีการประชุม ปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6) ด้านทักษะ ได้แก่ ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 7) ด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่

2. เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จากผลการวิจัย พบว่า ด้านพนักงาน ด้านเอกสาร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ ส่งผลต่อการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และจะสามารถนำมาเป็นแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดปัญหาการส่งคืนงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา โดยการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานสินเชื่อสาขา จัดอบรมพนักงานสินเชื่อสาขาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อ จัดทำคู่มือปฏิบัติงานและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน ปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ เปลี่ยนเครื่องสแกนเอกสารเป็นรุ่นใหม่ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยจัดทำระบบติดตามและประเมินผลการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสาขา และศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อารีย์ แก้วสกุลพันธ์ (2553) และ วชิรวิชัย แซ่ลี (2560) ที่กล่าวถึง รูปแบบกลยุทธ์ มาจากการนำปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ สามารถนำมาจับคู่เพื่อให้

สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ได้ 4 ประการ ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งจะช่วยในการเสนอแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการลดปัญหาส่งการคืบงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน มอบรางวัลเหมาะสม สนับสนุนการเรียนรู้ใหม่ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และส่งเสริมคุณภาพชีวิตเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน
2. พัฒนาศักยภาพและแรงจูงใจของพนักงาน ควรพัฒนาทักษะพนักงานให้เข้าใจงานวิเคราะห์สินเชื่อ จัดหาเครื่องมือที่ทันสมัย ปรับกระบวนการทำงานให้ชัดเจน ส่งเสริมค่านิยมองค์กร และสร้างแรงจูงใจผ่านเป้าหมายและรางวัล
3. รักษาคุณภาพ ปริมาณ และเวลาในการทำงาน ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน ติดตามและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมสนับสนุนการวางแผนและบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาระบบในขั้นตอนวิเคราะห์สินเชื่อ ควรเน้นแก้ไขจุดสำคัญในขั้นตอน Pre Screening การบันทึกข้อมูลในระบบ และการสแกนเอกสาร โดยจัดทำระบบติดตามงาน แจ้งเตือนเมื่อพบข้อมูลไม่ครบถ้วน และประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติมที่อาจส่งผลต่อการส่งคืบงานสินเชื่อของศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อไปยังส่วนงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เช่น การศึกษาเรื่องการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเพิ่มเติมสำหรับการวิเคราะห์สินเชื่อ และการส่งคืบงานสินเชื่อ เพื่อช่วยปรับปรุงกระบวนการและความรวดเร็วของงาน
2. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะสาขาในสังกัดภาคตะวันออก และศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อชลบุรีเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการศึกษา สาขาในสังกัดภาคอื่น

ๆ และศูนย์วิเคราะห์สินเชื่ออื่น ๆ เช่น สาขาในสังกัดภาคกลางและภาคใต้ตอนบน กับ ศูนย์วิเคราะห์สินเชื่อสมุทรสาคร

เอกสารอ้างอิง

ธวัชชัย อู่พานิช สมุทร ชำนาญ และ สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2559). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 27(1), 153-159.

วชิรวิษญ์ แซ่ลี. (2560). รูปแบบและกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการผลิตรังผึ้งหม่อนน้ำรณนต์กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด เค.พี. เรดิเอเตอร์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (9th ed.). Pearson.

Government Housing Bank. (2023). *Annual Report 2022*. <https://www.ghbank.co.th>

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (10th ed.). Pearson Education.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Nguyen, T. M., Dang, D. N., & Hoang, P. V. (2022). The impact of document errors and communication gaps on credit approval processes: A case study in housing loan services. *Journal of Financial Services Operations*, 19(3), 45–62.

Peterson, E. L., & Plowman, C. B. (1953). *Business organization and management*. Prentice Hall.

Peterson, E., & Plowman, E. (1953). *Business organization and management*. Homewood, IL: Irwin.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.