

แนวทางแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคาร อาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ

ลักษณะพร หนูคง^{1*} และ อนุฉัตร ชำของ²

วันที่รับบทความ : 16 ม.ค. 2567

วันแก้ไขบทความ : 28 ก.พ. 2567

วันที่ตอบรับบทความ : 29 ก.พ. 2567

บทคัดย่อ

การศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงาน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธี สัมภาษณ์ (Interview) จากพนักงานสินเชื่อ จำนวน 12 คน และเก็บข้อมูลแบบสังเกตการณ์ (Observation) ภายใต้อุปกรณ์ แผนผังก้างปลา (Fish Bone) พบว่า สาเหตุที่แท้จริงคาดว่าจะนำไปสู่ปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของ พนักงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1. การบริหารจัดการภายในองค์กร 2. ด้านบุคลากร 3. ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ใน สำนักงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำสาเหตุของความล่าช้าในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ในแต่ละทางเลือกกับสถานการณ์ขององค์กร และนโยบายการดำเนินงานในปัจจุบันพบ 3 แนวทาง ประกอบด้วยแนวทางที่หนึ่งเป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) แนวทางที่สองเป็นการวางแผนงานด้านบริหารบุคลากร (Strategic Human Resource Planning) และแนวทางสุดท้ายเป็นการวางแผนบริหารจัดการเครื่องจักรและอุปกรณ์อะไหล่ (Strategic Machine and Spare Parts Planning) ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในการนำมาใช้ภายในองค์กร โดยการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีกระบวนการทำงานมีระบบขั้นตอนชัดเจน ทำให้การบริการด้านสินเชื่อมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ ลดข้อผิดพลาดในแต่ละขั้นตอนและลดปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านสินเชื่อ

คำสำคัญ: ความล่าช้า; การบริหารจัดการ; สินเชื่อ; ธนาคารอาคารสงเคราะห์

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

²รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ผู้ประสานงานหลัก : laxsanaporn.n@ghb.co.th

Solutions to Solve the Problem of Delays in Loan Operations by Government Housing Bank Employees. Bangkok Metropolitan Region Branch 1, Bangkok - North District

Luksanaporn Noonong^{1*} and Anuchat Chamchong²

Received : 16 Jan 2024

Revised : 28 Feb 2024

Accepted : 29 Feb 2024

Abstract

Study of solutions to solve the problem of delays in loan operations of Government Housing Bank employees. Bangkok and Metropolitan Branch 1, Bangkok - North area, with the objective of gathering problems. and find solutions to solve the problem of delays in employees' credit operations. which is qualitative research Data was collected by means of interviews (Interview) from 12 loan officers and observational data were collected. (Observation) under the fish bone diagram tool, it was found that the real causes are expected to lead to delays in employees' credit operations, consisting of 3 areas: 1. Management within the organization. 2. Personnel aspect 3. Machinery and office equipment The researcher has taken the causes of operational delays and analyzed each option with the organization's situation. And the current operating policy is found in 3 approaches, consisting of the first approach being total quality management (Total Quality Management), the second approach being personnel management work planning (Strategic human resource planning), and the last approach being planning the management of machinery and spare parts equipment. (Strategic machine and spare parts planning) which is an appropriate practice to use within the organization. By managing within the organization with a clear work process and system of procedures. Makes credit services quick and more efficient This results in reducing errors in each step and reducing delays in the work of credit employees.

Keywords: Delays; Management; Loans; Government Housing Bank

¹Graduate student students Faculty of Business Administration University of the Thai Chamber of Commerce

²Deputy Dean for Student Affairs Faculty of Business Administration University of the Thai Chamber of Commerce

*Corresponding Author : laxsanaporn.n@ghb.co.th

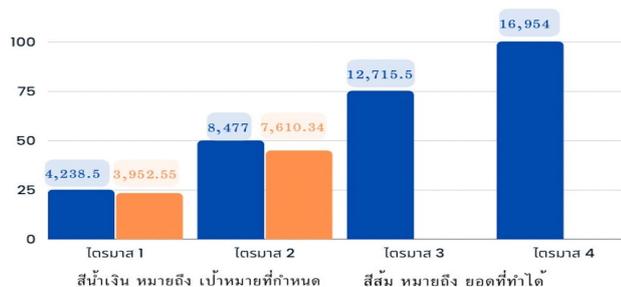
1. บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มตลาดที่อยู่อาศัยสำหรับปี 2566 มีลักษณะที่ปัจจัยสนับสนุนเริ่มลดน้อยลง เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยตัดสินใจไม่ขยายเวลามาตรการผ่อนคลายอัตราส่วนกู้ยืมต่อมูลค่าหลักประกัน Loan to Value Ratio (LTV) พร้อมกันนี้ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจยังคงมีความไม่แน่นอน หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง กำลังซื้อยังคงเปราะบาง อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างก็เพิ่มขึ้น นำไปสู่โอกาสที่ราคาของโครงการที่อยู่อาศัยใหม่ ๆ จะปรับราคาเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของเปอร์เซ็นต์ของสินเชื่อที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดตกลงกันตามสัญญา มีหนี้ที่ค้างชำระเกิน 90 วัน หรือไม่ได้ชำระคืน Non - performing Loan (NPL) ส่งผลให้ธนาคารเข้มงวดมากขึ้นในการตรวจสอบข้อมูลในการปล่อยสินเชื่อใหม่ ด้วยเหตุนี้มูลค่าที่คาดการณ์ไว้สำหรับสินเชื่อที่อยู่อาศัยใหม่ทั่วประเทศในปี 2566 จึงอยู่ที่ 650,764 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 6.8 ในขณะที่สินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลทั่วไปคงค้างทั่วประเทศมีมูลค่า 4,955,985 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.5 เมื่อเทียบกับปี 2565 สิ่งนี้ทำให้สถาบันการเงินทุกแห่งมีการแข่งขันที่สูงด้านอัตราดอกเบี้ยและโปรโมชั่นต่าง ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจและความต้องการในการใช้บริการสินเชื่อบ้านมากขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565)

เนื่องจากการแข่งขันทางการตลาดของสถาบันการเงินในการแย่งชิงส่วนแบ่งที่อยู่อาศัยที่รุนแรง ทำให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์จำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก นอกจากการแข่งขันในตลาดแล้ว อำนาจการต่อรองของลูกค้ายังมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของสินเชื่อใหม่ เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่มีปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อของธนาคาร เช่น การศึกษา รายได้ สถานะทางสังคม และอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อที่อยู่อาศัย ประกอบกับสถาบันการเงินทุกแห่ง มีการแข่งขันที่สูงในเรื่องอัตราดอกเบี้ยและโปรโมชั่นต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสนใจและความต้องการในการใช้บริการสินเชื่อบ้านมากขึ้น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ยังต้องเผชิญกับความกดดันในการแข่งขันที่สูงเช่นกัน เนื่องจากแต่ละฝ่ายงานถูกกำหนดด้วยเป้าหมายและจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลต่อผลการประเมิน Key Performance Indicator (KPI) ของสาขา มีผลต่อการปรับเกรดค่างาน ตำแหน่งงาน การปรับเงินเดือน และโบนัส นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกนอกจากสถานะการแข่งขันที่สูงและเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ยังเน้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและการบริการที่รวดเร็วในทุกการทำธุรกรรมกับธนาคาร การกำหนดเป้าหมายเหล่านี้ทำให้ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2566)

แผนการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ประจำปี 2566 เกี่ยวกับการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย มีเป้าหมายสำหรับการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยกำหนดไว้ที่ 235,480 ล้านบาท โดยเป้าหมายสำหรับการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยของฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ กำหนดไว้ที่ 16,954.00 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยของฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ ยังไม่ถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแต่ละไตรมาส โดยมีการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยในช่วง 6 เดือนแรกของปี 2566 ได้เพียง 7,610.34 ล้านบาท คิดเป็น 44.89% ซึ่งไม่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละไตรมาส (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2566)



แผนภูมิที่ 1 จำนวนการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย ในไตรมาส 2 ของฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ

จากแผนภูมิที่ 1 จำนวนการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยในไตรมาส 1 และไตรมาส 2 ของฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ ที่แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานของการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยยังไม่สามารถดำเนินงานตามเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละไตรมาสได้ จึงเป็นที่มาของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานด้านสินเชื่อและเป็นการเตรียมตัวเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ

2. เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

2. การทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน

2.1 แนวคิดทฤษฎี ความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Wastes)

แนวคิดทฤษฎี ความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Wastes) เป็นแนวคิดหนึ่งที่คิดค้นโดย Mr.Shigeo Shingo & Mr.Taiichi Ohno (1989) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพและประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและงานบริการ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของ Lean Management หรือการบริหารจัดการที่เน้นลดการสูญเสียในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ 7 ขบวนการสูญเสียนั้น (7 Wastes) ได้แก่ 1. ความสูญเสียนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction) 2. ความสูญเสียนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) 3. ความสูญเสียนื่องจากการขนส่ง (Transpiration) 4. ความสูญเสียนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion) 5. ความสูญเสียนื่องจากกระบวนการผลิต (Processing) 6. ความสูญเสียนื่องจากการรอคอย (Delay) 7. ความสูญเสียนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect) (คริส ปีโรจน์, 2561)

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เป็นแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวมที่คิดค้นขึ้นมาโดย W.Edwards Deming ในช่วงปี ค.ศ. 1940 เป็นหลักการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมหรือการบริหารจัดการคุณภาพทั้งหมด ซึ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมด ที่จัดทำมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทางธุรกิจต่าง ๆ (คริส ปีโรจน์, 2562)

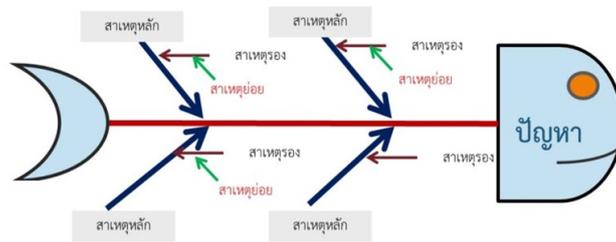
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของมาสโลว์

ทฤษฎีมาสโลว์ หรือลำดับชั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีจิตวิทยาของ อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham Maslow) ที่คิดค้นขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1943 ในเอกสารชื่อ "A Theory of Human Motivation" Maslow ระบุว่า มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ชั้นด้วยกัน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และมองความต้องการของมนุษย์ เป็นลักษณะลำดับชั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด โดยอธิบายได้ว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับหนึ่งแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ความต้องการในลำดับชั้นที่สูงถัดไป สามารถเกิดขึ้นได้แม้ว่าความต้องการในลำดับชั้นที่ต่ำกว่า จะยังไม่ได้มีการตอบสนองที่สมบูรณ์ (คริส ปีโรจน์, 2562)

2.4 เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้อง

แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) หรือเรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) เป็นเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Kaoru Ishikawa ซึ่งเป็นนักวิจัยและนักวิชาการด้านคุณภาพจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว เป็นเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์ในรูปแบบแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุของปัญหาทั้งหมด ซึ่งโดยทั่วไป

จะรู้จักกันในชื่อ “ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)” หรือ “แผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram)” โดยระบุปัญหาที่หัวปลา ระบุสาเหตุหลักของปัญหาเป็นลูกศรเข้าสู่กระดูกแกนกลาง และระบุสาเหตุย่อยที่เป็นไปได้ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหานั้นเป็น ลูกศรเข้าสู่สาเหตุหลัก (กิตติยา ตุ่มสันเทียะ, 2565)



ภาพที่ 1 ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)

จากภาพที่ 1 แสดงถึงผังก้างปลามีลักษณะเป็นแผนภาพที่เลียนแบบกระดูกของปลา โดยเริ่มจากด้านขวา คือ หัวของปลาจะแสดงถึงปัญหาและความผิดพลาดหลัก และขยายมาด้านซ้ายที่มีลักษณะของก้างปลาที่แตกแขนงออกมา เพื่อแสดงถึงสาเหตุหลักต่าง ๆ ของปัญหา โดยแต่ละชั้นของก้างปลาจะแตกแขนงย่อยออกไปอีก เพื่อแสดงรายละเอียดของสาเหตุของปัญหานั้น ๆ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โสภณ ศรีทอง (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าในโครงการก่อสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม จากการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้โครงการก่อสร้างเกิดความล่าช้ามีหลายประการโดยมีการแบ่งแยกถึงสาเหตุออกเป็น 5 สาเหตุ ดังนี้ สาเหตุจากเจ้าของโครงการ ผู้รับเหมา ข้างควบคุม ผู้ออกแบบ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการ

วัชรียา ชุมอินทอง (2560) ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตอิฐบล็อกคอนกรีต กรณีศึกษาร้านราวทรัพย์พัฒนา ที่ใช้แนวคิดทฤษฎี TQM และวงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน Plan-Do-Check-Act (PDCA) มาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุความล่าช้ามาจากการขาดประสิทธิภาพในการจัดการ วัตถุดิบ บุคลากร ส่วนผสม เครื่องจักร กระบวนการทำงาน ซึ่งภายหลังได้นำ TQM มาใช้หนึ่งในผลการศึกษาได้แนะนำให้มีการตรวจสอบเครื่องจักรและบำรุงซ่อมแซมอยู่เสมอ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิตและลดความสูญเสียจากกระบวนการผลิต และลดความล่าช้าในการทำงานได้

ฐิติพร มุสิกะนันท์ (2558) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้การผลิตแบบลีนในการเพิ่มกำลังการผลิตของกระบวนการผลิตปลาเส้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดความสูญเสียเปล่าจึงใช้หลักการวิเคราะห์ความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้น 7 ลักษณะในกระบวนการผลิตปลาเส้น จากการศึกษากระบวนการผลิตปลาเส้นพบว่า มีกำลังการผลิตต่ำกว่าความต้องการของลูกค้า ซึ่งกระบวนการผลิตปลาเส้นของโรงงานมีกำลังการผลิต 396.20 กิโลกรัม ขณะที่ความต้องการของลูกค้าเป็น 431 กิโลกรัมต่อวัน และในอนาคตทางโรงงานต้องการขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ปลาเส้นที่กำลังการผลิตเป้าหมาย 500 กิโลกรัมต่อวัน จึงสร้างแผนภาพกระแสน้ำแสดงสถานะปัจจุบันของกระบวนการผลิตปลาเส้น

ปัญญาภา อัครนิบุตร (2565) การศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน Generation Y บริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-Sectional Study) ผลการศึกษารายงานพบว่า นโยบายและความก้าวหน้าและการนิเทศงาน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน Generation Y บริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน ในขณะที่ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคลและการได้รับการยอมรับนับถือ ค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมการทำงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ

ทำงานของพนักงาน Generation Y บริษัทรัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในด้านดังกล่าวข้างต้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในสถานการณ์ที่ไม่ปกติเช่นนี้

ยลดา สุพร (2559) การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เสง เสง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เสง เสง จำกัด มากที่สุดมี 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงานและด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เสง เสง จำกัด มี 4 ด้าน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ปัจจัยการดำรงรักษาหรือปัจจัยอนามัย ด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เสง เสง จำกัด มากที่สุด มี 6 ด้าน ได้แก่ โอกาส ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายการบริหารงาน ความมั่นคงในงาน และด้านที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เสง เสง จำกัด มี 3 ด้าน ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา

อรรถพล จิตอารี (2565) การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขความล่าช้าในโครงการก่อสร้างอาคารชุดพักอาศัยขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่าผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับปัญหาความล่าช้าของโครงการที่เกิดในขั้นตอนการบริหารโครงการตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ขั้นตอนดำเนินการก่อสร้าง ขั้นตอนเตรียมการก่อนส่งมอบงานก่อสร้าง ขั้นตอนส่งมอบงานก่อสร้าง ขั้นตอนเตรียมการก่อนเริ่มการก่อสร้าง ขั้นตอนการออกแบบ และขั้นตอนสุดท้ายขั้นตอนการจัดจ้าง

พรธมล เทียนพู (2561) การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคารชลประทาน กรณีศึกษา: โครงการก่อสร้างอาคารชลประทานของสำนักงานชลประทานที่ 9 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคารชลประทาน ซึ่งดำเนินการโดยวิธีจ้างเหมา ได้แก่ การแข่งขันเรื่องราคาจ้างเหมา ผู้รับจ้างเข้าดำเนินการในพื้นที่ล่าช้า ระบบสาธารณูปโภคที่ขัดขวางพื้นที่ทำงานการอ่านแบบที่ผิดพลาด ความผิดพลาดในการสื่อสารระหว่างผู้ควบคุมงานและผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการดำเนินการโดยการจัดทำเอง พบว่าความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความล่าช้าในระดับมาก ได้แก่ เครื่องจักรเครื่องมือขาดการบำรุงรักษาทำให้เสียบ่อยครั้งระบบสาธารณูปโภคที่ขัดขวางพื้นที่ทำงานสภาพดินฟ้าอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยภัยธรรมชาติ และแบบก่อสร้างไม่มีความชัดเจน

3. วิธีการดำเนินงาน

1. การเก็บแบบปฐมภูมิ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อบริการอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ จำนวน 12 คน โดยการสัมภาษณ์ (Interview) ที่มีโครงสร้างการกำหนดหัวข้อคำถามไว้ล่วงหน้า และการเก็บข้อมูลแบบสังเกตการณ์ (Observation)

2. การเก็บแบบทุติยภูมิ เป็นการเก็บรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ จากธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ โดยทำการศึกษาข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีและค้นคว้า จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยการวิเคราะห์และการสรุปผล

3.1 จำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัยนี้ คือ พนักงานด้านสินเชื่อบริการอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ จำนวน 70 คน ซึ่งประกอบด้วย 17 สาขา ได้แก่ 1. สาขาดอนเมือง 2. สาขาสุขาภิบาล 1 3. สาขาบางเขน 4. สาขารังสิต 5. สาขาปทุมธานี 6. สาขาลำลูกกา 7. สาขาลาดพร้าว 8. สาขาพหลโยธิน 9. สาขาบึงกุ่มนคร 10. สาขาอาคารชินวัตร 3 11. สาขาพิวเจอร์พาร์ครังสิต 12. สาขาแพชั่นไฮสแแลนด์ 13. สาขาบึงกุ่มรังสิตคลอง 6 14. สาขาเพลินนาเรียมอลล์ 15. สาขาอาคารเพิร์ลแบริ่งค็อก 16. สาขาเดอะมอลล์บางกะปิ 17. Virtual Branch (VB) - เหนือ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานด้านสินเชื่อบริการอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ จำนวน 12 คน ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านสินเชื่อบริการโดยตรงไม่น้อย

กว่า 3 ปี โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหารสาขา จำนวน 4 คน พนักงานอาวุโส จำนวน 4 คน พนักงานและพนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 4 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) พนักงานด้านสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขารุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ จำนวน 12 คน ซึ่งมีโครงสร้างที่การกำหนดหัวข้อคำถามไว้ล่วงหน้าและวิธีสังเกตการณ์ (Observation) ผู้วิจัยทำการสังเกตการณ์กลุ่มพนักงานด้านสินเชื่อของสาขาในสังกัดธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขารุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ แบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participant Observation) เป็นวิธีการในการสำรวจและเก็บข้อมูลที่ผู้วิจัยมองเห็นเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับกลุ่มพนักงานด้านสินเชื่อโดยไม่มีการเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้วิจัยจะเป็นผู้สังเกตโดยจะทำการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มพนักงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการทำงานถึงสิ้นสุดการทำงานในแต่ละวัน ภายใต้ทฤษฎีความสูญเสีย 7 ประการ หรือ 7 Wastes ในการตรวจสอบหาความสูญเสียหรือความเสียหายในแต่ละขั้นตอนว่า ส่วนใดที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการทำงานโดยไม่มีการมีส่วนร่วมหรือมีการแทรกแซงในสภาพการเกิดเหตุการณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงสาเหตุที่คาดว่าจะเกิดสาเหตุแท้จริง ที่นำไปสู่ปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานและความเสี่ยงต่อการดำเนินงานโดยได้ใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลา หรือ Fish Bone ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานนำมาวิเคราะห์พิจารณาข้อมูล สาเหตุของปัญหาตามแผนผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

3.3 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขารุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ ตามขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) ซึ่งมาจากการรวบรวมข้อมูลของกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานด้านสินเชื่อธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขารุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ รวม 12 คน หลังจากนั้นได้อัดบทสัมภาษณ์ เพื่อสรุปใจความสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ โดยจัดกลุ่มคำตอบแบบบรรยายจัดหมวดหมู่คำตอบและคำนวณออกมาเป็นร้อยละ เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงที่ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสังเกตการณ์ (Observation) โดยผู้วิจัยได้สังเกตการณ์แล้วนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและหาสาเหตุความล่าช้า

3. นำข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลทุกข้อมูมิ จากการเก็บรวบรวมเอกสารสำคัญจากธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขารุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Method)

4. หลังจากการวิเคราะห์และนำมาแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขารุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ

4. ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิ

งานวิจัยนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะจากวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขารุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ จำนวน 12 คน พบว่าพนักงานด้านสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 และเป็นเพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 รองลงมาได้แก่ อายุ 36-45 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี

จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีสถานะโสดและสมรส/สมรสไม่จดทะเบียนเท่ากัน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 - 15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 มีตำแหน่งพนักงานสัญญาจ้าง/พนักงาน เท่ากับ ตำแหน่งพนักงานอาวุโส และเท่ากับ ตำแหน่งหัวหน้า/ผู้จัดการสาขา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนใหญ่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน อยู่ที่ 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 รองลงมาได้แก่ ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 - 35,000 บาท เท่ากับ ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,001 - 55,000 บาท และเท่ากับ ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 55,001 บาทขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001 - 45,000 บาทขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33

ทั้งนี้ ผลการวิจัยจากการใช้แผนผังก้างปลา หรือ Fish Bone ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานนำมาวิเคราะห์พิจารณาข้อมูลสาเหตุของปัญหาตามแผนผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) โดยสอบถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานและการสังเกตการณ์ เพื่อหาสาเหตุของปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินค้าของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ ซึ่งสามารถสรุปปัญหาหลักได้ ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร พบว่าโครงสร้างองค์กรหลักเกณฑ์ขั้นตอนในการปฏิบัติงานปัจจุบันกระบวนการขั้นตอนของงานในการปฏิบัติ ลักษณะงานที่ต้องทราบและจดจำข้อมูลเป็นจำนวนมาก ทำให้ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้ง่าย มีขั้นตอนการทำงานที่ต้องใช้การมีส่วนร่วมของคนหลายฝ่าย หลายส่วนงาน ต้องตรวจรับเอกสารเป็นจำนวนมาก จึงต้องใช้ทักษะและความชำนาญ การติดตามงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยไม่ทราบผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนทำให้เสียเวลารอเนื่องจากภายในองค์กรมีการแบ่งงานลักษณะคล้ายกันโดยใช้ชื่อใกล้เคียงกัน อีกทั้งพนักงานสาขาไม่มีความชำนาญในเรื่องรายละเอียดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ทำให้ไม่ทราบว่าส่วนงานไหนเป็นผู้รับผิดชอบ และไม่สามารถติดต่อประสานงานได้ในทันที เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินค้าของพนักงาน

2. ด้านบุคลากร จำนวนพนักงาน ทักษะความชำนาญ การขาดงาน ความเครียด บรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สวัสดิการจากการทำงานให้เพิ่มจากการทำงานทางกลุ่มประชากรมองว่า มีส่วนสำคัญต่อการทำงานและมีต่อการลดความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินค้าของพนักงานได้ โดยสาเหตุที่มีผลกระทบต่อความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินค้าของพนักงานมากที่สุด คือ จำนวนพนักงานในแต่ละสาขา รองลงมาได้แก่ การขาดทักษะความชำนาญในงาน ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน บรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3. ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในสำนักงาน ทุกข้อเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความล่าช้า ทั้งในเรื่องจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ภายในสำนักงาน เทคโนโลยีเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ในสำนักงาน ระบบโปรแกรมที่ใช้ในการทำงาน ระบบโปรแกรมที่ใช้ในการทำงานมีหลายโปรแกรม และจำนวนมากและหลายหน้าจอ ระบบโปรแกรมการทำงานมีการค้างและไม่สามารถใช้งานได้ และการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงานในเชิงป้องกัน เพื่อให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เนื่องจากการเพิ่มจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ในสำนักงาน การอัปเดตเทคโนโลยี และการรักษา ระบบโปรแกรมเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ ผลการวิจัยจากการสังเกตการณ์ตามทฤษฎี 7 Wastes เพื่อกำจัดความสูญเสีย 7 ประการและปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการปฏิบัติงานด้านสินค้าของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่าความสูญเสียจากกระบวนการผลิต (Processing) เกิดจากกระบวนการทำงานที่ซ้ำ ๆ ในหลายขั้นตอนทำให้เสียเวลาในการดำเนินงาน ความสูญเสียจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) เกิดจากกระบวนการทำงานการบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน รองลงมาได้แก่ ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion) เกิดจากการสแกนเอกสารไม่ครบถ้วนทำให้ต้องมีการสแกนเอกสารเพิ่มเติม ทำให้เกิดการ ทำงานซ้ำ ๆ ถัดมาเป็นความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (Delay) เกิดจากกระบวนการทำงานที่มีหลายส่วนงานเกี่ยวข้อง

เมื่อมีการต้องคืนสายงานกันไปมาทำให้ต้องเกิดการรอคอย ความสูญเสียจากการขนส่ง (Transpiration) เกิดจากกระบวนการทำงานที่มีการบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วนลงในระบบคอมพิวเตอร์ และเป็นเอกสารข้อมูลที่ต้องมีการส่งต่อไป - มาตรการสายงานที่เกี่ยวข้องกับความสูญเสียจากการผลิตของเสีย (Defect) เกิดจากกระบวนการทำงานที่ผิดพลาดในการตรวจสอบเอกสารให้รายละเอียดข้อมูลไม่ครบถ้วน ขณะที่ความสูญเสียจากการการผลิตมากเกินไป (Overproduction) ในกระบวนการดำเนินการขั้นตอนในการปฏิบัติงานด้านสินค้าของพนักงานอาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ นั้น พบความสูญเสียในพฤติกรรมการทำงานในด้านมีจำนวนลูกค้าที่สนใจ ผลิตภัณฑ์ของอาคารจำนวนมาก แต่อาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทั้งหมด เนื่องจากมีหลักเกณฑ์ข้อบังคับของอาคาร (LTV, อัตราดอกเบี้ย, หลักเกณฑ์การพิจารณารายได้)

4.2 ผลการศึกษาข้อมูลแบบทุติยภูมิ

การนำแผนผังก้างปลา (Fish Bone) เพื่อมาวิเคราะห์ปัญหาที่เป็นสาเหตุที่แท้จริง มีดังต่อไปนี้

1. กระบวนการจัดการ (Method) ได้แก่ กระบวนการทำงาน การจดจำข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลเอกสาร การติดตามงาน
2. บุคลากร (Man) ได้แก่ จำนวนบุคลากรมีสัดส่วนไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในงาน การบริหารจัดการ ความเครียด บรรยากาศในที่ทำงาน
3. เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก (Machine) ได้แก่ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ



ภาพที่ 2 สาเหตุของปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานอาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขา กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ ภายใต้อันตรายก้างปลา Fish Bone

จากภาพที่ 2 ผังก้างปลาแสดงการสรุปสาเหตุของความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานอาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ มีดังต่อไปนี้ ปัญหาหลักคือ ความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงาน จากนั้นระดมความคิดหาสาเหตุหลักของปัญหา พบว่ามี 3 สาเหตุหลัก คือ 1. กระบวนการจัดการ 2. บุคลากร 3. เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก ซึ่งสาเหตุย่อยของของแต่ละสาเหตุหลักมีดังนี้

1. กระบวนการทำงาน การจดจำข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลเอกสาร การติดตามงาน
2. บุคลากรไม่เพียงพอ ทักษะความชำนาญ การบริหารจัดการ ความเครียด บรรยากาศในที่ทำงาน
3. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4.3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

สาเหตุของปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินค้าของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขา กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ สรุปดังนี้

1. กระบวนการทำงาน เนื่องจากการบริหารจัดการในขั้นตอน การรับเรื่อง การนำเสนอ การตรวจสอบข้อมูลเอกสาร มีความซับซ้อนหลากหลายขั้นตอน และไม่สามารถจบได้ในสายงานเดียว การจดจำข้อมูล เนื่องจากระเบียบเงื่อนไข ผลิตภัณฑ์ วิธีปฏิบัติรายละเอียดค่อนข้างเยอะและจะคล้าย ๆ กัน อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการจดจำได้ การติดตามงานต้องผ่านหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นสาเหตุหนึ่งของความล่าช้าในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านสินค้า

2. จำนวนบุคลากรมีสัดส่วนไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน โดยเฉพาะบางสาขาเนื่องจากปริมาณงานแต่ละสาขาไม่เท่ากัน บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานด้านสินค้าต้องอาศัยประสบการณ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และภาระหน้าที่กับปริมาณงานไม่สอดคล้องกัน ทำให้การทำงานในแต่ละวันต้องทำงานหนักและต้องจัดการกับปริมาณงานที่มากมาย จึงทำให้พนักงานบางคนรู้สึกเหนื่อยล้าและมีความเครียด ส่งผลให้สุขภาพของพนักงานมีความเสี่ยงต่อการเป็นโรค เช่น ภาวะเจ็บป่วยเรื้อรังหรือออฟฟิศซินโดรมและการทำงานในสภาพที่เครียดและมีปริมาณงานมากมาย อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้และบางครั้งพบว่าพนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการมาทำงาน หรือไม่มีความสุขกับการต้องมาทำงาน เนื่องจากบรรยากาศในที่ทำงานหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ดีในที่ทำงาน ทำให้พนักงานไม่อยากมาทำงาน ทำให้พนักงานสูญเสียความกระตือรือร้นและความสุขในการทำงาน จึงอาจเป็นเหตุให้พนักงานละเลยความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและต่อองค์กร

3. เนื่องจากการที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องทำผ่านระบบโปรแกรม และระบบโปรแกรมที่ใช้ในการทำงานมีหลายโปรแกรมและจำนวนมากและหลายหน้าจอ ถ้าเกิดระบบโปรแกรมค้าง ระบบโปรแกรมใช้งานไม่ได้ก็จะส่งผลกับความคืบหน้าของงาน มีผลกระทบต่อการทำงานต้องหยุดชะงักโดยไม่จำเป็นทำให้ลูกค้าไม่สามารถทำธุรกรรมหรือให้บริการกับลูกค้าได้ ส่งผลให้ลูกค้าไม่พึงพอใจและเสียความไว้วางใจ และอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธนาคารเสียหายได้

4.4 การสร้างทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา

การศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ ทั้งรูปแบบสัมภาษณ์และแบบสังเกตการณ์ รวมถึงข้อมูลทุติยภูมิจากแผนผังก้างปลา (Fish Bone) โดยการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินค้า ตลอดจนการใช้ตารางการตัดสินใจในการเลือกแนวทางเพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหา

ผู้ศึกษาวิจัย จึงได้เลือกแนวทางทั้ง 3 ทางคือ 1. แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม หรือ TQM เป็นการมุ่งเน้นบริหารจัดการภายในองค์กรโดยรวม ที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจภายใต้เวลาที่เหมาะสม ที่ประกอบด้วย การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ภายใต้แนวทางเลือกที่ 1 นี้ ธนาคารได้มุ่งเน้นแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตั้งแต่การสร้างทัศนคติในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน การทำงานเป็นทีมผ่านกระบวนการทำงานเพื่อให้มีขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถมอบรางวัล หรือให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดี และสุดท้ายก็จะส่งผลดีต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยแนวทางเลือกนี้เน้นการบริหารจัดการในบางกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังสามารถเลือกแนวทางเลือกที่ 2. แนวทางการวางแผนงานด้านบริหารบุคลากร (Strategic Human Resource Planning) การบริหารโดยการจัดจำนวนพนักงานใหม่ โดยการเพิ่มจำนวนพนักงานสินค้าให้กับบางสาขาที่ปริมาณงานเยอะกว่า และลดจำนวนพนักงานลงในบางสาขาที่ปริมาณงานน้อยกว่า เพราะเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายของผลการดำเนินงานในการปล่อยยอดสินค้าใหม่ในแต่ละสาขาไม่เท่ากัน แต่ในปัจจุบันทุกสาขามีจำนวนพนักงาน

เท่ากัน และการเพิ่มทักษะความชำนาญให้แก่พนักงานโดยการจัดอบรม และ 3. แนวทางการวางแผนบริหารเครื่องจักรและอุปกรณ์ในสำนักงาน ซึ่งถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของธนาคาร โดยจัดหาหรือนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรเข้ามา และการเพิ่มอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีความรวดเร็วและลดการสูญเสียเวลาจากการรอคอยเครื่องจักร

การเลือกทางเลือกทั้ง 3 ถือเป็นหลักปฏิบัติที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความล่าช้า ในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานได้

4.5 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการแก้ไขปัญหา

ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ จะมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะทุกไตรมาส เพื่อเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของแผนและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดในแผน ทั้งนี้จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้

การวัดผลการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จะมีการติดตามผลการดำเนินงานของพนักงานแต่ละสาขา โดยมีการกำหนดตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในแต่ละไตรมาส ในแต่ละปีจึงมีการกำหนด KPI ในการวัดผลงาน ดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จะต้องเป็นหน่วยวัดที่สามารถเก็บข้อมูลได้จริง โดยธนาคารมีการกำหนดดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI โดยให้ฝ่ายงานบังคับบัญชาโดยตรงเป็นคนกำหนด เนื่องจากมีสาขาที่อยู่ในความดูแลหลายสาขาและแต่ละสาขามีภูมิประเทศ มีสภาพเศรษฐกิจทางกายภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งในส่วนของฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ มีการกำหนดเป้าหมาย ในปี 2566 ดังนี้ จำนวนสินเชื่อปล่อยใหม่ ทั้งปี จำนวน 16,954 ล้านบาท โดยการแบ่งยอดย่อยดังกล่าวให้กับสาขาต่าง ๆ ที่อยู่ในความดูแลของฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ โดยที่แต่ละสาขาจะต้องทำยอดให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 100 ภายในระยะเวลาที่กำหนดก็คือ 12 เดือน ผู้บริหารประเมินผลจำนวนยอดสินเชื่อปล่อยใหม่ที่เพิ่มขึ้นผ่านระบบ Dashboard ของธนาคารและปรับกลยุทธ์ตามความเหมาะสมต่อไป

5. สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ การแก้ไขปัญหาปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและออกแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงาน โดยได้ทำการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์โดยใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone) และการสังเกตการณ์ด้วยทฤษฎีความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Wastes) ซึ่งได้นำข้อมูลที่ได้อภิปรายเพื่อมาสร้างเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงาน โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

ด้านบริหารจัดการภายในองค์กร ที่สรุปได้จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า โครงสร้างองค์กรหลักเกณฑ์ขั้นตอนในการปฏิบัติงานปัจจุบัน กระบวนการขั้นตอนของงานในการปฏิบัติ ลักษณะงานที่ต้องทราบและจดจำข้อมูลเป็นจำนวนมากทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย ลักษณะงานมีขั้นตอนการทำงานที่ต้องใช้การมีส่วนร่วมของคนหลายฝ่าย หลายส่วนงาน ลักษณะงานต้องตรวจรับเอกสารเป็นจำนวนมาก จึงต้องใช้ความระมัดระวังในการตรวจสอบความถูกต้อง การติดตามงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยไม่ทราบผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนทำให้เสียเวลารอ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ แม้ว่าโครงสร้างองค์กรจะมีการแบ่งหน้าที่การทำงานในแต่ละฝ่ายที่ออกมาชัดเจน แต่หากไม่มีระบบที่ชัดเจนในการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อาจทำให้เกิดความสับสนและล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรธพล จิตอารี (2565) การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขความล่าช้าในโครงการก่อสร้างอาคาร

ชุดพักอาศัยขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่าผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับปัญหาความล่าช้าของโครงการที่เกิดในขั้นตอนการบริหารโครงการตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ขั้นตอนดำเนินการก่อสร้าง ขั้นตอนเตรียมการก่อนส่งมอบงานก่อสร้าง ขั้นตอนส่งมอบงานก่อสร้าง ขั้นตอนเตรียมการก่อนเริ่มการก่อสร้าง ขั้นตอนการออกแบบ และขั้นตอนสุดท้ายขั้นตอนการจัดจ้าง

ด้านบุคลากร สรุปได้ว่าจำนวนพนักงาน ทักษะความชำนาญ การขาดงาน ความเครียด บรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สวัสดิการจากการทำงานให้เพิ่มจากการทำงานทางกลุ่ม ประชากรมองว่า มีส่วนสำคัญต่อการทำงานและมีผลต่อการลดความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานได้ โดยสาเหตุที่มีผลกระทบต่อความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานมากที่สุด คือ จำนวนพนักงานในแต่ละสาขารองลงมา ได้แก่ การขาดทักษะความชำนาญในงาน ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภณ ศรีทอง (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าในโครงการก่อสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม จากการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้โครงการก่อสร้างเกิดความล่าช้ามีหลายประการ โดยมีการแบ่งแยกถึงสาเหตุออกเป็น 5 สาเหตุ ดังนี้ สาเหตุจากเจ้าของโครงการ ผู้รับเหมา ช่างควบคุม ผู้ออกแบบ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการ

ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์อะไหล่ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล่าช้า จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ภายในสำนักงาน เทคโนโลยีเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ในสำนักงาน ระบบโปรแกรมที่ใช้ในการทำงาน ระบบโปรแกรมที่ใช้ในการทำงานมีหลายโปรแกรมและจำนวนมากและหลายหน้าจอ ระบบโปรแกรมการทำงานมีการค้างและไม่สามารถใช้งานได้และการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงานในเชิงป้องกัน เพื่อให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอเนื่องจากการเพิ่มจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ในสำนักงาน การอัปเดตเทคโนโลยีและการรักษาระบบโปรแกรมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชมล เทียนพู (2561) การศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคารชลประทาน กรณีศึกษา: โครงการก่อสร้างอาคารชลประทานของสำนักงานชลประทานที่ 9 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคารชลประทาน ซึ่งดำเนินการโดยวิธีจ้างเหมา ได้แก่ การแข่งขันเรื่องราคาจ้างเหมา ผู้รับจ้างเข้าดำเนินการในพื้นที่ล่าช้า ระบบสาธารณูปโภคกีดขวางพื้นที่ทำงานการอ่านแบบที่ผิดพลาด ความผิดพลาดในการสื่อสารระหว่างผู้ควบคุมงานและผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการดำเนินการโดยการจัดทำเอง พบว่าความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความล่าช้าในระดับมาก ได้แก่ เครื่องจักรเครื่องมือขาดการบำรุงรักษาทำให้เสียบ่อยครั้งระบบสาธารณูปโภคกีดขวางพื้นที่ทำงานสภาพดินฟ้าอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยภัยธรรมชาติ และแบบก่อสร้างไม่มีความชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรียา ชุมอินทอง (2560) ทำการศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตอูบล้อกคอนกรีต กรณีศึกษาร้านราวทรัพย์พัฒนาที่ใช้แนวคิดทฤษฎี TQM และวงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน Plan-Do-Check-Act (PDCA) มาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุความล่าช้ามาจากการขาดประสิทธิภาพในการจัดการ วัตถุดิบ บุคลากร ส่วนผสม เครื่องจักรกระบวนการทำงาน ซึ่งภายหลังได้นำ TQM มาใช้หนึ่งในผลการศึกษาได้แนะนำให้มีการตรวจสอบเครื่องจักรและบำรุงซ่อมแซมอยู่เสมอ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดความสูญเสียจากกระบวนการผลิตและลดความล่าช้าในการทำงานได้

ความสูญเสียจากกระบวนการผลิต (Processing) ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (Delay) ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion) ซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานที่ซ้ำ ๆ ในหลายขั้นตอน และทำให้เสียเวลาในการดำเนินงาน มีด้วยกัน 15 กิจกรรม ที่ส่งผลต่อการความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ รองลงมาได้แก่ ความสูญเสียจากการขนส่ง (Transpiration) จากกระบวนการทำงานที่มีการบันทึกข้อมูลลงในระบบคอมพิวเตอร์และเป็นเอกสาร และต้องมีการส่งต่อเอกสารข้อมูลไปมาระหว่างสายงานที่เกี่ยวข้อง มีด้วยกัน 11 กิจกรรม และความสูญเสียจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) จากกระบวนการทำงานที่เกิดจากการบันทึกข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน มีด้วยกัน 9 กิจกรรม ความสูญเสียจากการผลิตของเสีย (Defect) จากกระบวนการทำงานที่เกิดจากความผิดพลาดในการตรวจสอบเอกสาร ให้รายละเอียดข้อมูลไม่ครบถ้วน มีด้วยกัน 9 กิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติพร มุสิกะนันท์ (2558) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้การผลิตแบบลีนในการ

เพิ่มกำลังการผลิตของกระบวนการผลิตปลาเส้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขจัดความสูญเปล่าจึงใช้หลักการวิเคราะห์ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น 7 ลักษณะในกระบวนการผลิตปลาเส้น จากการศึกษากระบวนการผลิตปลาเส้นพบว่า มีกำลังการผลิตต่ำกว่าความต้องการของลูกค้า ซึ่งกระบวนการผลิตปลาเส้นของโรงงานมีกำลังการผลิต 396.20 กิโลกรัม ขณะที่ความต้องการของลูกค้าเป็น 431 กิโลกรัมต่อวัน และในอนาคตทางโรงงานต้องการขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ปลาเส้นที่กำลังการผลิตเป้าหมาย 500 กิโลกรัมต่อวัน จึงสร้างแผนภาพกระแสดำเนินการแสดงสถานะปัจจุบันของกระบวนการผลิตปลาเส้น

ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ ภายใต้แนวคิดใช้เครื่องมือแผนผังกระดูกปลา (Fish Bone) และการสังเกตการณ์ด้วยทฤษฎีความสูญเปล่า 7 ประการ (7 Wastes) และทฤษฎีการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) แล้วนำมาวิเคราะห์ในแต่ละทางเลือก พบว่า มีด้วยกัน 3 แนวทาง ประกอบด้วย การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) การวางแผนงานด้านบริหารบุคลากร (Strategic Human Resource Planning) และการวางแผนบริหารจัดการเครื่องจักรและอุปกรณ์อะไหล่ (Strategic Machine and Spare Parts Planning) เป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในการนำมาใช้ภายในองค์กร โดยจะดำเนินการทั้ง 2 แนวทางเลือกดังกล่าว เพื่อแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อกับพนักงานพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฝ่ายสาขา กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 1 เขตกรุงเทพ - เหนือ

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งนี้

ผู้ศึกษาจึงได้ตัดสินใจเลือกทั้ง 3 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่งเน้นสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของพนักงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในองค์กรยึดหลักเกณฑ์ ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการและปล่อยสินเชื่อกใหม่ พร้อมกระตุ้นให้เกิดการประสานงานระหว่างพนักงานเพื่อวางแผนงานไปในทิศทางเดียวกัน การปรับทัศนคติช่วยพนักงานรู้ถึงจุดยอดและข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มความเร็วและความมั่นใจในการทำงานส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานการปรับทัศนคติช่วยพนักงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทำงาน และสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความสูญเสียชีวิตจากการรอคอย รวมถึงการประชุมหรือกันภายในทีม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็นและการนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและเห็นเป้าหมายเดียวกันขององค์กรและสามารถนำความชำนาญในงานมาช่วยกันพัฒนาการให้บริการในด้านต่าง ๆ เพื่อสู่เป้าหมายการแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน การปรับทัศนคติเป็นการได้รับความเข้าใจและการรับรู้ถึงหน้าที่บทบาทการทำงานที่ดี

ฝึกทบทวนทักษะด้วยการอบรมหรือสัมมนาเฉพาะกลุ่ม เพื่อย้ำเตือนบ่อย ๆ อาจจะจัดเดือนละครั้งหรือไตรมาสละครั้งพร้อมทั้งมีช่องทางเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือจัดกิจกรรม SLA (Service Level Agreement) ของแต่ละกระบวนการ (ไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นบุคลากรในฝ่ายงานนั้น) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและลดปัญหาจากการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปรับกลยุทธ์ในการแข่งขันกับสถาบันการเงินคู่แข่งได้อีกด้วย นอกเหนือจากการประกวดโครงการ KM (Knowledge Management) ด้านนวัตกรรมรายปีที่ธนาคารส่งเสริมและจัดขึ้นทุก ๆ ปี

2. แนวทางการวางแผนงานด้านบริหารบุคลากร (Strategic Human Resource Planning) โดยมุ่งเน้นวางแผนงานด้านบุคลากร เพื่อแก้ไขปัญหาจากแผนงานการเพิ่มบุคลากรภายในบางสาขา โดยการเพิ่มจำนวนพนักงานช่วยให้การทำงานรวดเร็วขึ้นและจะช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องรอคอยงานส่งผลให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นการประสานงานในแต่ละฝ่ายมีความคล่องตัวมากขึ้น รวมถึงจะช่วยในการวางแผนที่จะมีบุคลากรที่เพียงพอและมีทักษะที่เหมาะสมช่วยลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการขาดแคลนหรือมี Excess ของบุคลากร จากการคาดการณ์สังคมกำลังก้าวสู่รุ่นสูงอายุ ซึ่งก็จะส่งผลต่อองค์กรว่าบุคลากรมีการถ่ายโอนข้อมูลหรือบุคลากรที่มีองค์ความรู้ขาดช่วง ดังนั้นสิ่งที่ธนาคารต้องปรับกลยุทธ์ คือ หาวิธีที่จะถ่ายโอนองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์ขององค์กร เช่น การทำ Show & Share ของผู้มีประสบการณ์

หรือเพิ่มความรู้ทักษะให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบการอบรมหรืออาจจะทำในรูปแบบประกวดชิงรางวัล (สร้างแรงจูงใจ) ในรูปแบบโครงการที่สอนน้องแข่งทีมเพื่อมา Challenge ให้เกิดปฏิกิริยาถูกใจทั่วทั้งองค์กร โดยการต่อยอดการพัฒนาบุคลากร จากโครงการเดิมของธนาคาร เช่น โครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (High Potential Management), โครงการการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent Management), โครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงในรูปแบบ Executive Job Shadow อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการมอบหมายและให้ปฏิบัติงานจริง เพื่อจะได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ปัญหาอุปสรรคจากการทำงานแทนการมุ่งเน้นอบรมเชิงวิชาการเพียงอย่างเดียว

3. แนวทางการวางแผนบริหารจัดการเครื่องจักรและอุปกรณ์อะไหล่ (Strategic Machine and Spare Parts Planning) เป็นแนวทางปฏิบัติที่จะดำเนินไปพร้อมกับทฤษฎีการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เนื่องจากเมื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมและการแก้ปัญหาในระยะยาว การดำเนินงานภายใต้แนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้สูง เพื่อลดความสูญเสียเวลาในการทำงานโดยไม่จำเป็นและยังช่วยลดความผิดพลาดจากการทำงาน ช่วยลดเวลาการตรวจสอบข้อมูลเอกสารรายได้ โดยที่ธนาคารทำการสำรวจความต้องการที่แท้จริง เกี่ยวกับเครื่องจักรและอุปกรณ์ในสำนักงานในแต่ละกระบวนการ เพื่อเน้นความรวดเร็ว สำหรับแข่งขันด้านบริการกับสถาบันการเงินอื่น รวมถึงต้องมีการเปิดช่องทางหรือรับฟังข้อเท็จจริงของปัญหาจากการปฏิบัติงานเพื่อจะได้แนวทางหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ตลาดการแข่งขันที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น เน้นการสื่อสารระบบสองทาง (Two - way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารสามารถโต้ตอบปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้

ซึ่งจากการศึกษา พิจารณาแนวทางทั้ง 3 ข้อ ผู้วิจัยมีข้อเสนอเพิ่มเติมว่าควรมีการร่วมกันทั้ง 3 แนวทาง เนื่องจากหน่วยงานเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ย่อมมีระเบียบกฎเกณฑ์ค่อนข้างมาก การพิจารณาแก้ไขต้องใช้เวลาพอสมควร อีกทั้งในองค์กรส่วนใหญ่จะมีฝ่ายงานที่รับผิดชอบโดยตรงในแต่ละด้าน มีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญประจำส่วนงาน ซึ่งอาจมีวิธีแก้ปัญหาในเบื้องต้นได้เป็นอย่างดี

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดความล่าช้า ในขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์, ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดความล่าช้าในการปล่อยยอดสินเชื่อใหม่ของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์, ปัจจัยการเพิ่มความพึงพอใจการให้บริการด้านสินเชื่อของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์, การหาเครื่องมือหรือหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการให้บริการด้านสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดการอนุมัติสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์

2. ควรศึกษาประชากรอื่น ๆ เพิ่มเติม ได้แก่ ลูกค้ายธนาคาร ผู้บริหารธนาคาร เจ้าหน้าที่ของธนาคารสายงานที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ เจ้าหน้าที่ของภาครัฐ ผู้นำชุมชน เป็นต้น

3. ควรใช้เครื่องมืออื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น แบบสอบถามเชิงปริมาณ เป็นต้น

บรรณานุกรม

กิตติยา ตุ่มสันเทีย. (2565). *fishbone diagram คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2566 จาก

<https://blog.startdee.com/fishbone-diagram-ฟังก์ชันปลา-คืออะไร>

คริส พิโรจน์. (2561). *7 Waste คืออะไร? ความสูญเสีย 7 ประการ มีอะไรบ้าง*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2566 จาก

<https://greedisgoods.com/7-waste-คือ/>

คริส พิโรจน์. (2562). *TQM คืออะไร? Total Quality Management มีอะไรบ้าง*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2566 จาก

<https://greedisgoods.com/tqm-คือ-total-quality-management>

คริส พิโรจน์. (2562). *ทฤษฎีมาสโลว์ คืออะไร? Maslow's Hierarchy of Needs ทั้ง 5 ชั้น*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2566

<https://greedisgoods.com/ทฤษฎีความต้องการ-มาสโลว์/>

- ฐิติพร มุสิกะนันท์. (2558). การประยุกต์ใช้การผลิตแบบลีนในการเพิ่มกำลังการผลิตของ กระบวนการผลิตปลาเส้น. วิทยานิพนธ์ (วท.ม. (การจัดการเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร)) - มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2566). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2566 จาก <https://www.ghbank.co.th/information/report/annual-report/>
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2566). โครงสร้างฝ่าย ฝ่ายสาขากรม และปริมาณผล 1. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2566
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). รายงานภาวะและแนวโน้มสินเชื่อของสถาบันการเงิน. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2566 จาก <https://www.bot.or.th/Thai/Pages/default.aspx>
- ปัญญาภา อัครนิบุตร. (2565). ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน Generation Y บริษัท รัฐวิสาหกิจให้บริการด้านท่าอากาศยาน. กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- พรรษมล เทียนฟู. (2561). ปัจจัยที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการ ก่อสร้างอาคารชลประทาน กรณีศึกษา: โครงการก่อสร้างอาคารชลประทานของสำนักงานชลประทานที่ 9, วิศวกรรมสารเกษมบัณฑิต 8(2)
- ยลดา สุพร. (2559). ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ส. เฮง เฮง จำกัด. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- วัชรียา ชุมอินทอง. (2560). การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตอัฐบล็อกรถคอนกรีต. กรณีศึกษาร้านราวทรัพย์พัฒนา. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต
- โสภณ ศรีทอง. (2559). สาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าในโครงการก่อสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อรรถพล จิตอารี. (2565). การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขความล่าช้าในโครงการก่อสร้างอาคารชุดพักอาศัยขนาดใหญ่. วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต