

การบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสิน ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

Administration of Housing Loans by the Government Savings Bank According to the Sufficiency Economy Philosophy

ชาติชาย พยุหนาวีชัย และ สัมพันธ์ พลภักดี

Chatchai Payuhanaveechai and Sampan Polpak

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาธุรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย
Doctor of Philosophy in Public Administration Program, Eastern Asia University

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมผสานครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ปัญหาของการบริหารจัดการ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ และ (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประสบผลสำเร็จ การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากร คือ ประชาชนที่ลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสิน จำนวน 335,007 ราย กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 1,108 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าการถดถอยพหุคูณ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพมีการสัมภาษณ์แบบสุ่มเชิงชั้น จำนวน 9 คน แบบตัวต่อตัว ด้วยแบบสอบถาม แนวลักษณะมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ ธนาคารจัดให้มีพนักงาน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการให้บริการทำให้เกิดความไม่สะอาดและเกิดความล่าช้า ซึ่งเป็นปัญหาการบริหารจัดการด้านความพ่อประมาณ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ ธนาคารควรจัดให้มีพนักงาน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์เพียงพอต่อการให้บริการเพื่อให้เกิดความสะอาดรวดเร็ว (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการประสบผลสำเร็จที่สำคัญ คือ การที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ในการให้บริการด้านสินเชื่อ ที่อยู่อาศัยแก่ลูกค้า มีความเอาใจใส่ ความอดทน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือลูกค้าอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, สินเชื่อที่อยู่อาศัย, ธนาคารออมสิน, ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

Abstract

The mixed method research was to study (1) problems of the administration of housing loans by the Government Savings Bank (2) development guidelines of the administration of housing loans by the Government Savings Bank and (3) main factors of the success of the development guidelines of administration of housing loans of the Government Savings Bank according to the sufficiency economy philosophy. The reliability check was at the level of 0.88. The population consisted of 335,007 people who had housing loans and were customers of the Government Savings Bank. A total of 1,108 samples were calculated by using Taro Yamane's Formula. A total 1,108 completed set of questionnaires samples were returned. Data analyzed was summarized in a contingency table with

descriptive approach. Statistics exercised were frequency, percentage, mean, standard deviation, multiple regression and Pearson's correlation coefficient. For qualitative research, in-depth interviews were applied with 9 experts, with face-to-face interviews, and together with structured in-depth interview forms, were also applied. Research findings were (1) the major problem was that the administration of the bank has insufficient staff and materials for service which causes inconvenience and delays (2) the major development guideline was the bank should provide adequate staff and materials for convenient and prompt service and (3) the main factors of the success of the development guideline was for the staff to have skills, knowledge, and expertise to for providing housing loans to customers services, and the staff should be attentive and have patience and commitment to work by striving to provide good customer service.

Keywords: administration, housing loans, Government Savings Bank, the sufficiency economy philosophy



บทนำ

ธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาหน่วยงาน เนื่องจากการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสิน ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่พนักงานที่ให้บริการด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติที่ถูกต้องในการให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัย ทำให้ลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินไม่ได้รับบริการที่ดี มีความล่าช้าในการให้บริการ อีกทั้งพนักงานบางคนไม่นำเสนอผลของลูกค้าไปประกอบการพิจารณาสินเชื่อ เพื่อให้ความช่วยเหลือลูกค้าเท่าที่ควร จึงส่งผลกระทบต่อภาคสังคม และภาคเศรษฐกิจที่สำคัญโดยรวม

จากสาเหตุข้างต้นตามความเป็นมาของ การวิจัย ทำให้เกิดปัญหาเป็นผลกระทบต่อประชาชนที่เป็นลูกค้าสินเชื่ออยู่อาศัยของธนาคารออมสิน และส่งผลกระทบต่อภาคสังคม และภาคเศรษฐกิจที่สำคัญโดยรวมของประเทศไทย ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์และทำการศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัย จำนวน 2 คน คือ (1) นายอิสระ วงศ์รุ่ง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการธนาคารออมสิน กลุ่มลูกค้าบุคคล เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559 ณ ห้องผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสิน เวลา 10.30 น.- 11.30 น. และ (2) นายสันธิ อยุธศิริ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้

อำนวยการธนาคารออมสิน สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2559 ณ ห้องผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสิน เวลา 14.00 น.- 15.00 น. ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่า “ธนาคารออมสิน มีปัญหาในด้านการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และการให้บริการของสายงานสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สรุปประเด็นได้ดังนี้ (1) ธนาคารออมสินจัดให้มีพนักงานรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการให้บริการทำให้เกิดความไม่สะอาดและเกิดความล่าช้า (2) พนักงานของธนาคารออมสินบางคนไม่นำเสนอผลของลูกค้าไปประกอบการพิจารณาสินเชื่อ เพื่อให้ความช่วยเหลือลูกค้าเท่าที่ควร (3) พนักงานของธนาคารออมสินบางคนไม่ได้ให้คำแนะนำในด้านการวางแผนการคุ้มครองให้สอดคล้องกับข้อความสามารถในการชำระเงินที่แท้จริงของลูกค้า (4) พนักงานของธนาคารออมสินบางคนขาดความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับสินเชื่อที่อยู่อาศัย และ (5) ธนาคารไม่ได้สร้างแรงจูงใจหรือให้รางวัลแก่ลูกค้าที่ชำระค่างวดสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นลูกค้ามีวินัยทางการเงินชั้นดี ในการพัฒนาทั้งหมด สรุปได้ว่า ธนาคารออมสิน มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความพ่อประมาณ ด้านความมีเหตุผล

ด้านการมีภูมิคุ้มกัน ด้านการมีความรู้ และด้านคุณธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติที่ถูกต้องในการให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัย จึงทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่อง การบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประสบผลสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ กิตติมา ปรีดีดิลก (2529, น. 11-12) กล่าวว่าถึงปัจจุบันเมื่อกล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานอันเป็นทรัพยากรในการบริหาร องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานประกอบด้วย 4 ปัจจัยหรือที่เรียกว่า ทฤษฎี 4 M's ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีจัดการ (management) อย่างไรก็ได้มีนักวิชาการบางท่านอาทิเช่น ศาสตราจารย์ วิลเลียม ที กรีนวูด ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารความมีปัจจัยในการบริหารอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) อำนาจ (authority) เวลา (time) กำลังใจในการทำงาน (will) และความสะดวกต่าง (facility) หรือในทางบริหารธุรกิจเอกชน การจัดการเชิงธุรกิจ กล่าวถึงปัจจัยการบริหารว่า ควรเป็น 6 m's ซึ่งประกอบไปด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) วิธีการ (method) ตลาด (market) และเครื่องจักร (machine) เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อ

ให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้สูงสุดนั่นเอง

ไฟวัลย์ ชาลัย (2550) ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของ พนักงานเทศบาลตำบลคลองใหญ่ อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมระดับความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานเทศบาลตำบลคลองใหญ่ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้านตามความสำคัญของการใช้บริการได้ดังนี้ (1) สามารถนำระบบคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในงานและสามารถบริการประชาชนได้ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยประชาชนมีระดับความพึงพอใจต่อความสามารถนำระบบคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในงานและสามารถบริการประชาชนได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก และให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 (2) ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประชาชนมีระดับความพึงพอใจต่อการศึกษาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก และให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2

สุจิตรา เอื่อนขันธ์ (2549) ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ โครงการจัดหน่วยบริการอำเภอเคลื่อนที่ในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมประชาชนในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม มีความพึงพอใจต่อการให้บริการโครงการจัดหน่วยบริการอำเภอเคลื่อนที่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจของประชาชนมากที่สุด คือ ด้านความรวดเร็วของการให้บริการ รองลงมาคือ ด้านความเสมอภาคของการให้บริการ ด้านความสะดวกของการให้บริการ และด้านความเป็นกันเองของ การให้บริการ ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคล เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และภูมิลำเนา ที่อยู่อาศัยต่างกัน ทำให้ความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุและอาชีพที่ต่างกันทำให้มีความพึงพอใจแตกต่างกัน

2. แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับสินเชื่อและสินเชื่อที่อยู่อาศัย ชนิทธ์ พิทยาวิธ (2553, น. 125) ได้นิยามความหมายของการบริหารสินเชื่อ คือ การบริหารจัดการคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้สินเชื่อ ซึ่งเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนตามระดับชั้นการบริหาร (level of management)

นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (top management) ผู้บริหารระดับกลาง (middle management) และผู้บริหารระดับล่าง (supervisor) มีภารกิจที่จะต้องทำซึ่งแยกเป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคล ไดบุคคลหนึ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นผู้นำในการกระทำใดๆ ที่มีอิทธิพลซักนำหรือโน้มนำให้คนอื่นนำตามและเต้มใจที่จะทำหรือร่วมมือร่วมใจทำสิ่งที่ต้องการให้เข้าทำ โดยการเป็นผู้นำที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ และทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่จะถูกนำเอามาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (2) ด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้งานดำเนินไปในแนวทางเดียวกันหรือร่วมกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (3) ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

3. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เกษม วัฒนชัย (2549, น. 56-57) คำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นหลักปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสซึ่งแนะนำแนวทางการดำเนินชีวิตแก่สกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 25 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภัยหลังทรงได้เน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกวิวัฒน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

4. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล วัฒนา พัฒนาพศ (2546, น. 38-39) ได้บรรยายไว้ว่า ด้านนี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ตามที่ Kaplan และ Norton ได้ให้ความหมายไว้ คือ “เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (mission) และกลยุทธ์ (strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัด และการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครอบคลุม ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจกรรมภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร”

5. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของธนาคารออมสิน ปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็น

นิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกันอยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 1,034 สาขาทั่วประเทศ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงาน และการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัต ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้าน เตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย โดยธนาคารมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ยุคที่ 1 กำเนิด ธนาคารออมสินคลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ พ.ศ. 2456 - 2471 เพื่อให้คลังออมสินได้เป็นประโยชน์แก่กุลเพื่อแผ่ไปถึงราษฎรโดยทั่วถ้น พระองค์จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้น ในสังกัด กรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชนานพพระบรมราชานุญาตประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456” ประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456

ยุคที่ 2 ยุคเติบโต อย่างรุ่ดหนักของคลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคุณนาคม พ.ศ. 2472 - 2489 ต่อมาในปี พ.ศ. 2472 พระบาทสมเด็จพระปรมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริเห็นควรโอนกิจการคลังออมสินให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข กิจการได้เริ่มแพร่หลายและ เป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งนับได้ว่ากิจการคลังออมสินในช่วงระยะนี้เติบโตขึ้นมาก จึงเรียกได้ว่าเป็น “ยุคแห่งความก้าวหน้าของการคลังออมสินแห่งประเทศไทย”

ยุคที่ 3 รากฐานความมั่นคงธนาคารออมสิน สังกัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2490 - ปัจจุบันต่อมาภายหลังเมื่อ ทรงพระโภคปรีดี 2 ยุติลง รัฐบาลได้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของ คลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศไทย จึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์กรของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจภายใต้ “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489” มีการบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งได้

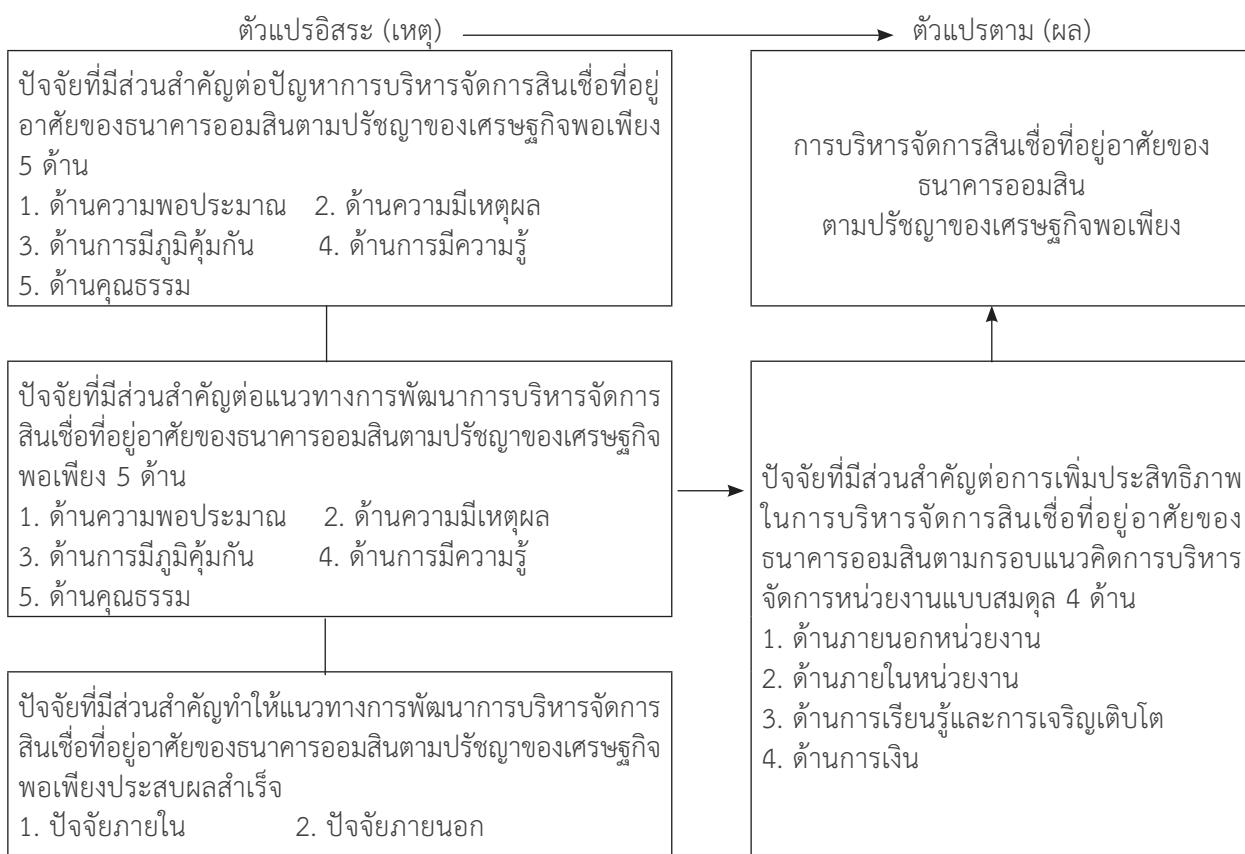
รับการแต่งตั้งจาก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปนิการออมสิน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 และคำว่า “คลังออมสิน” ที่ได้เปลี่ยน เป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” นับแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดส่วนที่เป็นอิสระ คือ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความประมาณ (2) ด้านความมีเหตุผล (3) ด้านการมีภูมิคุ้มกัน (4) ด้านการมีความรู้ และ (5) ด้านคุณธรรม (วิรช วิรชันนิภาวรรณ, 2550, น. 63-68)

สำหรับกรอบแนวคิดส่วนที่เป็นตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (balance scorecard) 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกหน่วยงาน (external perspective หรือ customer perspective) เช่น ประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (2) ด้านภายในหน่วยงาน (internal perspective) เช่น

กระบวนการบริหารจัดการในหน่วยงาน (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) เช่น ความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาหน่วยงาน หรือการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี และ (4) ด้านการเงิน (financial perspective) เช่น งบประมาณ ความสามารถในการทำกำไร (วิรช วิรชันนิภาวรรณ, 2552, น. 87-88) ในเวลาเดียวกัน ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ สภาพปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจัดกลุ่มและวิเคราะห์การบริหารจัดการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน เป็นตัวแปรอิสระ หรือเป็นเหตุ ส่วนปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน เป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผล



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบสมมติฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ จำนวนลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสายงานกิจการสาขาของธนาคาร ออมสินทั้ง 6 สายงานครอบคลุมทุกสาขาทั่วประเทศไทยจำนวน 335,007 ราย

กลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่ตอบแบบสอบถามตามพื้นที่การให้บริการของธนาคาร ออมสิน 6 สายงานกิจการสาขา จำนวน 1,108 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณโดยใช้ตารางของ Yamane (1967, p. 398) ที่ระดับความคาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 3 หรือที่ระดับ 0.03

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แนวลึกที่มีโครงสร้าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลໄว้ 3 วิธี ได้แก่ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเอกสาร (2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม และ (3) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ในรูปตาราง รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมี ดังนี้ ค่าความถี่ (frequency) ค่าสถิติร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

ผลการวิจัย

1. ปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัย

ของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.89$, $SD=0.580$) กล่าวคือ ธนาคารจัดให้มีพนักงานรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการให้บริการทำให้เกิดความไม่สะอาดและเกิดความล่าช้า (2) ปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านความมีเหตุผล กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.70$, $SD=0.764$) กล่าวคือ พนักงานบางคนไม่ได้ให้คำแนะนำในด้านการวางแผนการกู้เงินให้สอดคล้องกับขีดความสามารถในการชำระเงินที่แท้จริงของลูกค้า (4) ปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการมีภูมิคุ้มกัน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.27$, $SD=0.806$) กล่าวคือ พนักงานบางคนขาดความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับสินเชื่อที่อยู่อาศัย (5) ปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการมีคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.27$, $SD=0.806$) กล่าวคือ ธนาคารไม่ได้สร้างแรงจูงใจหรือให้รางวัลแก่ลูกค้าที่ชำระค่างวดสม่ำเสมอ (มีวินัยทางการเงิน) (6) ปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาพรวมทั้งหมดในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.98$, $SD=0.767$) กล่าวคือ ในภาพรวมทั้งหมด ธนาคารออมสินมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้าน

- (1) ความพอประมาณ (2) ความมีเหตุผล (3) การมีภูมิคุ้มกัน
 (4) การมีความรู้ และ (5) การมีคุณธรรม

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (1) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านพอประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.26$, $SD=0.839$) ว่า ธนาคารควรมาตราการที่ดี และ กำกับดูแลให้พนักงานให้ความสำคัญกับลูกค้า และมีความเอาใจใส่ในการให้บริการและติดตามดูแลลูกค้า นอกจากนี้ แล้ว ธนาคารควรจัดให้มีพนักงาน รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการให้บริการเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านความมีเหตุผล กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.02$, $SD=0.735$) ว่า ธนาคารควรมีหลักการพิจารณาสินเชื่อที่เหมาะสมกับสถานภาพหรือความสามารถที่แท้จริงของผู้กู้ (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการมีภูมิคุ้มกัน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.98$, $SD=0.719$) ว่า ธนาคารควรมีข้อกำหนดที่ชัดเจนให้พนักงานต้องให้คำแนะนำกับลูกค้าในด้านการวางแผนการกู้เงินให้สอดคล้องกับข้อความสามารถในการชำระเงินที่แท้จริงของลูกค้า (4) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการมีความรู้ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=1.70$, $SD=0.719$) ว่า ธนาคารควรมีข้อกำหนดที่ชัดเจนให้พนักงานต้องให้ข้อมูลหรือให้ความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อที่อยู่อาศัยได้อย่างชัดเจน 5) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการมีคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับน้อย ($\bar{X}=1.62$, $SD=0.801$) ว่า ธนาคารควรสร้างแรงจูงใจหรือให้รางวัลแก่ลูกค้าที่ชำระค่างวดสม่ำเสมอ (มีวินัยทางการเงิน)

ผู้ศึกษาได้สรุปความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน และ (2)

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน โดยนำเสนอตามค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 5 ด้าน และค่าเฉลี่ยรวมแต่ละด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปน้อย โดยปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ คำถามที่ว่า ธนาคารจัดให้มีพนักงานรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการให้บริการทำให้เกิดความไม่สะดวกและเกิดความล่าช้า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.64$, $SD=0.648$) สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.27$, $SD=0.836$)

การอภิปรายผล

1. ปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.04$, $SD=0.486$) ต่อภาพรวมทั้ง 5 ด้านของปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ประเด็นที่สำคัญคือ ถึงแม้ว่า (1) ธนาคารจะไม่ได้จัดให้มีพนักงานรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการให้บริการทำให้เกิดความไม่สะดวกและเกิดความล่าช้า และ (2) ธนาคารไม่ได้สร้างแรงจูงใจหรือให้รางวัลแก่ลูกค้าที่ชำระค่างวดสม่ำเสมอ (มีวินัยทางการเงิน) แต่อย่างไร ก็ตามธนาคารออมสินยังสามารถที่จะดำเนินการได้ตามนโยบายการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของหน่วยงานได้ในระดับหนึ่งถึงแม้จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและสามารถแก้ปัญหาให้ประสบผลสำเร็จได้ทั้งหมด ในเวลาเดียวกัน ธนาคารออมสินยังมีปัญหาที่ว่า (1) ธนาคารมีหลักการพิจารณาสินเชื่อที่ไม่เหมาะสมกับสถานภาพหรือความสามารถที่แท้จริงของผู้กู้ และ (2) พนักงานบางคนขาดความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับสินเชื่อที่อยู่อาศัย นอกจากจะส่งผลให้การบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ลูกค้าไม่ทั่วถึงเท่าที่ควรแล้ว ยังไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ที่ตั้งไว้ เมื่อชั่งน้ำหนักในภาพรวมของการให้บริการของธนาคารแล้ว ทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ล้วนเห็นด้วยกับการให้บริการสินเชื่อในระดับปานกลางต่อปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ดังกล่าว

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน

ผู้ศึกษา มีความเห็นว่า ธนาคารออมสินมี “ปัญหา”
ในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยตามปรัชญาของ
เศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน และเนื่องจากปัญหาแต่ละด้าน
มีหลักปัญหา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน เช่น เฉพาะ
ปัญหาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคาร
ออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านความพอ
ประมาณ ที่แบ่งเป็นว่า (1) ธนาคารจะไม่ได้จัดให้มีพนักงาน
รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการให้บริการทำให้เกิด
ความไม่สะดวกและเกิดความล่าช้า และ (2) พนักงานบาง
คนขาดความใส่ใจในการให้บริการและการติดตามดูแล
ลูกค้าบ้าน ผู้ศึกษา มีความเห็นที่สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่าง
ในขณะเดียวกันก็มีมุมมองที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับกับ
ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คนที่ได้จากการสัมภาษณ์แนวลึก ว่า
ธนาคารออมสินในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจและ
รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่
อาศัยควรมีแนวทางหรือนโยบายในการเพิ่มบุคลากรให้
เพียงพอต่อการทำงานด้านการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่
อาศัย และส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจถึง
ความสำคัญของการเข้าร่วมโครงการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย
ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและ
เกิดประสิทธิผลที่ดี

3. ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประสบผลสำเร็จที่แน่นอนคงเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายนอก

เหตุผลที่สำคัญที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย จากการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าใน

แต่ละข้อคำถานกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อคำถาน และเห็นด้วยในระดับน้อย 1 ข้อคำถาน ทั้งๆ ที่เป็นเงื่อนไขที่ดี ได้แก่ ปัจจัยภายนอก (1) การที่ผู้บริหารของธนาคารมีนโยบายที่ชัดเจนในการบริหาร จัดการด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสิน รวมถึง การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่ออำนวยความสะดวก ลดเวลา และเพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ลูกค้า และ (2) การที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ในการให้บริการ ด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ลูกค้า มีความเอาใจใส่ ความอดทน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือ ลูกค้าอย่างแท้จริง และปัจจัยภายนอก (1) การที่รัฐบาล มีนโยบายที่ชัดเจนและเอื้อต่อการให้บริการด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารในทุกๆ ด้าน และ (2) การที่ลูกค้า ให้ความร่วมมือและยินดีปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ของธนาคาร รวมถึงมีภูมิคุ้มกันทางการเงิน มีวินัยทางการเงินและมีความต่อเนื่องในการชำระค่างวด

4. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน

เหตุผลที่สำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสายงานกิจการสาขาของธนาคารออมสิน ทั้ง 6 สายงานครอบคลุมทุกสาขาทั่วประเทศ เห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก หรือในระดับน้อย จากการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าประเด็นที่สำคัญคือ ถึงแม้ว่า (1) การที่ธนาคารได้เพิ่มช่องทางหรืออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสินเชื่อ ที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง เช่น การให้บริการเคลื่อนที่ตามชุมชนหรือหมู่บ้านต่างๆ แล้ว และ (2) การที่ธนาคารสามารถพัฒนาจัดตั้งช่องทางการให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย ในเวลาเดียวกันการที่ธนาคารได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ รวมถึงการที่ธนาคารมีงบประมาณสำหรับใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารอย่างเพียงพอ

5. ตัวแบบการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหาร

จัดการหน่วยงานแบบสมดุล

จากการวิเคราะห์ตัวแบบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล พบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญ ทั้ง 5 ด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญมากไปน้อย ดังนี้ (1) ด้านการมีความรู้ (2) ด้านคุณธรรม (3) ด้านความมีเหตุผล (4) ด้านการมีภูมิคุ้มกัน และ (5) ด้านความพอประมาณ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล เหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ล้วนมีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญทั้ง 5 ด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญมากไปน้อย ดังนี้ (1) ด้านการมีความรู้ (2) ด้านคุณธรรม (3) ด้านความมีเหตุผล (4) ด้านการมีภูมิคุ้มกัน และ (5) ด้านความพอประมาณ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล นั้น จากการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าประเด็นที่สำคัญคือ เป็นเพรากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสายงานกิจการสาขาของธนาคารออมสินทั้ง 6 สายงานครอบคลุมทุกสาขาทั่วประเทศนั้นมีความเข้าใจรับรู้บริบทต่างๆ เกี่ยวกับการให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล ทั้ง ด้านภายนอกหน่วยงาน ด้านภายในหน่วยงาน ด้านการเรียนรู้และการเรียนเติบโต และด้านการเงิน พร้อมกันนั้น ประชาชนที่ลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสายงานกิจการสาขาของธนาคารออมสินทั้ง 6 สายงานครอบคลุมทุกสาขาทั่วประเทศ ยังเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเป็นลูกค้าสินเชื่อที่อยู่

อาศัยของธนาคารออมสินในระยะเวลาที่ยุ่งงานแตกต่างกันไปตามสัญญาร่วมกับการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสิน ซึ่งได้ดำเนินปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความพอประมาณ (2) ด้านความมีเหตุผล (3) ด้านการมีภูมิคุ้มกัน (4) ด้านการมีความรู้ และ (5) ด้านคุณธรรม มาใช้ในการบริหารจัดการ จึงเป็นเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างสัมผัสและรับรู้เกี่ยวกับการให้บริการสินเชื่อได้เป็นอย่างดี กลุ่มตัวอย่างรับรู้และได้รับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการให้บริการสินเชื่อโดยตรง ซึ่งธนาคารออมสินได้นำปัจจัยทั้ง 5 ด้านมาปรับใช้กับการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวหากมีพร้อมจะส่งผลดีโดยตรงต่อการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินได้เป็นอย่างดี เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสายงานกิจการสาขาของธนาคารออมสินทั้ง 6 สายงานครอบคลุมทุกสาขาทั่วประเทศส่วนใหญ่ จึงเห็นว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่สำคัญทั้ง 5 ด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญมากไปน้อย ดังนี้ (1) ด้านการมีความรู้ (2) ด้านคุณธรรม (3) ด้านความมีเหตุผล (4) ด้านการมีภูมิคุ้มกัน และ (5) ด้านความพอประมาณ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล จึงจะสามารถสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมได้ ดังนั้นการนำตัวแบบการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและประเด็นในการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

6. ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสัมภาษณ์แนวลึกเชิงพาณิชย์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 9 คนต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของ

เศรษฐกิจพอเพียง ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประสบผลสำเร็จและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล

จากการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คนต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ล้วนเห็นด้วยว่า พนักงานครัวมีความใส่ใจในการให้บริการและการติดตามดูแลลูกค้าและพนักงานครัวให้คำแนะนำในด้านการวางแผนการกู้เงินให้สอดคล้องกับขีดความสามารถในการชำระเงินที่แท้จริงของลูกค้า เช่นนี้อาจเกิดจากการที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ล้วน มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า การบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ธนาคารควรมีนโยบายพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ การคิดวิเคราะห์ และการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นการยกระดับการให้บริการโดยการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ การแก้ปัญหา และการสร้างทางเลือกที่สอดคล้องเหมาะสม สมกับบริบทและศักยภาพของลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยในแต่ละราย ทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ยังมีส่วนขาดอีกหลายอย่างในส่วนเสริมและสนับสนุนให้ลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารมีความรู้ มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน จึงจะทำให้ประชาชนที่เป็นลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินหรือที่กำลังจะตัดสินใจ สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สมกับสถานภาพทางการเงินของตนเองและครอบครัว ผู้เชี่ยวชาญอาจวิเคราะห์ถึงการทำงานด้านการให้บริการและการติดตามดูแลลูกค้าอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เช่น การให้คำแนะนำในด้านการวางแผนการกู้เงินให้สอดคล้องกับขีดความสามารถในการชำระเงินที่แท้จริงของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้น ธนาคารออมสินควรส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้านที่จำเป็นเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าสินเชื่อที่อยู่อาศัย เพื่อจะได้ให้บริการประชาชนที่สนใจและ

ลูกค้ามีความรู้ความเข้าใจ สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อที่อยู่อาศัยได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับฐานะทางการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลที่ดี

7. จากการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คนต่อ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประสบผลสำเร็จโดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ล้วนเห็นด้วยว่า การที่พนักงานของธนาคารมีทักษะ มีความรู้ มีความชำนาญ ในการให้บริการด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ลูกค้า มีความเอาใจใส่ ความอดทน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือลูกค้าอย่างแท้จริง และ การที่รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนและเอื้อต่อการให้บริการด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารในทุกด้าน ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ล้วน มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของธนาคารออมสินต้องมีนโยบายที่ชัดเจนใน 2 ประเด็นคือ (1) การที่ธนาคารมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ในการให้บริการด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ลูกค้า มีความเอาใจใส่ ความอดทน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือลูกค้าอย่างแท้จริง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างความพึงพอใจและความผูกพันและเลือกใช้บริการกับธนาคารต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่จะแนะนำลูกค้า/ซักชวนลูกค้ารายอื่นๆ ให้มาใช้บริการของธนาคารเป็นการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ๆ ได้ ซึ่งทำให้ธนาคารมีต้นทุนต่ำกว่า การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ในประเด็นนี้ถือได้ว่า เป็นเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรที่มุ่งเน้น และ เป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและมุ่งเน้นเป็นนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสิน โดยมีนโยบายและทิศทางการพัฒนานี้ต้องครอบคลุมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 5 ด้าน อีกทั้งเป็นสนับสนุนในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยยึดกรอบการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล 4 ด้าน มาเป็นกรอบแนวทางขับเคลื่อนดังกล่าว และ

(2) การที่รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนและเอื้อต่อการให้บริการด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารในทุกๆ ด้าน เพราะเป็นปัจจัยส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้ประชาชนสามารถมีที่อยู่อาศัยของตนเองได้สะดวกขึ้น รวมถึงเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนเกิดการตัดสินใจมาใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารได้เป็นอย่างต่ำ เกิดความเชื่อมั่นลงทุนซื้อ/สร้าง และเกิดความต้องการสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง ดังนั้นภาครัฐควรสนับสนุนให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยของตนเอง เช่น การใช้มาตรการด้านลดภาษี ค่าธรรมเนียมให้กับผู้มีรายได้น้อย หรือรัฐเป็นผู้ลงทุนและจัดหาให้กับผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น จึงจะส่งผลดีต่อการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประสบผลสำเร็จได้

จากการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คนต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ล้วนเห็นด้วยว่า การที่ธนาคารเพิ่มช่องทางหรืออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสินเชื่อ ที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง เช่น การให้บริการเคลื่อนที่ตามชุมชนหรือหมู่บ้านต่างๆ อย่างทั่วถึง และ การที่ธนาคารได้ชี้อว่า เป็นธนาคารที่มีการพัฒนาระบบการให้บริการที่เป็นเลิศในด้านการให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย เช่นนี้อาจเกิดจากการที่ผู้เชี่ยวชาญล้วนมีความเห็นตรงกันว่า ถ้าการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสิน หากธนาคารเพิ่มช่องทางหรืออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสินเชื่อที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง จะเป็นปัจจัยในการเลือกใช้บริการกับธนาคารมากกว่าการใช้บริการกับสถาบันการเงินอื่นที่ต้องใช้เวลาเดินทางไปใช้บริการ ทำให้ธนาคารสามารถบริการได้รวดเร็วขึ้น และติดตามดูแลลูกค้าได้ใกล้ชิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเข้าถึงแหล่งสินเชื่อได้ง่ายขึ้น และเป็นการทำงานเชิงรุก และการที่ธนาคารได้ชี้อว่า เป็นธนาคารที่เป็นเลิศในด้านการให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยนั้น แสดงให้เห็นกับการยอมรับในการให้บริการดังกล่าวของประชาชน ดังนั้นธนาคารควรมีระบบงานสนับสนุนที่สะดวก ติดต่อง่าย มีมาตรฐาน สนองความต้องการได้ทัน เข้าถึงง่าย กำหนดอัตราดอกเบี้ยที่แข่งขันได้ในตลาด และบริการหลังการขายอย่างต่อเนื่องแล้ว จะ

ทำให้ธนาคารออมสินการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดโยงกับการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุลทั้ง 4 ด้าน ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ประกอบด้วย (1) ด้านภายนอกหน่วยงาน (2) ด้านภายในหน่วยงาน (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ (4) ด้านการเงิน ที่มีความสอดคล้องกับแผนงานดังกล่าว ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่จะทำให้การบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเหตุให้ผู้เชี่ยวชาญล้วนเห็นด้วยว่า การที่ธนาคารเพิ่มช่องทางหรืออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสินเชื่อ ที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง เช่น การให้บริการเคลื่อนที่ตามชุมชนหรือหมู่บ้านต่างๆ อย่างทั่วถึง และ การที่ธนาคารได้ชี้อว่า เป็นธนาคารที่เป็นเลิศในด้านการให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

1. ธนาคารออมสินควรกำหนดวิสัยทัศน์โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารที่ได้ชี้อว่า “เป็นเลิศในด้านการให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย”

2. ธนาคารออมสินควรเพิ่มช่องทาง หรืออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสินเชื่อที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง เช่น การให้บริการเคลื่อนที่ตามชุมชนหรือหมู่บ้านต่างๆ อย่างทั่วถึง

3. ผู้บริหารของธนาคารออมสินควรมีนโยบายในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ

4. ธนาคารออมสินควรมีการวางแผนและจัดสรรงบประมาณสำหรับใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการให้บริการลูกค้า

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยแบบเจาะลึกแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารออมสินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแต่ละด้าน โดยเปรียบเทียบ

หรือเทียบเคียงกับองค์กรทางการเงิน หรือองค์กรที่มีภารกิจอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ทั้งภายในประเทศไทยและภายนอกประเทศ เป็นต้น

2. การวิจัยโดยใช้กรอบแนวคิดหรือตัวแบบอื่น

สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เช่น การบริหารจัดการตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการบริหารกิจบ้านเมืองที่ดี 5 ด้าน การบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดการจัดการ 7 Ms เป็นต้น



References

- Chalalai, P. (2007). *The satisfaction of citizens to the service provided by Klong Yai municipality, Klong Yai district, Trat province*. Master of Public Administration Thesis, Burapha University. (in Thai)
- Khurnkun, S. (2006). *The satisfaction of citizens to the mobile service provided in Muang district, Nakhon Pathom province*. Master of Arts Thesis, Kaseatsart University. (in Thai)
- Patanapong, W. (2003). *BSC & KPI for sustainable growth*. Bangkok: P.V.S. (in Thai)
- Pittayawiwit, C. (2010). *Credit management*. Bangkok: Augsornphon. (in Thai)
- Preedeedilok, K. (1986). *The theory of organizational administration*. Bangkok: Chanakarnpim. (in Thai)
- Wattanachai, K. (2549). *Learning true and sufficient*. Bangkok: Matichon. (in Thai)
- Wiruchnipawan, W. (2007). *Management according to the sufficient economy*. Bangkok: Profess. (in Thai)
- Wiruchnipawan, W. (2009). *Concept of public administration: Application and development* (2nd ed). Bangkok: Profess. (in Thai)
- Yamane, T. (1967). *Elementary sample theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

