

**การเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ โดยใช้วิธีสุนทรียสาธก กรณีศึกษา
ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น
INCREMENT IN WORKING EFFECTIVENESS OF CREDIT OFFICER BY USING
APPRECIATIVE INQUIRY CASE STUDY OF LAND AND HOUSE BANK CO., LTD.
KHON KAEN BRANCH**

วรวิ พูลศรี¹
ประเสริฐ ดำรงชัย²

บทคัดย่อ

การศึกษาการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น โดยใช้วิธีสุนทรียสาธก กรณีศึกษาธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวก จุดแข็งของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ และหาแนวทาง วิธีเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน โดยใช้กระบวนการสุนทรียสาธกด้วยการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ สาขาขอนแก่น จำนวน 4 ท่าน โดยเก็บข้อมูล และนำมาวิเคราะห์หาจุดรวม และจุดโดดเด่นในแต่ละบทสัมภาษณ์ ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จากนั้นจึงนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์หาแนวทาง และวิธีเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่

จากผลการศึกษาทำให้ทราบถึงแนวทาง และวิธีเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ สาขาขอนแก่น โดยได้จัดทำโครงการ จำนวน 5โครงการคือ 1.1 Application 1 Week 1 Credit officer 2.Everyday Morning brief 3.Big cleaning day (ทำความสะอาดบ้านกันเถอะ)4.We are LH family (ดูแลสุขทุกข์ ดั่งคนในครอบครัว, จัดกิจกรรมไปเที่ยวเพื่อสร้างความสัมพันธ์) 5.Branch to Branch (สาขา ถึง สาขา)ซึ่งหลังจากได้คิดโครงการ และนำมาใช้พบว่า ส่งผลเชิงบวกให้พนักงานมีสุขภาพจิตใจที่ดีขึ้น มีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้นเห็นได้จากผลประกอบการ

คำสำคัญ: สุนทรียสาธก, การวิเคราะห์ SOAR ประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์

Abstract

The purpose of this research is studying method to make strength and effectiveness in work of credit officer in Khon Kaen Branch by using appreciative inquiry. The experiments are interview 4 employees in Khon Kaen Branch then analyze to find outstanding and social surrounding of work. Next Conclude and discuss to make principle of increasing efficiency of work

The results of interview 4 employees in Khon Kaen Branch could make 5 Model are 1. Application 1 Week 1 Credit officer 2. Everyday morning brief 3. Big cleaning day 4. We are LH family 5. Branch to Branch. Finally, found mainly employees have great opinion, unity, kindness, and good mental health in office

Keywords: Appreciative Inquiry, SOAR Analysis, Effectiveness, credit officer ,Land and House Bank

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 40000
E-mail: wanravee.puii09@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เป็นสถาบันการเงินที่เป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภค ซึ่งเกิดจากแนวความคิดของกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ในประเทศไทย คือ บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด(มหาชน) และบริษัท ควอลิตี้ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาและบริหารโครงการอสังหาริมทรัพย์ โดยมีส่วนแบ่งการตลาดรวมเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงแล้ว ยังตระหนักถึงการจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี ประกอบกับในปี 2547 ทางธนาคารได้ประกาศแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน และเห็นว่าเป็นเวลาเหมาะสมที่กลุ่มบริษัทจะได้ขยายการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น จึงได้ให้บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นโดยบริษัทแลนด์แอนด์ เฮาส์จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 43 ของทุนชำระแล้ว เสนอแผนจัดตั้งธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยต่อกระทรวงการคลัง และในวันที่ 19 ธันวาคม 2548 กระทรวงการคลังได้อนุญาตให้เปิดดำเนินการธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) [1]

ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านสินเชื่อธุรกิจรายย่อย และพิจารณาวิเคราะห์สินเชื่อเบื้องต้น ในเขตจังหวัดขอนแก่น โดยมีเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เป็นผู้ให้บริการสินเชื่อ พิจารณาการให้สินเชื่อ วิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของลูกค้า ความสามารถในการชำระหนี้ วิเคราะห์สินเชื่อและเสนออนุมัติซึ่งในแผนกสินเชื่อ สาขาขอนแก่นจะ ประกอบด้วย หัวหน้าแผนกสินเชื่อ 1 ท่าน เจ้าหน้าที่สินเชื่ออาวุโส 2 ท่าน และเจ้าหน้าที่ สินเชื่อการตลาด 1 ท่าน รวมเป็น 4 ท่าน เจ้าหน้าที่ธุรกิจสินเชื่อ ทั้ง 4 คน ถูกคัดสรร และอบรมโดยหน่วยงานของธนาคาร มีทักษะและความสามารถ รอบรู้ทางธุรกิจ แผนกสินเชื่อมีเป้าหมายที่วัดผลเป็นตัวเลขคือ การขยายตัวของสินเชื่อธุรกิจ วัดผลด้านคุณภาพค่าขอคือ มีจำนวนหนี้ที่มีปัญหาน้อย มีการตรวจทาน โดยในการพิจารณาสินเชื่อ มีหลักเกณฑ์ให้พิจารณา ประกอบกับความรู้ ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้ความเห็นเพิ่มเติมได้ นอกเหนือจากหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา ธนาคารให้การสนับสนุนพนักงานสินเชื่อ เพื่อให้พนักงานสามารถพิจารณาสินเชื่อได้อย่างแม่นยำ ลดความเสี่ยงในการเป็นหนี้มีปัญหา ตลอดจนสามารถขยายสินเชื่อได้ตามเป้าหมาย เช่น มีชุดข้อมูลในการทำตลาด ข้อมูลของบริษัท ห้าง ร้าน ทั้งหมดภายในจังหวัด ปริมาณการใช้สินเชื่อของทั้งจังหวัด ปริมาณเงินหมุนเวียนในจังหวัด และมีรายได้และผลตอบแทนคุ้มค่า เป็นงานที่มีเกียรติในสังคม แต่ปัจจุบันพบว่า

1. มาตรฐานการเสนอคำขอสินเชื่อที่อนุมัติของธนาคารกำหนดไว้ว่า เป้าหมายในการอนุมัติสินเชื่อของสาขา ควรมีคำขอสินเชื่อที่อนุมัติเฉลี่ยแล้ว ประมาณ 7ล้านบาทต่อสาขาต่อเดือน โดยในปี พ.ศ.2557 ค่าเฉลี่ยคำขอสินเชื่อที่อนุมัติ อยู่ที่ 2 ล้านบาท ส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุเป้าหมายช้า และไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่ธนาคารกำหนด

2. การทำงานไม่เป็นระบบ เกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง เมื่อทำซ้ำๆ จึงเกิดเป็นวัฒนธรรม ส่งผลให้เวลาส่วนใหญ่เสียไปกับการแก้ไขข้อผิดพลาด มากกว่าการมุ่งพัฒนาคุณภาพคำขอสินเชื่อ และการขยายสินเชื่อ ส่งผลให้สินเชื่อไม่บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุเป้าหมายช้ากว่ากำหนด

แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นเครื่องมือประกอบการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบไปด้วย สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry : AI) คือ การพัฒนาองค์กร ด้วยการดึงจุดแข็งและความสามารถของพนักงานออกมาพัฒนาในแบบที่องค์กรเป็น น่าจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถตอบโจทย์การพัฒนาองค์กรนี้ได้ [2] สิ่งสำคัญคือต้องค้นหาให้พบว่าอะไรทำให้ชีวิตแก่ระบบ ซึ่งไม่ได้หยุดอยู่แต่เพียงการตั้งคำถาม แต่ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศ การสร้างความสัมพันธ์ การเล่าเรื่อง การจัดทำชุมชนความรู้ เอาความสำเร็จมาบันทึกแล้วนำไปขยายผลประยุกต์ใช้ให้

เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อประโยชน์สูงสุด [3] ร่วมกับการวิเคราะห์ SOAR (SOAR Analysis) ซึ่งมี S = Strength จุดแข็งขององค์กร, O = Opportunities มีโอกาสอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์กับองค์กรของเรา, A = Aspirations เป้าหมายในอนาคตที่อยากจะเป็น หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร, R = Results ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Aspirations [4]

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาและค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและจุดแข็งของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ (มหาชน) สาขาขอนแก่น ที่มีให้สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้ และเกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อหาแนวทางและวิธีเพิ่มประสิทธิผล ในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น

วิธีการศึกษา

1. ใช้วิธีการสัมภาษณ์และสังเกตพฤติกรรม เจ้าหน้าที่สินเชื่อ 4 คน ของสาขาขอนแก่น โดยใช้คำถามเชิงบวกตามหลัก AI ร่วมกับ SOAR เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและแรงจูงใจในการทำงาน
2. ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างตอบแบบสอบถาม ลูกค้าผู้ใช้บริการสินเชื่อ ทั้งหมด 30 ราย โดยกำหนดโควตาเป็นลูกค้าเก่า 20 ราย และลูกค้าใหม่อีก 10 ราย เพื่อสอบถามแนวโน้มในการใช้บริการและความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้าที่ใช้บริการสาขาขอนแก่น โดยใช้สถิติการวัดค่าเฉลี่ย ความถี่ และร้อยละ วัดผล

ผลการศึกษา

แนวทางการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

แผนระยะสั้น

- 1 Application 1 week 1 credit office
- 2 Everyday Morning brief
- 3 Big cleaning day (ทำความสะอาดบ้านกันเถอะ)

แผนระยะยาว

- 1 We are LH family
- 2 Branch to Branch (สาขา ไป สาขา)

สรุป

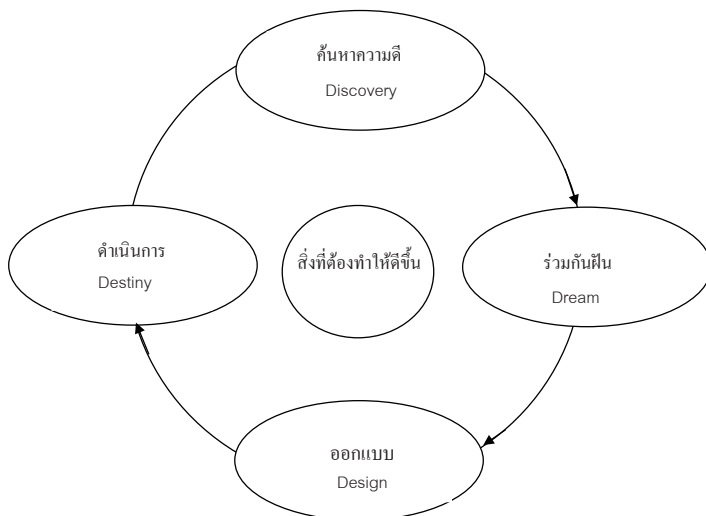
จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่สินเชื่อได้ทราบถึงประสบการณ์ด้านบวกที่มีต่อองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานในสาขาขอนแก่นจำนวนทั้งหมด 4 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ในช่วงที่ขาดอัตรากำลังทุกคนต่างช่วยงานของอัตราที่ว่างโดยไม่เกี่ยงว่าไม่ใช่งานของตนเอง , มีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนงาน และ อยากให้ธนาคารช่วยเหลือในเรื่องของสวัสดิการของพนักงาน เช่น เงินกู้ การรักษาพยาบาล การเพิ่มเงินเดือน และโบนัส อยากให้หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถ นำพาทีม องค์กรประสบความสำเร็จ มีการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี

เข้าใจกันได้เรียนรู้ธุรกิจ และลูกค้าใหม่ตลอดเวลา สามารถพัฒนาเป็นอาชีพของตนเองได้ในอนาคต

สินเชื่อที่ลูกค้าต้องการมากที่สุดคือสินเชื่อเพื่อธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 100.00 เช่นเดียวกันกับการใช้บริการสินเชื่อในปัจจุบันลูกค้ามีสินเชื่อเพื่อ ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 100.00 วงเงินสินเชื่อที่ต้องการอนุมัติอยู่ในช่วง 1,000,001-5,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.33 วงเงินที่ได้รับการอนุมัติอยู่ในช่วง 1,000,001-5,000,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 50.00 การได้รับอนุมัติได้น้อยกว่าวงเงินที่ขอ คิดเป็นร้อยละ 66.67 ระยะเวลาที่ธนาคารพิจารณา คำขอย่อยในช่วงระหว่าง 31-60 วัน คิดเป็นร้อยละ 73.33 การได้รับข้อมูลข่าวสารของธนาคาร คือ ได้รับการชักชวน จากเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 63.33 การที่จะใช้บริการในอนาคตลูกค้าจะใช้บริการต่อไปคิดเป็นร้อยละ 93.33 จุดเด่นของสินเชื่อธนาคารฯ คือการบริการของเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 70.00 ความพึงพอใจของลูกค้าในด้านบุคลากร ของธนาคารอยู่ในระดับมาก (3.78) ด้านกระบวนการในการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง (2.78)

อ้างอิง

- [1] ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ .(2558).ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์.ค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2558,จาก <http://www.lhbank.com>
- [2] Cooperrider,D.,Whitney,D.(2005). **Appreciative Inquiry : A Positive Revolution in Chang.** Berrett-Koehler Publishers.
- [3] ภิญโญ รัตนพันธุ์.(2553)พื้นฐานทฤษฎี AI และจิตวิทยาบวก.ค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2558,จาก <http://www.gotoknow.org/post/443840>
- [4] อัจฉริยะ อุปการกุล.(2554).SOARvs.SWOT Analysis.ค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2558,จาก <http://mba.kku.ac.th/forums/index.php?topic=2031.0>



ภาพที่ 1 วงจรสุนทรียสาธก “4-D” Cycle