บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการใช้กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S's McKinsey เพื่อศึกษาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร โดยจัดเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยขอนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผลการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อนำกลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S's McKinsey มาใช้ในการศึกษาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร

2. เพื่อศึกษาอัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร

3. เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงแผน และนโยบาย ตลอดจนการพิจารณาในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ให้มีความเสี่ยงต่อการเกิดหนี้เสียให้น้อยที่สุด

สมมติฐานการวิจัย

กลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ส่งผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สรุปผลการวิจัย

1. บุคลากรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25-35 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในช่วงปริญญาตรี ประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี โดยรายได้ต่อเดือนประมาณ 17,001-30,000 บาท

2. บุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารมีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ที่แตกต่างกันจากค่าเฉลี่ย โดยธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขามหาสารคาม มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาร้อยเอ็ด มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก และธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาขอนแก่นมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. บุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ในด้านของกลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร สมาชิกในองค์กร ความรู้และความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร จะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร และลักษณะแบบแผน จะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัญหาของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร สามารถเรียงลำดับปัญหาของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาขอนแก่นมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาร้อยเอ็ดมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขามหาสารคามมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งปัญหาของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะมีความสัมพันธ์แปรผกผันกับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารในแต่ละสาขา โดยถ้ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่สูง จะเกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้น้อย แต่ถ้ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่ต่ำ จะเกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มาก

5. กลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey มีความสัมพันธ์กับจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร โดยที่เมื่อมีการนำเอากลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ไปใช้แก้ปัญหาจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร จะส่งผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้ลดลงอย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. กลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey สามารถใช้เป็นแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงแผน และนโยบาย ตลอดจนการพิจารณาในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ให้มีความเสี่ยงต่อการเกิดหนี้เสียให้น้อยที่สุดได้

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากค่าเฉลี่ยที่ได้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน จะเห็นได้ว่าบุคลากรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร มีประสบการณ์ในการทำงานมาก ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากประสบการณ์ที่ยาวนานทำให้บุคลากรทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเกิดปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดุษฎี รอดประเสริฐ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง "แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงหนี้ที่มีปัญหาของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)" พบว่า ปัญหาหนี้เสียที่เกิดขึ้นไม่ว่าจากกรณีใด ย่อมจะมีผลทำให้ธนาคารสูญเสียหนี้สินที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้ วิธีการที่จะช่วยให้ธนาคารได้รับชำระหนี้สินคืนได้เต็มจำนวน และขณะเดียวกันอาจช่วยให้ลูกหนี้ฟื้นฟูกิจการขึ้นมาได้ หรือในบางสถานการณ์ที่อาจเรียกเก็บหนี้คืนได้บางส่วนเท่านั้น ซึ่งวิธีการในการรับสถานการณ์ปัญหาสินเชื่อจึงควรใช้วิธีการ Workout และ Liquidation ซึ่งจะช่วยลดความเสียหายได้มาก Workout เป็นวิธีการดำเนินการช่วยเหลือพยุงฐานะกิจการของลูกหนี้ให้อยู่รอด และสามารถชำระหนี้ให้กับธนาคารได้ ซึ่งจะแก้ปัญหาในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจากประสบการณ์ของการทำงานทำให้ธนาคารพบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ และจากประสบการณ์ดังกล่าวทำให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการหาวิธีการหรือแนะนำลูกหนี้ให้กลับมาเป็นลูกหนี้ปกติได้อีกครั้ง

2. จากการศึกษาพบว่าบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร มีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ที่แตกต่างกันจากค่าเฉลี่ย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายอย่างในการบริหารจัดการธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่เคยมีมาในอดีตเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารของธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาเองจึงจำเป็นที่

จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารยุคใหม่ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของธนาคารอาคารสงเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยจะสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่แต่ละสาขาได้รับมอบหมายนั้น ขึ้นอยู่กับการกำหนด การดำเนิน และการควบคุมกลยุทธ์ของผู้บริหาร ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา กล่าวคือ หากผู้บริหารสาขาใดสามารถบริหารจัดการในปล่อยสินเชื่อได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถจะควบคุมปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้อยู่ในเป้าหมายหรือในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ในด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนผังโครงสร้างขององค์การให้มีความชัดเจนในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดได้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนต่อระบบการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการวางอัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ลูกหนี้ให้กลับมาเป็นลูกหนี้ที่ดีกับธนาคาร อีกทั้งต้องมีการสร้างค่านิยมร่วมแก่สมาชิกในองค์การของธนาคารอาคารสงเคราะห์เอง คือให้ทุกคนรักและสามัคคีกันเพื่อที่จะร่วมกันพัฒนาธนาคารอาคารสงเคราะห์ในสาขาของตนเองให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง

2.2 สภาพแวดล้อมของธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร

ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในการดำเนินการอีกทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การปฏิบัติการ การตลาด เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา โดยสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งโดยตรงและทางอ้อม ต่อการดำเนินงานและอนาคตของธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขา ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT analysis-Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) ของธนาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขาจึงมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความสำคัญมาก เนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา ถ้าธนาคารสงเคราะห์สาขาใดทำการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ของธนาคารสงเคราะห์สาขานั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูง เนื่องจากขาดข้อมูลที่จำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์ โดยที่การกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการในแต่ละปีนั้นจะอยู่ภายใต้การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อแสวงหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำมาพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย และเป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจของธนาคารให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและภาวการณ์แข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ และเป็นไปตามกรอบและรูปแบบแผนการดำเนินงานมาตรฐานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในปัจจุบัน มีดังนี้

2.2.1 จุดแข็ง

1) ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นสถาบันการเงินของรัฐ มีความมั่นคง มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ และเป็นสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่ปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยกับผู้ที่มีรายได้น้อยหรือปานกลาง ได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง จึงทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและตัดสินใจเลือกเนื่องจากภาระในการผ่อนชำระน้อย

2) การขอสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยกับธนาคารอาคารสงเคราะห์จะต้องใช้หลักทรัพย์ในการค้ำประกันการกู้ โดยหลักทรัพย์ดังกล่าวก็คือที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของผู้กู้ จึงทำให้ผู้กู้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผ่อนชำระหนี้ตามสัญญาเงินกู้กับทางธนาคาร

3) ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีระยะเวลาการปล่อยกู้ยาวถึง 30 ปี ดังนั้นภาระในการผ่อนชำระหนี้แต่ละงวด จึงมีอัตราที่เหมาะสมกับความสามารถในการชำระหนี้คืนให้กับทางธนาคาร

4) ทีมงานผู้บริหาร พนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีความรู้ความสามารถในงานควบคุมคุณภาพสินเชื่อ และฝ่ายบริหารหนี้สาขามีความสามารถและความชำนาญในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาแก่ลูกหนี้ เพื่อให้การผ่อนชำระหนี้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้บริหารแต่ละสาขามีความเข้าใจในนโยบายของธนาคาร ที่จะมุ่งเน้นการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และลดจำนวนลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2.2 จุดอ่อน

1) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ใช้บริษัทประเมินในการออกประเมินราคาหลักทรัพย์ที่ผู้กู้ได้นำมาค้ำประกัน ดังนั้นในการควบคุมราคาประเมินจึงเป็นไปได้ยาก ส่งผลให้มูลค่าหลักทรัพย์ ที่นำมาจำนองกับธนาคารสูงกว่าราคาที่เป็นจริง

2) พื้นที่รับผิดชอบ ในแต่ละสาขามีจำนวนน้อยกว่า เมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ เพราะส่วนมากในจังหวัดหนึ่งจะมีแค่สาขาเดียว ทำให้การควบคุมดูแลติดตามลูกหนี้ไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร และไม่ทันท่วงที

2.2.3 โอกาส

1) ปัจจุบันภาครัฐได้มีนโยบายให้สิทธิในการลดหย่อนภาษีสำหรับลูกหนี้ที่สามารถโอนทรัพย์ให้กับบุคคลที่ 3 เพื่อทำการปิดบัญชีเงินกู้ จึงทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ได้รับการแก้ไขมากขึ้น

2) จากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีนโยบายในการตั้งสำรองต่อสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ต้องพยายามแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อลดปริมาณการตั้งสำรองเพราะเป็นการส่งผลต่อกำไรของธนาคาร

2.2.4 อุปสรรค

1) จากสภาวการณ์ปัจจุบัน ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ทั้งราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยเงินฝากขาขึ้น หรือแม้แต่ภัยจากวินาศกรรมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่งผลต่อการลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชนเกิดการชะลอตัว รายได้รวมของประชาชนไม่เพิ่มสูงขึ้นและอำนาจการซื้อลดลง ดังนั้นจากปัจจัยดังกล่าว จึงทำให้ภาระค่าใช้จ่ายของลูกหนี้เพิ่มขึ้นศักยภาพในการชำระหนี้คืนแก่ธนาคารจึงลดลงจนเกิดเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

จากการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จะเห็นได้ว่า ผลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ในด้านกลยุทธ์ขององค์การ เพราะผลจากการวิเคราะห์นั้น ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ในการวางระบบการดำเนินงานให้ทันกับสภาวการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจรูญรัตน์ ตระการศิรินนท์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาการค้างชำระหนี้ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจซบเซา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นโยบายรัฐบาล สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตออกสู่ตลาด การเกิดภัยธรรมชาติ มีผลทำให้เกิดหนี้ค้างชำระมาก สำหรับปัจจัยภายในนั้นเกิดจากอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้น มีการจำกัดการให้สินเชื่อบางประเภท และงานวิจัยของอรณุช บุพพไชย (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแนวทางแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สินเชื่อที่อยู่อาศัย กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขามหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สาเหตุของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เกิดมาจากปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ ปัจจัยภายนอก เช่น การถูกเลิกจ้าง การถูกปลดออกจากงาน นอกจากนี้ยังเกิดจากนโยบายของรัฐและนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้หลักเกณฑ์ที่เข้มงวดมากขึ้นในการควบคุมสถาบันการเงิน ในการระงับรับรู้ดอกเบี้ยค้างรับเป็นรายได้จึงมีผลทำให้หนี้ NPLs มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และปัจจัยภายในเกิดจากการที่ธนาคารปล่อยสินเชื่อโดยมุ่งเน้นด้านปริมาณมากเกินไป ไม่เน้นคุณภาพของสินเชื่อที่ปล่อยไป การพิจารณาขาดความรอบคอบ ขาดการวิเคราะห์ที่ดี เนื่องจากผลงานวิจัยทั้งสอง เป็นการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ จากการศึกษาก็พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาภายนอกและภายในธนาคาร ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำมาวางแผนเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านลักษณะแบบแผน ส่วนที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านของกลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร สมาชิกในองค์กร ความรู้และความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยผู้วิจัยจะอภิปรายความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey เป็น 2 กลุ่มความคิดเห็น ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ด้านที่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ประกอบด้วย

3.1.1 โครงสร้างองค์กร เป็นการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขากำหนดขึ้น เมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรในด้านต่างๆ จะเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าแต่ละสาขามีการจัดทำแผนผังสายการบังคับบัญชาในธนาคารมีความชัดเจน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานในธนาคารมีไว้อย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ชัดเจน การมอบหมายงานให้ผู้ช่วยปฏิบัติงานแทน จำนวนของบุคลากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และการจัดโครงสร้างองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา เนื่องจากถ้าโครงสร้างมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา

3.1.2 ลักษณะแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นระเบียบแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขา เมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะแบบแผนขององค์กรในด้านต่างๆ จะเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน และมีค่าระดับการปฏิบัติในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าแต่ละสาขานั้นมีผู้บริหารมีทัศนะคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานแต่ละสายงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้มีการซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและผู้บริหารที่สามารถวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งวิธีการบริหารแบบต่างๆ ที่ถือปฏิบัติในองค์กรเหล่านี้ จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อความรู้สึกของพนักงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหารองด้วย

3.2 กลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ด้านที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ประกอบด้วย

3.2.1 กลยุทธ์ขององค์กร เป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่เพื่อดำเนินการในเวลาต่างๆ กันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรในด้านต่างๆ จะเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีค่าระดับการปฏิบัติในระดับที่แตกต่างกันด้วย แสดงให้เห็นว่าแต่ละสาขานั้นมีกลวิธีในการดำเนินการที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการของธนาคาร และบุคลากรในธนาคาร แผนงานที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ การจัดวางมาตรการและขั้นตอนในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเพียงพอและการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ โดยที่กลยุทธ์เหล่านี้ขององค์กรธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาจะทำให้องค์กรของตัวเองสามารถแข่งขันได้เหนือคู่แข่งอื่นๆ ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.2.2 ระบบในการดำเนินงานขององค์กร เป็นระบบในการบริหารงานประจำวันขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย ซึ่งจากความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบในการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ จะเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีค่าระดับการปฏิบัติในระดับที่แตกต่างกันด้วย แสดงให้เห็นว่าแต่ละสาขานั้นมีระบบในการดำเนินงานที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ได้แก่ การติดตามรายงานลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้เป็นไปอย่างจริงจัง และมีประสิทธิภาพ การควบคุมรายงานลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้ลดน้อยลงตามนโยบายของธนาคาร การจัดระบบการประสานงานในธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อประสานงานระหว่างธนาคารกับลูกหนี้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และการจัดทำงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอในการดำเนินงาน โดยที่ระบบการดำเนินงานนั้นจะเป็นขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งแบบทางการ และไม่เป็นทางการ ทำให้องค์กรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขาดำเนินไปได้ ซึ่งเป็นระบบหรือขั้นตอนที่บอกวิธีการทำงานต่างๆ ขององค์กรธนาคารอาคารสงเคราะห์

3.2.3 สมาชิกในองค์กร เป็นลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน โดยพิจารณาจากลักษณะและคุณสมบัติ ตลอดจนวัยวุฒิ ซึ่งจากความคิดเห็นเกี่ยวกับสมาชิกในองค์กรในด้านต่างๆ จะเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีค่าระดับการปฏิบัติในระดับที่แตกต่างกันด้วย แสดงให้เห็นว่าแต่ละสาขานั้นมีสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ได้แก่ ความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร ปฏิบัติงานทดแทนกันได้นอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ การจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และหัวหน้าในแต่ละสายงานมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลพนักงานในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ ส่วนคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงานของบุคลากรของแต่ละสาขาไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยที่ลักษณะสมาชิกขององค์กรธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาหรือหน่วยงานของตนเองควรจะเหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างองค์กรและงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อทำให้สามารถดำเนินงานได้ด้วยความสำเร็จ

3.2.4 ความรู้และความสามารถขององค์กร เป็นความรู้หรือความชำนาญของสมาชิกองค์กรธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่เป็นจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขามีลักษณะแตกต่างไปจากสาขาอื่น ซึ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้และความสามารถขององค์กรในด้านต่างๆ จะเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่แตกต่างกันเล็กน้อย แสดงให้เห็นว่าแต่ละสาขานั้นมีความรู้และความสามารถขององค์กรที่เป็นความรู้หรือความชำนาญของสมาชิกองค์กรที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน สายงานด้านการบริหารหนี้ มีความเข้าใจ ในระบบงานสำหรับการช่วยเหลือและแนะนำลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ องค์กรมีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการเกิดหนี้ค้างชำระในระยะแรก การจัดระบบการแก้ปัญหาที่ชัดเจนหลังจากตรวจสอบรายงานหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในแต่ละเดือน และผู้บริหารและพนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น ซึ่งจะใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานต่างๆ แต่ละแผนก

3.2.5 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นความคาดหวัง ความคิดค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติ ทั้งที่ไม่ได้กำหนดเป็นทางการ ซึ่งจากความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กรในด้านต่างๆ จะเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีค่าระดับการปฏิบัติในระดับที่แตกต่างกันด้วย แสดงให้เห็นว่าแต่ละสาขานั้นมีสมาชิกในองค์กรมีค่านิยมร่วมกันที่แตกต่างกันในด้านต่างๆ ได้แก่ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน ความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ความต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรและคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งค่านิยมร่วมนี้มีความหมายและความสำคัญกว่าวัตถุประสงค์ของธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขา ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นแนวคิดพื้นฐานแต่ละสาขา เป็นสิ่งที่สมาชิกของธนาคารจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา และหวังให้เป็นในอนาคต ธนาคารอาคารสงเคราะห์สาขาใดที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารการดำเนินงานของธนาคารสาขานั้นด้วย

จากการศึกษาบุคลากรของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ในด้านโครงสร้างองค์กรและลักษณะแบบแผนที่ไม่แตกต่างกันเพราะแต่ละสาขามีการจัดวางแผนผังสายการบังคับบัญชาเหมือนกัน และผู้บริหารมีทัศนะคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร แต่จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะแตกต่างกับงานวิจัยของไมเคิล (Michael. 1996 : Abstract) พบว่าปัญหาภาคการธนาคารในกลุ่มประเทศลาตินอเมริกา ส่วนหนึ่งเกิดจากการถูกครอบงำหรือถูกแทรกแซงโดยนักการเมือง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัวและไม่มีเสถียรภาพ รวมถึงการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การขาดแคลนข่าวสารต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ของการดำเนินงาน ส่วนปัจจัยที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่มีผลกระทบคือ ความไม่มีเสถียรภาพของราคาหรืออัตราเงินเฟ้อ ซึ่งส่งผลให้มูลค่าที่แท้จริงของเงินลดลง ลูกหนี้ขาดความสามารถในการชำระหนี้ รวมทั้งได้ยกตัวอย่างการแก้ไขปัญหาภาคการธนาคารในประเทศบราซิลและประเทศอาร์เจนติน่า ด้วยการปรับปรุงระบบโครงสร้างธนาคารให้เป็นระบบสากลมากขึ้น จะเห็นได้ว่างานวิจัยของไมเคิล ปัญหาเกิดจากการการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร และในเรื่องของการยกตัวอย่างการแก้ปัญหาควรมีการจัดระบบโครงสร้างธนาคารให้เป็นระบบสากลมากขึ้น ส่วนในด้านของกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ที่มีความแตกต่างกันนั้น ซึ่งได้แก่ ด้านของกลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร สมาชิกในองค์กร ความรู้และความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กรจะมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอรณุช บุพพไชย (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแนวทางแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สินเชื่อที่อยู่อาศัย กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขามหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พบว่าสาเหตุของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เกิดมาจากปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ ปัจจัยภายนอก เช่น การถูกเลิกจ้าง การถูกปลดออกจากงาน นอกจากนี้ยังเกิดจากนโยบายของรัฐและนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้หลักเกณฑ์ที่เข้มงวดมากขึ้นในการควบคุมสถาบันการเงิน ในการระงับรับรู้ดอกเบี้ยค้างรับเป็นรายได้จึงมีผลทำให้หนี้ NPLs มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และปัจจัยภายในเกิดจากการที่ธนาคารปล่อยสินเชื่อโดยมุ่งเน้นด้านปริมาณมากเกินไป ไม่เน้นคุณภาพของสินเชื่อที่ปล่อยไป การพิจารณาขาดความรอบคอบ ขาดการวิเคราะห์ที่ดี เนื่องจากการศึกษาปัจจัยดังกล่าวจะนำมาวางเป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้เป็นไปตามระบบของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ตลอดจนความเข้าใจของบุคลากรของธนาคารจะต้องมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันของแต่ละฝ่ายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ และที่สำคัญบุคลากรควรมีค่านิยมร่วมกันในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ร่วมกัน

4. ปัญหาของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร สามารถเรียงลำดับปัญหาของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาขอนแก่นมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาร้อยเอ็ดมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขามหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ซึ่งปัญหาของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารในแต่ละสาขา ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยประกอบไปด้วยกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ทั้งหมด 5 ด้าน คือ ด้านของกลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร สมาชิกในองค์กร ความรู้และความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในแต่ละด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ธนาคารสงเคราะห์ สาขามหาสารคามให้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือธนาคารสงเคราะห์สาขาร้อยเอ็ด และธนาคารสงเคราะห์สาขาขอนแก่นมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำที่สุด แสดงว่ากลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร มีผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพราะในการที่จะพัฒนาธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาองค์การจะต้องมีการจัดการทำงานขององค์การให้มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการบริหาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยหลักการทำงานร่วมกันและมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำองค์การกับพนักงานทุกคน ซึ่งกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey จะถูกนำเข้ามาใช้สำหรับในส่วนของด้านโครงสร้างจะเป็นเรื่องของการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ การวางผังของระบบสายงาน ความรับผิดชอบของสายงานต่างๆ อันส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ของธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปตามระบบในการดำเนินงานขององค์กรที่ได้ถูกวางไว้ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การอย่างเป็นระบบให้สามารถดำเนินต่อไป รวมถึงลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกหรือพนักงานทุกระดับภายในองค์กร ทั้งนี้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ในสาขานั้นๆ จะได้เปรียบคู่แข่งขันหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของพนักงานในองค์กรเช่นเดียวกัน และสิ่งสำคัญหากสมาชิกทุกคนในธนาคารอาคารสงเคราะห์สาขานั้นมีค่านิยมร่วมกันโดยมุ่งเน้นความสำเร็จก็จะทำให้การดำเนินงานการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์และรูปแบบของตัวแปรอิสระ ได้แก่ 7S's Model ของแม็กคินซี่ประกอบไปด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ขององค์การ ระบบใน

การดำเนินงานขององค์การ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร สมาชิกในองค์การ ความรู้ความสามารถขององค์การ และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การกับตัวแปรตาม ได้แก่ จำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น สามารถเขียนสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของตัวแปรอิสระของกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey กับตัวแปรตาม ได้แก่ จำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ในรูปแบบของสมการถดถอยเชิงเส้น ได้ดังนี้

$$Y = 2652.090 - 204.639\ X_1 - 72.539\ X_2 - 67.427\ X_3 - 197.302\ X_4 - 44.728\ X_5$$

เมื่อ Y แทน จำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (ล้านบาท)

X_1 แทน กลยุทธ์ขององค์กร

X_2 แทน ระบบในการดำเนินงานขององค์กร

X_3 แทน สมาชิกในองค์กร

X_4 แทน ความรู้และความสามารถขององค์กร

X_5 แทน ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

จากสมการจะพบว่ากลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์การ ระบบในการดำเนินงานขององค์การสมาชิกในองค์การ ความรู้ความสามารถขององค์การ และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยเมื่อพิจารณาจากความสัมพันธ์ของสมการจะพบว่ากลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey มีผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร เมื่อมีการนำกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ไปใช้ในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารจะส่งผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้ลดลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสร้างแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงแผน และนโยบาย ตลอดจนการพิจารณาการปล่อยสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร ให้มีความเสี่ยงต่อการเกิดหนี้เสียให้น้อยที่สุด โดยสามารถแบ่งเป็นรายข้อตาม กลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ได้ดังนี้

6.1 ด้านโครงสร้างองค์กร ธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาจะต้องมีการจัดทำแผนผังสายการบังคับบัญชาในธนาคาร กำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานไว้อย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ชัดเจน มีการมอบหมายงานให้ผู้ช่วยปฏิบัติงานแทน จัดสรรบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน และต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายให้สัมพันธ์กับความต้องการของธนาคารและบุคลากรในธนาคาร แผนงานที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด มีการจัดวางมาตรการและขั้นตอนในการปฏิบัติที่เหมาะสมและเพียงพอ ตลอดจนมีการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

6.3 ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร ธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาต้องมีการติดตามรายงานลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้เป็นไปอย่างจริงจัง มีการควบคุมรายงานลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้ลดน้อยลงตามนโยบายของธนาคาร มีการจัดระบบการประสานงานในธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถติดต่อประสานงานระหว่างธนาคารกับลูกหนี้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องพร้อมจัดให้มีงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

6.4 ด้านลักษณะแบบแผน ผู้บริหารของธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาควรมีทัศนะคติที่ดีในการพัฒนาองค์กร มีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานแต่ละสายงานอย่างชัดเจน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ วางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กรและเปิดโอกาสให้มีการซักถามตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน

6.5 ด้านสมาชิกในองค์กร บุคลากรของธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน มีความเข้าใจในแผนงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร สามารถปฏิบัติงานนอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ มีการจัดระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม นอกจากนี้หัวหน้าในแต่ละสายงานจะต้องมีการติดตาม ควบคุมและประเมินผลพนักงานในสายงานของตนอย่างสม่ำเสมอ

6.6 ด้านความรู้และความสามารถขององค์กร ธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน โดยที่สายงาน ด้านการบริหารหนี้ต้องมีความเข้าใจในระบบงานสำหรับการช่วยเหลือและแนะนำลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ในองค์กร มีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการเกิดหนี้ค้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ชำระในระยะแรก มีการจัดระบบการแก้ปัญหาที่ชัดเจนหลังจากตรวจสอบรายงานหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในแต่ละเดือน นอกจากนี้ผู้บริหารและพนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6.7 ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร บุคลากรของธนาคารอาคารสงเคราะห์แต่ละสาขาจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรและมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงแผน และนโยบายตลอดจนการพิจารณาในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดนั้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของนเรศวร์ สุกัณศีล (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อหนี้จัดชั้นของธนาคารพาณิชย์หนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ได้เสนอแนวทางในการพิจารณาการให้สินเชื่อโดยเน้นให้พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้กู้ควรดูความเป็นไปได้และประสบการณ์ที่ผู้ขอสินเชื่อมีต่อธุรกิจนั้นส่วนในเรื่องหลักประกัน ต้องพิจารณาถึงสภาพคล่องและความเสี่ยงต่อการเสื่อมราคาของหลักประกัน และควรมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวลูกค้าระหว่างสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อป้องกันหนี้เสียที่จะเกิดขึ้นซ้ำซ้อนในแต่ละสถาบัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการเงินโดยรวมในที่สุด จากงานวิจัยดังกล่าวใช้เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงแผนงานด้านสินเชื่อสำหรับบุคลากรของธนาคารในการพิจารณาการปล่อยสินเชื่อให้รอบคอบมากยิ่งขึ้น ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้กู้อย่างละเอียดจากเอกสารประกอบการยื่นกู้และจากการสอบถามขั้นต้นกับผู้กู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการยื่นกู้ นอกจากนี้งานวิจัยของกิตติพงษ์ วงศ์ปัสสา (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ธนาคารดีบีเอส ไทยทนุ จำกัด (มหาชน) สาขาถนนมิตรภาพ-ขอนแก่น พบว่าปัจจัยที่ทำให้ลูกหนี้ประสบปัญหาไม่สามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้และต้องถูกจัดเข้าเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มี ดังนี้ ผลกระทบซึ่งเกิดจากตัวลูกหนี้เอง ได้แก่ การจัดการทางการเงินไม่เป็นระบบ เกิดจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น และผลกระทบซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวลูกหนี้ได้แก่ เกิดจากปริมาณของสินค้ามากเกินความต้องการทำให้ราคาสินค้าตกต่ำ และเกิดจากสภาวะการแข่งขันทางการค้า สภาวะตกต่ำของระบบอสังหาริมทรัพย์

จากสาเหตุของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ข้างต้น ควรกำหนดแนวทางของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ธนาคารดีบีเอส ไทยทนุ จำกัด (มหาชน) สาขาถนนมิตรภาพ-ขอนแก่น ดังต่อไปนี้ กลุ่มที่สามารถปรับปรุงหนี้ได้ แนวทางการบริหารทำได้โดย ลดอัตราดอกเบี้ย ลดต้นเงินหรือดอกเบี้ยค้างชำระ ปรับหนี้ระยะสั้นเป็นหนี้ระยะยาว ให้ระยะเวลาปลอดหนี้เงินต้นหรือดอกเบี้ย และกลุ่มที่สามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ มีแนวทางการบริหารดังนี้ ธนาคารต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาให้แก่ลูกหนี้ ขยายเวลาชำระหนี้พร้อมกับขอปลดหนี้ต้นเงินหรือดอกเบี้ยในระยะแรก ตีโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันเข้าชำระหนี้ จากงานวิจัยดังกล่าวนอกจากจะมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการชำระหนี้คืนของลูกหนี้แล้ว ยังมีการนำปัจจัยดังกล่าวมา ปรับปรุงเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับลูกหนี้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจกลับมาเป็นลูกหนี้ปกติอีกครั้ง โดยการแก้ปัญหาหนี้ค้างชำระจะต้องมีมาตรการที่ชัดเจนให้แก่ลูกหนี้

5.5 ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์พบว่ากลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey มีความคิดเห็นที่ไม่มีความแตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร ดังนั้นกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ที่มีผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้ง 5 ด้าน ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสัมพันธ์กับความต้องการของธนาคารและบุคลากรในธนาคาร กลยุทธ์ที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนมีการปรับแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.2 ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร ควรมีการติดตามรายงานลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ พร้อมกับควบคุมรายงานลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ให้ลดน้อยลงตามนโยบายของธนาคาร มีการประสานงานระหว่างธนาคารกับลูกหนี้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง พร้อมจัดให้มีงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

1.3 ด้านสมาชิกในองค์กร บุคลากรต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เข้าใจแผนงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร สามารถปฏิบัติงานนอกเหนือจากสายงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ และมีการจัดวางระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม

1.4 ด้านความรู้และความสามารถขององค์กร บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน โดยเฉพาะสายงานด้านการบริหารหนี้ต้องมีความเข้าใจในระบบการทำงานเพื่อช่วยเหลือและแนะนำลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้กลับมาเป็นลูกหนี้ที่ดีอีกครั้ง มีการประสานงานอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการเกิดหนี้ค้างชำระในระยะแรก ตลอดจนการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

1.5 ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร บุคลากรต้องมีความสามัคคีในธนาคาร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน และสิ่งสำคัญต้องมีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรโดยมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey กับธนาคารอาคารสงเคราะห์สาขาอื่นหรือธนาคารพาณิชย์อื่นๆ เพื่อที่จะได้ข้อสรุปที่กว้างขวางและครอบคลุม เชื่อถือได้ยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาแนวคิดอื่นๆ ร่วมกับกลยุทธ์การจัดการแบบ 7S's McKinsey ในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อให้สามารถเพิ่มแนวทางในการแก้ปัญหาได้ดียิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY