



แนวทางการแก้ไขปัญหาใบสมัครบัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรเงินสดไม่สมบูรณ์

Solutions for solving problems of credit card applications and cash card loans incomplete

ดาวินี นกแพทย์¹ และปราณี เอี่ยมละออภักดิ์²

¹บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, SawineeN1@gsb.or.th

²กลุ่มวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, praneee@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุ ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาใบสมัครบัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรเงินสดไม่สมบูรณ์ทำให้ไม่สามารถเข้ากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อได้ โดยรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำวัน (Daily Report) ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2562 - ธันวาคม 2562 พบว่าเหตุผลของใบสมัครที่ไม่สมบูรณ์ 3 แรก ได้แก่ 1.หนังสือให้ความยินยอมไม่ถูกต้องตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด 2.ชุดใบสมัครมีข้อมูลที่กรอกไม่ครบถ้วน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการสมัครต่อได้ 3.ชุดใบสมัครมีเอกสารประกอบการสมัครไม่ครบตามที่ธนาคารกำหนด

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์แล้วนำมาสรุปข้อมูลด้วยแผนภาพก้างปลาจากปัจจัยในกระบวนการผลิต 4M พบว่า 1.ปัจจัยจากคน 2. ปัจจัยจากปริมาณงาน 3.ปัจจัยจากระบบงาน 4.ปัจจัยจากกระบวนการทำงาน โดยได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการปรับฝั่งกระบวนการทำงานด้วยการ เพิ่มหน่วยงาน Pre-check เพื่อตรวจสอบใบสมัครก่อนขึ้นตอนปกติ

คำสำคัญ: บัตรเครดิต, สินเชื่อบัตรเงินสด, แนวทางการแก้ปัญหา

ABSTRACT

The objective of study aims to examine the causes of incomplete credit card and revolving credit application. Forms which cannot be considered through analysis process. Data was analyzed using the daily report from July 2019 - December 2019. Which shown 3 reasons of incomplete documents (1) The consent was not correct. (2) The application form was incomplete causing the process to be incomplete. (3) Required documents for application was incomplete.

The result of interview could be analyzed the data by the fishbone diagram. Which was the factors of "4M" production that indicated. (1) Human Factors 2. Work load factors. (3) Work system factors. (4) Work processes factors. To suggest solutions work processes should be adjusted, added pre check department for checking application forms before the standard procedure.

Keywords: Credit Card, Revolving Credit, Solutions



1. บทนำ

เอกสารใบสมัครบัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรเงินสด จะเริ่มจากการรวบรวมจากสาขาและตัวแทนขายฯ แล้วจึงนำส่งมาที่ส่วนตรวจสอบและบันทึกข้อมูลบัตรเครดิต โดยส่วนตรวจสอบฯ จะทำการตรวจสอบชุดใบสมัคร (Document Checker) และนำไปบันทึกข้อมูลผู้สมัครเข้าระบบ APS (Application Process System ระบบบันทึกข้อมูลผู้สมัคร และอนุมัติวงเงินบัตรเครดิต) หากใบสมัครสมบูรณ์จะนำส่งต่อไปยังส่วนวิเคราะห์สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อบัตรเงินสด แต่หากไม่สมบูรณ์จะแยก ใบสมัครไปทำทะเบียนจัดเก็บ ซึ่งจะพบว่ามิใบสมัครบัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรเงินสดที่ไม่สมบูรณ์ ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้องตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด แยกเป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. หนังสือให้ความยินยอมไม่ถูกต้องตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด
2. ชุดใบสมัครมีเอกสารประกอบการสมัครไม่ครบตามที่ธนาคารกำหนด
3. ชุดใบสมัครมีข้อมูลที่กรอกไม่ครบถ้วน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการสมัครต่อได้
4. คุณสมบัติของผู้สมัคร ไม่ตรงตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด
5. อื่นๆ

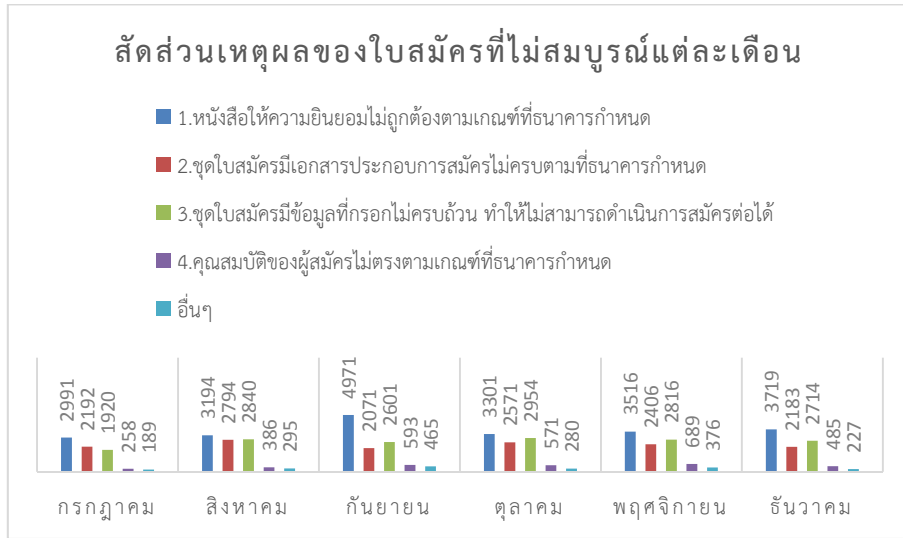
ซึ่งชุดใบสมัครที่อยู่ในสถานะไม่สมบูรณ์ (Incomplete) จะไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อได้ ทำให้ชุดใบสมัครฯ เหล่านี้ไม่ทราบผลการพิจารณา และหลังจากที่ชุดใบสมัครเข้าสู่สถานะไม่สมบูรณ์ จะถูกบันทึกเข้าทะเบียนจัดเก็บเพื่อรอเอกสารที่ถูกต้องจากสาขาหรือตัวแทนขายฯ ส่งมาแก้ไข ส่งผลให้ธนาคารมีค่าใช้จ่ายและขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นจากการที่ชุดใบสมัครไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ได้ จากการเก็บข้อมูลรายงานประจำวัน (Daily Report) จากระบบ APS Report Batch System ของธนาคารในปี 2562 ระยะเวลา ตั้งแต่ กรกฎาคม 2562 – ธันวาคม 2562 ที่ผ่านมามีจำนวนใบสมัครเข้าสู่ระบบกว่า 405,847 ชุด แต่มีจำนวนชุดใบสมัครที่อยู่ในสถานะ Incomplete ด้วยสาเหตุต่างๆ กว่า 14.15% หรือกว่า 57,402 ชุด สามารถเข้าสู่กระบวนการสมัครได้เพียง 348,445 ชุด เท่านั้น นอกจากจะทำให้ธนาคารเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นในการติดตาม จัดเก็บ และดำเนินการแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้สมัครและภาพลักษณ์ของธนาคารอีกด้วย

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

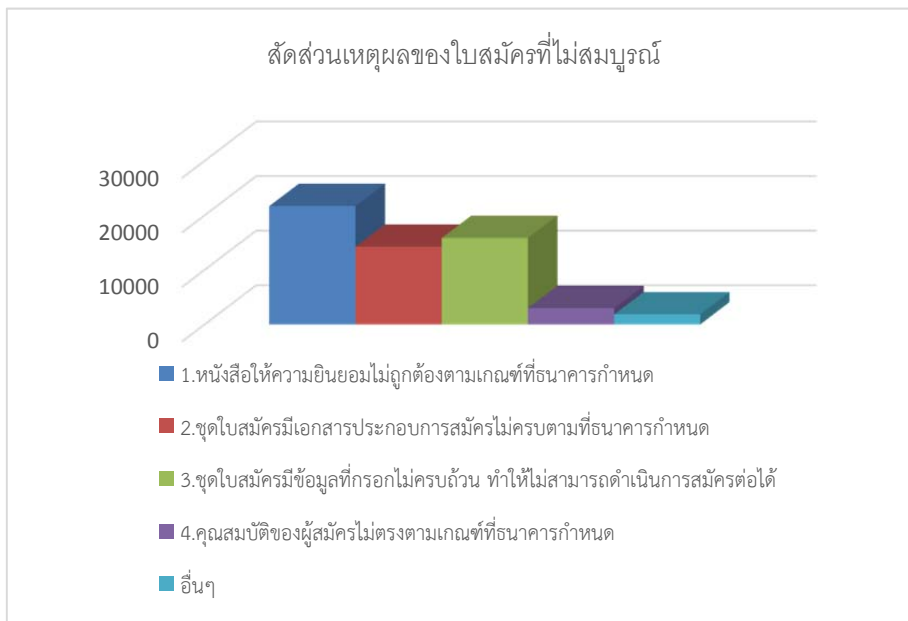
เพื่อศึกษาหาสาเหตุของปัญหาและปัจจัยที่ทำให้ชุดใบสมัครบัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรเงินสด ไม่สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อได้

3. การดำเนินการวิจัย

โดยใช้ข้อมูลอ้างอิงรายงานประจำวัน (Daily Report) จาก APS Report Batch System ของฝ่ายวิเคราะห์เสี่ยงสินเชื่อบุคคล ส่วนตรวจสอบและบันทึกข้อมูลบัตรเครดิต ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2562 - ธันวาคม 2562 แบ่งเป็น ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสมัครบัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรเงินสด ประกอบด้วย บุคลากรจากสาขา, บุคลากรจากตัวแทนขายฯ, บุคลากรจากส่วนตรวจสอบและบันทึกข้อมูลบัตรเครดิต โดยเป็นการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และข้อมูลทุติยภูมิ ใช้ข้อมูลที่ได้จากรายงานประจำวัน (Daily Report) ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2562 - ธันวาคม 2562 มาแยกตามเหตุผลที่ใบสมัครฯ ไม่สมบูรณ์ โดยนำข้อมูลมาออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์



รูปที่ 1 สัดส่วนเหตุผลของใบสมัครที่ไม่สมบูรณ์แต่ละเดือน
ที่มา : APS Report Batch System รายงานประจำวัน (Daily Report)



รูปที่ 2 สัดส่วนเหตุผลของใบสมัครที่ไม่สมบูรณ์
ที่มา : APS Report Batch System รายงานประจำวัน (Daily Report)

ใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการสมัครบัตรฯ เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับปัญหา โดยสรุปหาเหตุผลหลัก 3 ประการจากรายงานประจำวัน (Daily Report) ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2562 - ธันวาคม 2562 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์
- ส่วนที่ 2. คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับเหตุผลของใบสมัครที่ไม่สมบูรณ์
- ส่วนที่ 3. คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มตามวัตถุประสงค์การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าเฉลี่ยจากสัดส่วนจากข้อมูลในรายงาน Daily Report เพื่อนำมาวิเคราะห์และแจกแจงสาเหตุของปัญหากระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ โดยเรียงตามลำดับปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด 3 อันดับแรกเพื่อนำมาทำแบบสัมภาษณ์
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาสรุปปัญหาและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแหล่งที่มาของปัญหานั้นตามผังก้างปลาให้สอดคล้องกับหลัก 4M เพื่อที่จะวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ปัญหา

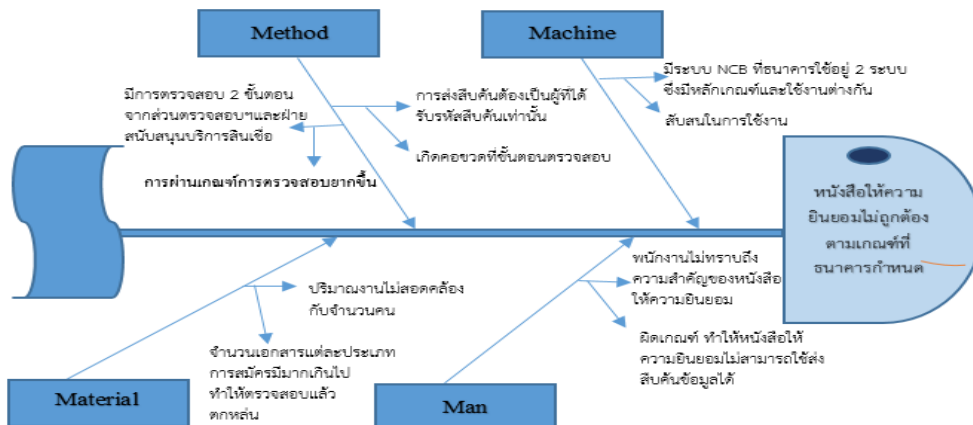
4. ผลการวิจัย

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า 3 อันดับแรกของเหตุผลที่ใบสมัครฯ ไม่สมบูรณ์ได้แก่

1. หนังสือให้ความยินยอมไม่ถูกต้องตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด
 2. ชุดใบสมัครมีข้อมูลที่กรอกไม่ครบถ้วน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการสมัครต่อได้
 3. ชุดใบสมัครมีเอกสารประกอบการสมัคร ไม่ครบตามที่ธนาคารกำหนด
- โดยนำ 3 เหตุผลนี้มาสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยจะสัมภาษณ์เชิงลึก 3 กลุ่มได้แก่

1. บุคลากรจากหน่วยงานสาขาจำนวน 3 คน
2. บุคลากรจากตัวแทนชายฯ 3 คน
3. บุคลากรจากส่วนตรวจสอบและบันทึกข้อมูลบัตรเครดิต จำนวน 3 คน

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถสรุปเป็นผังก้างปลาได้ดังนี้



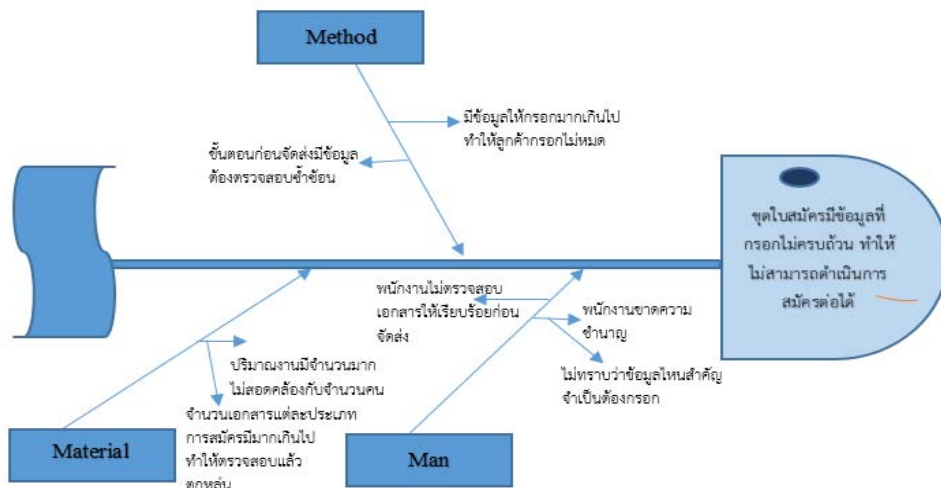
รูปที่ 3 ผังก้างปลาเหตุผลหนังสือให้ความยินยอมไม่ถูกต้องตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด



การวิเคราะห์ฟังก์ชันปลาเหตุผลหนังสือให้ความยินยอมไม่ถูกต้องตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด สามารถสรุปได้ดังนี้

สาเหตุที่ 1 พนักงานไม่ทราบถึงความสำคัญของหนังสือให้ความยินยอม จึงเกิดการทำผิดเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลให้หนังสือให้ความยินยอมไม่สามารถส่งสืบค้นได้ เท่ากับไม่สามารถส่งเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อ บัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรเครดิตได้ เนื่องจากไม่มีข้อมูลเครดิต ที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการชำระหนี้ของลูกค้า ซึ่งบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด เป็นผู้จัดเก็บไว้ได้ และขั้นตอนการสืบค้นต่างๆ รวมไปถึงหนังสือให้ความยินยอมเปิดเผยข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างธนาคารและบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด

สาเหตุที่ 2 ปริมาณงานที่สาขาและตัวแทนขายมีจำนวนมาก ซึ่งทำให้การตรวจสอบเอกสารการสมัครก่อนจะจัดส่งมายังส่วนตรวจสอบฯ ใช้เวลาในการตรวจสอบได้น้อย จึงมีใบสมัครที่ไม่ถูกต้องผ่านเข้าสู่ส่วนตรวจสอบฯ เป็นจำนวนมาก



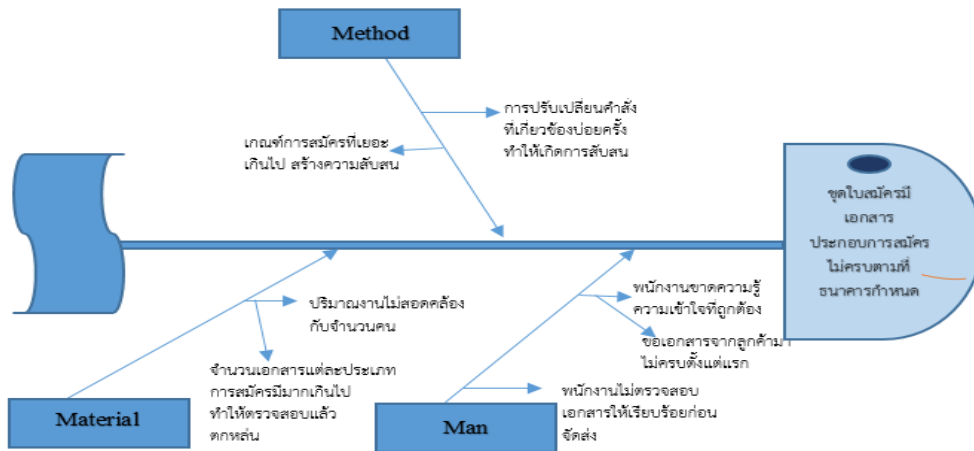
รูปที่ 4 ฟังก์ชันปลาเหตุผลชุดใบสมัครมีข้อมูลที่กรอกไม่ครบถ้วน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการสมัครต่อได้

การวิเคราะห์ฟังก์ชันปลาเหตุผลชุดใบสมัครมีข้อมูลที่กรอกไม่ครบถ้วน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการสมัครต่อได้ สามารถสรุปได้ดังนี้

สาเหตุที่ 1 พนักงานขาดความชำนาญเป็นปัญหาหลัก เนื่องจากในการตรวจสอบเอกสารว่าข้อมูลไหนสำคัญ หรือ ข้อมูลไหนไม่กรอกก็ได้ ทำให้ชุดใบสมัครไม่สามารถดำเนินการสมัครต่อได้

สาเหตุที่ 2 ปริมาณงานที่มากเกินไปกำลังคน ยังคงเป็นปัญหาที่สร้างปัญหาต่อเนื่องได้ เพราะเมื่อมีงานจำนวนมากรออยู่ การตรวจสอบให้ละเอียดจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เนื่องจากใช้เวลาต่อใบสมัครมากเกินไป จะทำให้ตรวจสอบได้น้อย

สาเหตุที่ 3 กระบวนการสมัครที่มีข้อมูลให้กรอกมากเกินไปและมีขั้นตอนให้ตรวจสอบก่อนการจัดส่งมาก ไม่ว่าจะเป็นเลขทะเบียนของลูกค้าที่มีกับธนาคาร(CIF) ระดับความเสี่ยง การเป็นบุคคลที่ถูกกำหนด ซึ่ง ทำให้เกิดการหลงลืมขึ้นได้



รูปที่ 5 ฟังก้างปลาเหตุผลชุดไบสมิตรีเอกสารประกอบการสมัครไม่ครบตามที่ธนาคารกำหนด

การวิเคราะห์ผังก้างปลาเหตุผลชุดไบสมิตรีเอกสารประกอบการสมัครไม่ครบตามที่ธนาคารกำหนด สามารถสรุปได้ดังนี้

สาเหตุที่ 1 พนักงานขาดความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเอกสารประกอบ ทำให้เมื่อได้พบลูกค้าแล้วขอเอกสารการสมัครมาไม่ครบตามที่ธนาคารกำหนด ซึ่งทำให้ไบสมิตรีไม่สามารถดำเนินการต่อได้เช่นกัน

สาเหตุที่ 2 ปริมาณงานที่มากเกินไปกดดันคน และ การเปลี่ยนคำสั่ง หรือ ซักซ้อมที่ใช้ในการสมัครบัตรฯ มีการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน

5. การอภิปรายผล

อภิปราย โดยสร้างแนวทางในการแก้ไขปัญหาเป็น 3 ข้อ ระบุข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวทางเลือกรวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้สำหรับแต่ละแนวทางเลือก

แนวทางเลือกที่ 1 การจัดตั้งหน่วยรับสมัครและตรวจสอบเอกสารประจำพื้นที่ โดยให้ลูกค้าแจ้งความประสงค์ที่จะสมัครบัตรฯ มาทางช่องทางต่างๆ ที่ธนาคารกำหนด โดยนัดวัน เวลา ให้พนักงานเข้าพบและรับเอกสารการสมัคร โดยลูกค้าไม่ได้ต้องไปติดต่อที่สาขา เพื่อเป็นการลดงานของสาขา และเพิ่มประสิทธิภาพในการรับสมัคร ซึ่งจะเป็นเชิงรุก ในการเข้าพบลูกค้าถึงที่ได้เลย

แนวทางเลือกที่ 2 จัดอบรมออนไลน์ ผ่านระบบ Internet ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านโทรศัพท์มือถือ เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด การจะรวมตัวกันเป็นจำนวนมากจึงเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม ซึ่งบุคลากรของธนาคารจะสามารถเข้าร่วมฟัง ถามตอบ และบันทึกไว้ดูย้อนหลังได้

แนวทางเลือกที่ 3 การปรับเปลี่ยนผังการทำงาน ให้มีการสแกนไบสมิตรีเป็นแบบสปี เข้า E-mail เฉพาะที่มีการตั้งไว้เพื่อให้มีการส่งไบสมิตรีเข้ามาให้ตรวจสอบเบื้องต้น โดยจะเป็นการตรวจสอบเอกสารการสมัครเท่านั้น หากเอกสารไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง จะมีการแก้ไขได้ในขณะที่เจ้าหน้าที่ธนาคารยังอยู่กับผู้สมัคร ก่อนจะนำส่งมายังส่วนตรวจสอบฯ เรียกว่าการ Pre-Check ซึ่งการตรวจสอบจะใช้เวลาประมาณไม่เกิน 5 นาทีต่อ หนึ่งชุดไบสมิตรี โดย



มี SLA (Service Level Agreement) หรือมาตรฐานการให้บริการคือ จะได้รับคำตอบไม่เกิน 10 นาที หลังจากส่ง E-mail เสร็จสมบูรณ์

ข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก

แนวทางเลือกที่ 1

ข้อดี เป็นการลดงานของสาขา และเพิ่มประสิทธิภาพของโบสมัครที่จะสามารถเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ได้มากขึ้น ซึ่งผู้ที่ไปพบลูกค้าจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง มีโอกาสที่ชุดโบสมัครผิดพลาดน้อยลง

ข้อเสีย ต้องใช้งบประมาณในการจัดจ้างบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญทั้งพื้นที่และหลักเกณฑ์ค่อนข้างสูง และมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริตได้

แนวทางเลือกที่ 2

ข้อดี พนักงานและลูกจ้างสามารถเข้าถึงได้จากโทรศัพท์มือถือมีความสะดวกในการเข้าร่วมรับฟัง เป็นการเน้นที่บุคลากรของสาขาให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น เพิ่มความเข้มแข็งของกระบวนการสมัครโดยบุคลากรของธนาคารเอง

ข้อเสีย เป็นการสื่อสารและรับรู้ได้ในบางเวลา ถามตอบได้เฉพาะเวลาที่มีการอบรมเท่านั้น และอาจเกิดการสับสนได้ เนื่องจากมีรายละเอียดที่ต้องจดจำและทำความเข้าใจค่อนข้างมาก

แนวทางเลือกที่ 3

ข้อดี สามารถลดโบสมัครที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วนได้ก่อนจะมีการจัดส่งไปยังส่วนตรวจสอบฯและลดงานของสาขาลงได้ รวมถึงลดค่าใช้จ่ายในการส่งเอกสารไป-กลับ และลดจำนวนวันที่ต้องรอเอกสารที่ถูกต้อง ทำให้ชุดโบสมัครสามารถเข้าสู่ระบบได้มากขึ้นและเร็วขึ้น

ข้อเสีย ต้องมีเจ้าหน้าที่คอยตอบทำให้ต้องจัดตั้งหน่วยงานเพิ่ม ซึ่งจะต้องคอยตรวจสอบ E-mail ที่ส่งชุดโบสมัครเข้ามาให้ตรวจสอบตลอด เพื่อให้ทันต่อความต้องการของสาขาและผู้สมัคร

งบประมาณแต่ละแนวทางเลือก

แนวทางเลือกที่ 1 การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญในการทำเชิงรุก เขตละ 1 ทีม จำนวน 107 เขต โดยมีทีมละ 2 คน ค่าจ้างคนละ 15,000 บาท รวมเป็นเงิน 30,000 บาท จะมีค่าใช้จ่ายต่อเดือนประมาณ 3,210,000 บาท หรือ 38,520,000 บาทต่อปี

แนวทางเลือกที่ 2 ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นการใช้เครือข่าย Internet เป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อกับพนักงานและลูกจ้างทุกพื้นที่ทั่วประเทศ และใช้บุคลากรของธนาคารในการจัดอบรมและให้ความรู้

แนวทางเลือกที่ 3 ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เนื่องจากการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ สามารถหมุนเวียนกำลังคนได้ ซึ่งเป็นขั้นตอนปกติของธนาคาร ที่มีการจัดตั้ง ปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานและปริมาณงานของแต่ละช่วงเวลา



6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการสรุปและวิเคราะห์แล้ว ผู้ศึกษาเลือกแนวทางที่ 3 การปรับเปลี่ยนผังการทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎีหลัก E-C-R-S คือ R:Rearrange การจัดใหม่ โดยมีแผนการปฏิบัติดังนี้

- 1.การจัดตั้งหน่วยงาน Pre-Check เพื่อมีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารก่อนนำเสนอไปยังฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อบุคคล โดยสามารถตอบกลับไปยังสาขาหรือตัวแทนขายได้ภายใน 10 นาที
- 2.ให้มีการสแกนใบสมัครเป็นแบบสปี ส่งมายัง E-mail เฉพาะที่มีการตั้งไว้เพื่อให้มีการส่งใบสมัครเข้ามาให้ตรวจสอบเบื้องต้น โดยจะเป็นการตรวจสอบเอกสารการสมัครเท่านั้น หากเอกสารไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้อง จะมีการแก้ไขได้ก่อนนำเสนอไปยังฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อบุคคล ซึ่งจะสามารถลดจำนวนชุดใบสมัครที่ไม่สมบูรณ์และเพิ่มจำนวนชุดใบสมัครเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อได้

จากการศึกษากระบวนการทำงานของการสมัครบัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรเครดิตมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1.ควรมีการหมุนเวียนตำแหน่งกันปีละไม่เกิน 2 ครั้งเท่านั้น เพื่อป้องกันการหมุนเวียนตำแหน่งที่บ่อยเกินไป ซึ่งจะทำให้ไม่มีพนักงานหรือลูกจ้างที่เชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ใด ทำให้การปฏิบัติงานในบางส่วนที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญจะเกิดปัญหาการผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและภาพลักษณ์ของธนาคารได้

โดยมีปัจจัยความสำเร็จจากแนวทางที่เลือกนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่นั้น เกิดจากการให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรและวิธีในการปฏิบัติงานพนักงานที่ส่งผลต่อภาพรวมของหน่วยงานในธนาคาร ซึ่งเน้นการสื่อสารภายในองค์กร ให้มีการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- 1.จำนวนชุดใบสมัครสามารถเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อได้มากกว่า 95% ของใบสมัครทั้งหมด หากเทียบกับจำนวนชุดใบสมัครที่เป็นข้อมูลอ้างอิง คือ ต้องมีจำนวนชุดใบสมัครสามารถเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อได้ไม่ต่ำกว่า 385,554 ชุด

- 2.เมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงานให้มีแนวทางในการจัดการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 3.มีการจัดกิจกรรมให้ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆแก่พนักงานและลูกจ้างอย่างต่อเนื่อง
- 4.มีการประเมินผลความสำเร็จของงานโดยชุดใบสมัครต้องทราบผลการพิจารณาภายใน 15 วัน

แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)

กิจกรรม	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
การนำเสนอ				
นำเสนอแผนต่อผู้บริหาร		←→		
จัดตั้งหน่วยงานใหม่				
Pre-Check			←→	
เริ่มปฏิบัติงานตามผังฯใหม่				
จัดส่งเอกสารสแกนให้ Pre-Check			←→	



ผังการทำงานแบบเดิม



ผังการทำงานแบบใหม่



และมี แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีที่หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจมีสาเหตุจากเหตุใดก็ตาม หน่วยงานที่เกิดปัญหาจะต้องแจ้งให้ผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายรับทราบ และจะมีการวางแผนงานสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินไว้ โดยมีขั้นตอนการดังนี้

- 1.ผู้อำนวยความสะดวกฝ่าย จะประชุมเพื่อรับทราบปัญหาว่ามีสาเหตุมาจากด้านใด
- 2.จัดตั้งทีมเฉพาะขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหา โดยมีอำนาจในการขอกำล้างผลมาเสริมหน่วยงานใดได้ ในกรณีที่เกิดปัญหาด้านกำลังพล หรือจำนวนงานที่มีปริมาณมาก
- 3.มีการประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานหลังเหตุฉุกเฉินคลี่คลายแล้ว โดยมีการติดตามผลและรายงานให้ผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายได้รับทราบ

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณธนาคารที่สนับสนุนทุนการศึกษาและข้อมูลอ้างอิงจากฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อบุคคล รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องเวลาในการให้สัมภาษณ์

เอกสารอ้างอิง

- วรทัย กระจ่างแจ้ง. (2559). การประยุกต์เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิดในการแก้ปัญหาคำผิดต่อสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา: บริษัท ABC (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นเมื่อ 24 เมษายน 2563 จาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57920034.pdf
- แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาคำผิดต่อสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ยูไนเต็ด แสตนด์ คาร์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2563 จาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5802036243_5789_4203.pdf
- ถลัดนา สุวรรณนา. (2560). การลดต้นทุนคลังบรรจุภัณฑ์ด้วยหลักการ ECRS กรณีศึกษา : ผู้ผลิตโคมไฟReduce Packaging Cost Reduction using ECRS Method Case Study: Lamp Manufacturer (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม. สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2563 จาก <http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/5676?mode=full>
- ฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อบุคคล, ธนาคารออมสิน. 2561. วิธีการให้บริการสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อบัตรกดเงินสด ฐานข้อมูลออนไลน์ เข้าถึงได้จาก : <http://gsnet.gsb/department/credit/credit.html>
- ฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินเชื่อบุคคล, ธนาคารออมสิน. 2562 “APS Report Batch System : รายงานประจำวัน (Daily Report)”