



การศึกษาแนวทางการให้บริการลูกค้า กรณีศึกษา โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ ธนาคารเพื่อ
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

The Study of Customer Service Guideline: A Case Study of Urgent Projects according to the
Government Policies on Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives

จักษณัษจร อนันตศิริรัตน์¹

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, อีเมลล์ pomcomsci818@gmail.com

บทคัดย่อ

จากการศึกษา เรื่องแนวทางการให้บริการลูกค้า กรณีศึกษา โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ ธนาคารเพื่อ
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาในให้บริการลูกค้า
กรณีศึกษา โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐของ ธ.ก.ส. เพื่อนำผลการศึกษาประยุกต์ใช้เพื่อหาแนวทางในการ
แก้ปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของ ธ.ก.ส. โดยใช้ทฤษฎีแผนผังก้างปลาในการหาสาเหตุของปัญหา
และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ วิธีการศึกษาทำการเก็บรวบรวม
ข้อมูลแบบสอบถามจากลูกค้า จำนวน 400 คน และการสัมภาษณ์พนักงาน จำนวน 15 คน ลูกค้าส่วนใหญ่ประกอบ
อาชีพเกษตรกรและมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31 – 40 ปี มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ การ
วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจากแบบสอบถาม พบว่าตัวแปรที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ ลูกค้าที่มีอาชีพ แตกต่างกัน
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงานแตกต่างกัน และสาเหตุของปัญหาจากการสัมภาษณ์
พนักงาน เกิดจากปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อม และด้านเครื่องมือให้บริการ จึง
เสนอให้มีแนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น ควรจะแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงาน ด้านบริการ เนื่องจาก
ปัญหาดังกล่าวนั้นสามารถปรับปรุงแก้ไขได้รวดเร็ว ในระยะยาวธนาคารควรจะแก้ไขปัญหาระยะยาวของการร่วมกันทำ
ข้อตกลงกับรัฐบาล พัฒนาระบบให้เป็นมาตรฐาน และควรมีการอบรม ติดตามผลของพนักงาน
คำสำคัญ : โครงการเร่งด่วน, นโยบายรัฐ, เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

ABSTRACT

The study on the guideline for customer service work, a case study of the urgent project of Bank for
Agriculture and Agricultural Cooperatives according to the government policy aimed to study the problem and the
root cause of the problem in customer service work in the urgent project according to government policy to apply
the results of the study to find solutions to increase the efficiency of BAAC's services by using the fishbone
diagram theory in order to find the root cause of the problem and concept of the improvement of service quality in
order to increase service efficiency. The research methodology was to collect questionnaires from 400 customers
and interviews with 15 employees. Most of the customers were farmers and aged between 31-40 years of age and



most of them graduated bachelor degree. Analysis of the root causes of problems from questionnaires showed that the customers with different occupations have different opinions on the employee service and the cause of the problem in employee interviews and the cause of the problem, based on the employee interview, was the personnel service process, environment and service tools. Therefore, the proposed short-term solution was the service management problem that should be solved to be better quickly. In the long run, the bank should address the issue of entering into an agreement with the government, developing a system to be a standard and there should be a training and tracking the employee's performance.

Keywords: Urgent Project, Government Policy, Service Improvement

1. บทนำ

ธ.ก.ส. เป็นธนาคารเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions : SFIs) คือสถาบันการเงินที่ตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินงานตามนโยบายรัฐเพื่อการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ซึ่งมีอำนาจมอบหมายให้กับ ธนาคารแห่งประเทศไทย เข้ามาดำเนินการจัดการ และพัฒนาความเสี่ยง และมีการรายงานผลของการดำเนินงานต่อกระทรวงการคลัง ซึ่ง ธ.ก.ส. เป็นธนาคารเฉพาะกิจรูปแบบหลัก ทำหน้าที่เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินทั้งด้านเงินฝาก และให้สินเชื่อ

ธ.ก.ส. มีบทบาทสนับสนุนนโยบายรัฐบาล ซึ่งเป็นนโยบายสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรโดยผลการดำเนินงานที่สำคัญตามมติคณะรัฐมนตรี ในช่วงเวลา ปี 2561 - 2580 มีดังนี้

- โครงการประกันภัยข้าวนาปี ปีการผลิต 2563 เพื่อคุ้มครองความเสียหายจากภัยธรรมชาติ มีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการ จำนวน 3,460,301 ราย คิดเป็นพื้นที่ที่ประกันภัยรวม 44.38 ล้านไร่ เบี้ยประกัน 4,045 ล้านบาท (รวมอาคารแสดมภ์และภาษีมูลค่าเพิ่ม) (ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่, 2563)
- มาตรการพักชำระหนี้ต้นเงินและลดดอกเบี้ยเงินกู้ 1 ปี ตั้งแต่งวดเมษายน 2563 – มีนาคม 2564 มีเกษตรกรได้รับการช่วยเหลือ จำนวน 3,254,547 ราย เป็นเงิน 1,459,119 ล้านบาท (ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่, 2563)
- โครงการสนับสนุนสินเชื่อฉุกเฉินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID - 19 เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในครัวเรือนที่จำเป็นและฉุกเฉินจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID - 19 วงเงินผู้ต่อราย ไม่เกิน 10,000 บาท มีผู้ลงทะเบียน จำนวน 2,520,680 ราย ได้รับอนุมัติ จำนวน 851,643 ราย จ่ายสินเชื่อรวม 8,484.32 ล้านบาท (ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่, 2563)
- มาตรการสนับสนุนสินเชื่อ SMEs (Soft Loan ธปท.) เพื่อเสริมสภาพคล่องการดำเนินธุรกิจที่ประสบปัญหาจากแพร่ระบาดของเชื้อ COVID - 19 มีผู้ประกอบการลงทะเบียน จำนวน 12,506 ราย ได้รับอนุมัติ จำนวน 5,998 ราย จ่ายสินเชื่อรวม 5,120.76 ล้านบาท (ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่, 2563)
- โครงการสินเชื่อ New Gen Hug (ฮัก) บ้านเกิด เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายหมุนเวียนในการประกอบธุรกิจการเกษตรสมัยใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม มีผู้เข้าร่วมโครงการแล้วจำนวน 1,504 ราย จ่ายสินเชื่อรวม 394.23 ล้านบาท (ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่, 2563)

จากบทบาทการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลของ ธ.ก.ส. ทำให้ปริมาณลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่สาขามีจำนวนมาก จากกรณีโครงการจ่ายเงินเยียวยาเกษตรกร 5,000 บาท เฉลี่ยมีลูกค้าเข้ารับบริการจำนวน 1 ล้านรายต่อวัน



พนักงาน ธ.ก.ส. มีประมาณ 12,000 คน สรุปว่าโครงการจ่ายเงินเยียวยาเกษตรกรทำให้พนักงาน ธ.ก.ส. 1 คนรับบริการลูกค้า 84 คนต่อวัน ในขณะที่ธนาคารฯ สามารถรับบริการลูกค้าในอัตราประมาณ 20 คนต่อวัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อในการให้บริการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

ผลกระทบระยะสั้น

- กระบวนการในการทำงานของพนักงานสินเชื่อต้องมีการเรียนรู้ใหม่ทุกครั้งที่มีโครงการเร่งด่วนจากนโยบายรัฐ เนื่องจากโครงการแต่ละโครงการมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน พนักงานสินเชื่อต้องเรียนรู้ข้อกำหนด เงื่อนไข การให้สินเชื่อตามนโยบายรัฐ และการจัดเก็บเอกสารสัญญาการขออนุมัติสินเชื่อต้องมีการขอใหม่ทุกครั้งที่มีโครงการตามนโยบายรัฐ

- ลูกค้าที่เข้าเงื่อนไขตามนโยบายรัฐจะมาใช้บริการตามสิทธิที่ตนเองได้รับที่สาขาของ ธ.ก.ส. ตามช่วงเวลาที่รัฐบาลกำหนด ทำให้ลูกค้ามาใช้บริการที่สาขาเป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้าหลายรายต้องรอเป็นเวลานาน

- ลูกค้าที่ไม่แน่ใจว่าตนเองเข้าข่ายได้รับสิทธิหรือไม่ จะมาสอบถามพนักงานสินเชื่อที่สาขา จากเงื่อนไขที่ซับซ้อนทำให้เกิดความไม่แน่ใจของลูกค้าบางกลุ่มทำให้พนักงานสินเชื่อเสียเวลาในการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มดังกล่าว การดำเนินงานตามนโยบายรัฐก็จะล่าช้ากับการให้คำแนะนำกับลูกค้า

ผลกระทบระยะยาว

- หน้าที่ของพนักงานสินเชื่อมีหลากหลายหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เช่น การติดตามหนี้ การตรวจที่ดิน การให้บริการสินเชื่อ เป็นต้น เมื่อมีโครงการตามนโยบายรัฐเข้ามาในช่วงเวลาเร่งด่วน ทำให้งานหลักของสินเชื่อต้องชะลอการทำงาน เนื่องจากภารกิจงานของพนักงานสินเชื่อ ธ.ก.ส. มีจำนวนมาก ส่งผลให้งานบางงานไม่ได้ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และอาจจะทำให้เสียคะแนนสาขา

- คุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงานแฉ่ง จากการที่ทำงานที่มากจนเกินไป ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนาองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็น้อยลง เนื่องจากการปฏิบัติงานนอกเวลา ไม่มีค่าตอบแทนนอกเวลาให้กับพนักงาน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาหาสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการให้บริการลูกค้าในช่วงโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ
- 2.2 เพื่อศึกษาส่วนประสมการตลาดบริการที่มีส่วนในด้านการแก้ไข ปรับปรุง และวางแผน
- 2.3 เพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้าในช่วงโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ
- 2.4 เพื่อลดปริมาณลูกค้าที่มาขอใช้บริการ โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐที่สาขา
- 2.5 เพื่อเพิ่มความสะดวกในการใช้บริการของลูกค้า

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการเพิ่มผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพการให้บริการ โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ เพื่อให้ ธ.ก.ส. มีการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในการมาขอใช้บริการตามสิทธิที่ได้รับจากนโยบายรัฐบาล และเพื่อลดภาระงานด้านสินเชื่อของสาขา ทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานสินเชื่อเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น



3. การดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัยใช้แบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาแนวทางการให้บริการลูกค้า กรณีศึกษา โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้อาจการศึกษา เพื่อนำไปวิเคราะห์หาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า ในช่วงโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล ซึ่งจะสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานของ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ และสาขาที่มีส่วนร่วมในการทำโครงการสินเชื่อฉุกเฉินสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 ซึ่งเป็นโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่มาใช้บริการ โครงการสินเชื่อฉุกเฉินสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 ซึ่งเป็นโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) และใช้สูตรในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ยามานะ (Yamane, 1973) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 ราย

2. กลุ่มตัวอย่างตัวแทนพนักงาน โดยมีส่วนงานหลักที่เกี่ยวข้อง 3 ส่วนงาน ได้แก่ พนักงานประจำสาขา บางเขน จำนวน 5 คน พนักงานสินเชื่อสำนักงานใหญ่จำนวน 5 คน พนักงานคอมพิวเตอร์สำนักงานใหญ่จำนวน 5 คน รวมทั้งหมด 15 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการตอบแบบสอบถามของลูกค้าที่มาใช้บริการโครงการสินเชื่อฉุกเฉินสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 ซึ่งเป็นโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ โดยขอความร่วมมือลูกค้าตอบแบบสอบถามหลังจากได้รับบริการการขอสินเชื่อฉุกเฉินสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 แล้ว

2. การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ ได้มาจากการศึกษา ค้นคว้าจากรายงานระบบสารสนเทศทั่วไปของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร รายงานประจำปี แผนวิสาหกิจธนาคาร แผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) มาใช้อธิบายข้อมูลความสัมพันธ์เบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) โดยการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของระดับคะแนน

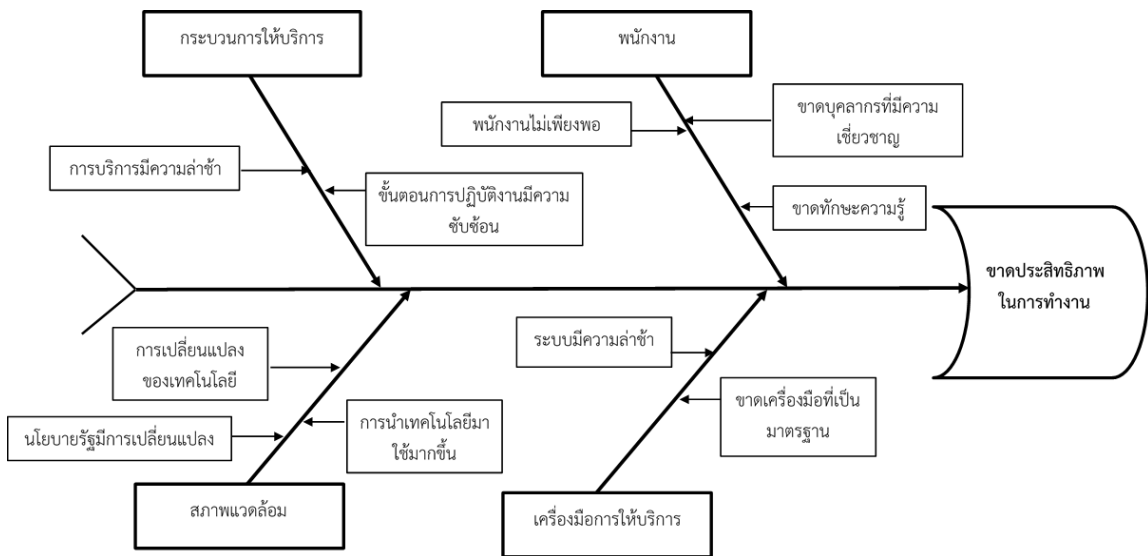
2. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการจัดประเภทข้อมูล (Coding) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล (Comparison Analysis) เพื่อค้นหาประเด็นร่วมและประเด็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบวิธีการดำเนินงาน แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการให้บริการในรูปแบบฟังก์ชันการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานต่าง ๆ และวิธีการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน



4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ เพื่อช่วยในกระบวนการวิเคราะห์จึงมีการกำหนดรหัสให้กับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อแสดงตัวตนของผู้ให้สัมภาษณ์ นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจำแนกประเภทข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่แล้ววิเคราะห์หาประเด็นหลัก ประเด็นย่อย จากการสัมภาษณ์พนักงานของธนาคาร จำนวน 15 คน ที่มีส่วนร่วมกับโครงการสนับสนุนสินเชื่อฉุกเฉินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID – 19 เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการให้บริการ สามารถสรุปได้ในรูปแบบผังก้างปลา ดังนี้



รูปภาพการวิเคราะห์ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการให้บริการด้วยแผนภูมิก้างปลา

จากการสัมภาษณ์พนักงานของธนาคาร จำนวน 15 คน วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการให้บริการ ในรูปแบบผังก้างปลา แสดงให้เห็นสาเหตุหลักของการขาดประสิทธิภาพในการทำงานแยกเป็นปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ สาเหตุเกิดจากขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อนและไม่มีรูปแบบตายตัว เนื่องจากโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐเป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากรัฐบาลทำให้มีปัจจัยในการให้บริการหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับรัฐบาลในการออกเกณฑ์การให้บริการ จึงส่งผลให้เกิดกระบวนการในการทำงานที่อยู่ยาก และมีความล่าช้าในการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการพัฒนาโปรแกรมก็จะทำได้ไม่รวดเร็ว อาจเกิดความล่าช้าในบางโครงการ ระบบเกิดความผิดพลาดค่อนข้างสูง ดังกรณีโครงการสนับสนุนสินเชื่อฉุกเฉินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ COVID – 19 วงเงินกู้ต่อราย ไม่เกิน 10,000 บาท เงื่อนไขในการได้รับสิทธิ์กู้เงินมีการตรวจสอบโดยสำนักงานใหญ่ ผู้ลงทะเบียนจะได้รับเงินกู้ตามที่ได้ลงทะเบียนไว้ที่สาขา และจะได้รับสิทธิ์กู้ตามเวลาที่ได้นัดหมายจาก ธ.ก.ส. ซึ่งมีลูกค้าที่รอรับสิทธิ์แต่ละสาขาเป็นจำนวนมาก ผวนกับระยะเวลาหรือจำนวนสิทธิ์ที่กำหนดจากรัฐบาลมีจำกัด ทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในช่วงเวลาที่กำหนดเป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้าได้รับเงินกู้ล่าช้าเป็นจำนวนมาก เกิดความไม่พึงพอใจในการให้บริการ



2. **ปัจจัยด้านบุคลากร** สาเหตุเกิดจาก พนักงานสินค้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานประจำสาขาของ ธ.ก.ส. ขาดความชำนาญ ไม่มีประสบการณ์การทำงาน โครงการเร่งด่วนตามนโยบาย เมื่อเกิดปัญหาพนักงานไม่สามารถให้คำแนะนำกับลูกค้า เพราะพนักงานที่มีความชำนาญในเรื่องของโครงการตามนโยบายรัฐส่วนใหญ่จะประจำอยู่สำนักงานใหญ่ และเป็นผู้ทำความเข้าใจและออกกฎเกณฑ์เงื่อนไขให้สาขาปฏิบัติตาม เมื่อมีงานโครงการตามนโยบายรัฐทำให้พนักงานประจำสาขาต้องศึกษาทำความเข้าใจกับโครงการต่างๆ ทุกครั้ง จึงอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน การให้คำแนะนำลูกค้าหรือตอบข้อซักถามจากลูกค้ามีความคลาดเคลื่อนกับความเป็นจริง ปัจจัยด้านบุคลากรที่สำคัญเกิดจากพนักงานไม่เพียงพอต่อจำนวนลูกค้าที่มาสาขาในช่วงโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ เพราะโครงการจะมีระยะเวลายาว ทำให้ลูกค้ารีบมาติดต่อที่สาขากันเป็นจำนวนมาก ทำให้สาขาต้องรองรับลูกค้าจำนวนมากในช่วงเวลาดังกล่าว พนักงานที่ปฏิบัติไม่สามารถรองรับได้ทั้งหมด จึงเกิดความไม่พึงพอใจกับลูกค้าบางรายที่ไม่ได้รับการบริการที่ดี

3. **ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม** สาเหตุเกิดจากธนาคารมีหน้าที่ดำเนินงานเพื่อสนับสนุนงานตามนโยบายรัฐ การที่รัฐบาลแต่ละชุดเข้ามาทำงานจะมีแนวทางการดำเนินงานนโยบายที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้นโยบายที่ธนาคารได้รับการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจนและไม่ได้เป็นมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายงานตามนโยบายรัฐจะต้องมีการปรับตัว และศึกษาเงื่อนไขคำสั่งตามนโยบายรัฐที่ได้รับมอบหมาย และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านเครื่องมือที่เป็นแบบออนไลน์ ทำให้การพัฒนาระบบของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และมีการลงทุนทางด้าน IT สูงขึ้น เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ

4. **ปัจจัยด้านเครื่องมือให้บริการ** สาเหตุเกิดจากความซับซ้อนของโครงการตามนโยบายรัฐทำให้การพัฒนาระบบมีความซับซ้อนและไม่เป็นรูปแบบมาตรฐาน ทำให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบใหม่ในทุกๆ โครงการ จึงทำให้บางโครงการมีการพัฒนาระบบสนับสนุนโครงการตามนโยบายรัฐล่าช้าและมีความขัดข้องทางระบบ บางโครงการก็ไม่สามารถพัฒนาระบบสนับสนุนได้เนื่องจากให้สาขาเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานตามเครื่องมือที่มีอยู่ จะใช้เวลาได้เร็วกว่าพัฒนาระบบใหม่

4.2 ผลการศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

จากการรวบรวมข้อมูลการตอบแบบสอบถามของลูกค้าที่มาใช้บริการ โครงการสินเชื่อฉุกเฉินสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 ซึ่งเป็นโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

การให้บริการโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ	ผู้ตอบแบบสอบถาม (400 คน)		
	Mean	S.D.	ระดับความสำคัญ
1. การบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	3.83	0.800	เห็นด้วยมาก
2. การบริการด้านการให้บริการของ ธ.ก.ส.	3.26	0.855	เห็นด้วยปานกลาง
3. การบริการด้านการให้บริการของพนักงาน	4.02	0.755	เห็นด้วยมาก

โดยผลการศึกษา พบว่า ลูกค้ามีการให้ระดับความคิดเห็นกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงานมากที่สุด (M=4.02) รองลงมาคือ การบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (M=3.83) และการบริการด้านการให้บริการของ ธ.ก.ส. (M=3.26) ตามลำดับ



4.3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1. สถานภาพทั่วไปของลูกค้ากับการให้บริการลูกค้าโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ ธ.ก.ส. แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
2. สถานภาพทั่วไปของลูกค้ากับการให้บริการลูกค้าโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ ธ.ก.ส. แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของ ธ.ก.ส. แตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
3. สถานภาพทั่วไปของลูกค้ากับการให้บริการลูกค้าโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ ธ.ก.ส. แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงาน	แตกต่างกัน
3.1 ลูกค้าที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงานแตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
3.2 ลูกค้าที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงานแตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
3.3 ลูกค้าที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงานแตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน
3.4 ลูกค้าที่มีอาชีพแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงานแตกต่างกัน	แตกต่างกัน
3.5 ลูกค้าที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงานแตกต่างกัน	ไม่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ ลูกค้าที่มีอาชีพ แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการด้านการให้บริการของพนักงานแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากอาชีพของลูกค้าแต่ละคนอาจจะได้รับการบริการจากลูกค้าที่แตกต่างกัน จะเห็นจากคะแนนความพึงพอใจของอาชีพรับจ้างทั่วไป และอาชีพอื่นๆ จะให้คะแนนความพึงพอใจต่ำ เนื่องจากอาชีพรับจ้างทั่วไป และอาชีพอื่น ๆ อาจจะไม่ใช้ลูกค้าประจำเหมือนลูกค้าเกษตรกร ทำให้ลักษณะการให้บริการลูกค้าไม่เป็นกันเอง ลักษณะการให้บริการต่างกับธนาคารพาณิชย์ จึงทำให้คะแนนความพึงพอใจต่ำ

5. การอภิปรายผล

การศึกษาแนวทางการให้บริการลูกค้า กรณีศึกษา โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐของ ธ.ก.ส. จากการสุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์พนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากการศึกษาความคิดเห็นการให้บริการของ ธ.ก.ส. ด้านการบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยหัวข้อธนาคารมีการจัดเตรียมความพร้อมของแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการบริการ



มีคะแนนความคิดเห็นสูงสุดเป็นอันดับแรก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย วรวรรณ ศิลมัฐ (2555) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาแกลง จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า การให้บริการของธนาคารออมสิน ด้านการบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ธนาคารมีการจัดเตรียมความพร้อมของแบบฟอร์มต่างๆ มีคะแนนความคิดเห็นสูงสุด รองลงมา คือธนาคารมีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในสาขา

2. จากการศึกษาความคิดเห็นการให้บริการของ ธ.ก.ส. ด้านการบริการด้านการให้บริการของ ธ.ก.ส. มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยหัวข้ออัตราค่าบริการของธนาคารมีความยุติธรรมและเสมอภาค มีคะแนนความคิดเห็นสูงสุดเป็นอันดับแรก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัย นันทพร อารมณ์ชื่น (2558) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการให้บริการและภาพลักษณ์องค์กรที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสถานพยาบาลเอกชนของพนักงาน บริษัท MOCAPในการใช้สิทธิประกันสังคม ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการให้บริการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา โดยที่สถานพยาบาลมีระบบขั้นตอนกระบวนการในการติดต่อที่สะดวกอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ สถานพยาบาลให้การบริการอย่างเป็นระบบ และรวดเร็ว

3. จากการศึกษาความคิดเห็นการให้บริการของ ธ.ก.ส. ด้านการบริการด้านการให้บริการของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยหัวข้อพนักงานมีบุคลิกดีและมีความสุขภาพในการให้บริการ มีคะแนนความคิดเห็นสูงสุดเป็นอันดับแรก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย พิษญา วัฒนรังสรรค์ (2558) เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

จากผลการศึกษาการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกประชาชนบุคคล สามารถสรุปผลของการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

สาเหตุที่ทำให้ขาดประสิทธิภาพการบริการลูกค้าโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ

1. ขั้นตอนการทำงาน

สาเหตุเกิดจากขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อนและไม่มีรูปแบบตายตัว เนื่องจากโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐเป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากรัฐบาลทำให้มีปัจจัยในการให้บริการหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับรัฐบาลในการออกเกณฑ์การให้บริการ นโยบายที่ธนาคารได้รับมีเงื่อนไขการให้บริการที่แตกต่างกัน ทำให้การดำเนินงานไม่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายงานตามนโยบายรัฐจะต้องมีการปรับตัว และศึกษาเงื่อนไขของการดำเนินการตามคำสั่งการของนโยบายรัฐอย่างเข้าใจและรวดเร็ว จึงส่งผลให้เกิดกระบวนการในการทำงานที่ยุ่งยากและล่าช้าเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจตามมา ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในการให้บริการ



แนวทางในการแก้ไขปัญหา ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลกลางของลูกค้าเกษตรกร โดยกำหนดให้มีข้อมูลที่เป็นโดยพิจารณาจากโครงการตามนโยบายรัฐที่ผ่านมา เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของพนักงานสินเชื่อที่สาขามีขั้นตอนลดลง และที่สำคัญข้อมูลควรมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด โดยมีการสื่อสารไปยังลูกค้าของธนาคารให้แจ้งมายังธนาคารทุกครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อความรวดเร็วและเป็นประโยชน์ของลูกค้าในการรับความช่วยเหลือต่างๆ จากรัฐบาล

2. นวัตกรรมในการดำเนินโครงการ

สาเหตุเกิดจากพนักงานที่เป็นผู้ดำเนินการ โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ จะเป็นพนักงานสินเชื่อของธนาคารที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาทั่วประเทศ ซึ่งมีภาระงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ เมื่อมีโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐเข้ามา ทำให้จำนวนพนักงานที่ต้องจัดสรรมาดำเนินการส่วนนี้ไม่เพียงพอต่อการให้บริการในเวลาจำกัด อีกทั้งพนักงานบางส่วนยังเป็นพนักงานใหม่ ซึ่งยังขาดประสบการณ์ในการดำเนินงานของธนาคาร จึงไม่สามารถดำเนินงานตามนโยบายรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ และเมื่อมีโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐมอบหมายมายังธนาคารให้ดำเนินการ สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ออกออกกฎเกณฑ์เงื่อนไขให้สาขาปฏิบัติตาม ซึ่งมีเงื่อนไขที่ซับซ้อนพนักงานสาขาจึงต้องมีความละเอียด รอบคอบ ในการศึกษาคู่มือต่างๆ และจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะตัวอีกด้วย จึงทำให้พนักงานไม่สามารถรองรับลูกค้าได้ทั้งหมดในเวลาจำกัด และไม่สามารถตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำลูกค้าได้อย่างเข้าใจ มีผลทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในการให้บริการ

แนวทางในการแก้ไขปัญหา ธนาคารจำเป็นต้องมีการอบรมพนักงานใหม่ทุกตำแหน่ง เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทของธนาคาร และหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงาน รวมไปถึงระบบงานที่พนักงานต้องใช้ในการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานใหม่ นอกเหนือจากการสอนงานของพนักงานรุ่นพี่ ทำให้เมื่อมีนโยบายเร่งด่วนเข้ามา พนักงานได้มีทักษะพื้นฐานที่จะนำมาปรับใช้กับการดำเนินการโครงการนั้นๆ รวมไปถึงการเพิ่มผู้ช่วยพนักงานในการต้อนรับ แนะนำ ตอบคำถามเบื้องต้นให้ลูกค้า เพื่อเป็นการลดสาเหตุที่อาจส่งผลกระทบต่อความไม่พอใจของลูกค้าได้ โดยผู้ช่วยพนักงานในที่นี้อาจจะเป็นนักศึกษาฝึกงานที่ได้สมัครเข้าร่วมงานกับธนาคาร

3. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สาเหตุเกิดจากธนาคารมีหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนงานตามนโยบายรัฐ ซึ่งนโยบายจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาลแต่ละชุดที่เข้ามาบริหาร ทำให้ธนาคารไม่สามารถเตรียมการล่วงหน้าเพื่อรองรับนโยบายได้ ทำให้การดำเนินการเป็นรูปแบบงานเร่งด่วน จึงขาดความเป็นมาตรฐาน อีกทั้งจำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีหรือระบบต่างๆ เข้ามาใช้ในการช่วยดำเนินงานมากขึ้น ส่งผลต่อธนาคารที่ต้องการลงทุนทางด้าน IT สูงขึ้น เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และพนักงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศก็ต้องพัฒนาระบบให้ทันต่อการให้บริการ โครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐ ส่วนลูกค้าก็ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหันมาทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านเครื่องมือที่เป็นระบบออนไลน์ จึงทำให้ลูกค้าที่ยังไม่สามารถปรับตัวหรือไม่เข้าใจการใช้งานระบบ และบางส่วนอาจเข้าไม่ถึงเทคโนโลยี เกิดความไม่พึงพอใจในการให้บริการ

แนวทางในการแก้ไขปัญหา ต้องมีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานของธนาคารจากรัฐบาล โดยเฉพาะในด้าน IT ที่เป็นส่วนงานสนับสนุนการดำเนินงานโครงการนั้นๆ ให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทันต่อเวลาการดำเนินงานที่จำกัด และต้องมีการจัดอบรมให้กับลูกค้าเกษตรกรในการใช้เทคโนโลยีออนไลน์ต่างๆ ระบบบนมือถือที่ลูกค้าจำเป็นต้องใช้อย่าง A-Mobile ซึ่งเป็นระบบการทำธุรกรรมของธนาคาร ธ.ก.ส. การใช้งาน Line@



ของธนาคารเพื่อติดตามข่าวสาร เป็นต้น อาจจัดทำสัญญาขอความร่วมมือกับบริษัทที่ให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ค่ายต่างๆ ในการสนับสนุนเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงเทคโนโลยีต่างๆ ได้ทั่วถึง

4. เครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการให้บริการ

สาเหตุเกิดจากการจัดหาเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานโครงการเร่งด่วนตามนโยบายรัฐไม่ทันกับระยะเวลาที่ต้องเปิดให้บริการ เนื่องจากเป็นงานเร่งด่วนไม่สามารถจัดเตรียมล่วงหน้าได้ รวมไปถึงการพัฒนาระบบใหม่เพื่อช่วยในการทำงานของสาขาทั่วประเทศไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทุกเงื่อนไขของนโยบายได้ เนื่องจากมีความซับซ้อน และด้วยเวลาที่จำกัดทำให้ขาดความรอบคอบในการพัฒนา มีการทดสอบระบบไม่ครอบคลุมเพียงพอ จึงส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดในบางกรณีได้ อีกทั้งเมื่อมีการใช้งานระบบพร้อมกันทั่วประเทศก็ส่งผลกระทบต่อการใช้งานระบบที่ล่าช้า มีผลทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในการให้บริการ

แนวทางในการแก้ไขปัญหา ธนาคารต้องมีการปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ให้ทันสมัยและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมพร้อมรับโครงการนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลได้ตลอดเวลา รวมไปถึงการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ของพนักงานพัฒนาและทดสอบระบบให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวและนำเครื่องมือใหม่ๆ มาช่วยในการพัฒนาโปรแกรมให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ผลที่ได้จากการจัดเก็บข้อมูลบางส่วนอาจเป็นเพียงการประมาณการ โดยใช้หลักการหรือเหตุผลที่เหมาะสมที่สุดเท่านั้น หรือข้อมูลบางส่วนอาจนำมาจากประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษา หรือผู้ให้การสัมภาษณ์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีเท่าที่ควร และข้อมูลบางประการที่ทำการสืบค้นมาได้ นั้น ยังไม่เป็นปัจจุบัน เท่าที่ควร ดังนั้นผลการศึกษานี้จึงอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในอนาคตหากต้องมีการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้จริง

เอกสารอ้างอิง

จารุเนตร เกื้อภักดิ์. (2559). *แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*

รัตนโกสินทร์. (ปริชญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ศิลปะศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ทิพวรรณ เอื้อใหม่สกุล. (2553). *การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า กรณีศึกษาธนาคาร A สาขา AAA*

(การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2563). *โครงสร้างองค์กร*. สืบค้นจาก <https://www.baac.or.th>

นันทพร อารมณชีวัน. (2558). *ประสิทธิภาพการให้บริการและภาพลักษณ์องค์กรที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการ*

สถานพยาบาลเอกชนของพนักงาน บริษัท MOCAP ในการใช้สิทธิประกันสังคม (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข, วิทยาลัยพณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).

ฝ้ายน โยบายและกลยุทธ. (2563). *บทวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ ช.ก.ส.* ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

พิชญญา วัฒนรังสรรค์. (2558). *การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยาม*

สแควร์ (การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).



พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล. (2552). *Customer Super Service : การบริการให้ตรงใจ..ใครๆ ก็กลับมา* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ: บริษัท พงษ์วีรินการพิมพ์ จำกัด.

รวรรณ ศิลมัฐ. (2555). *การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารออมสิน สาขาแกลง จังหวัดระยอง*
(การศึกษาศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการภาษีอากร, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).

วิดา สังข์ชาติ. (2558). *ทฤษฎีแผนผังก้างปลา. การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป กรณีศึกษา*
โรงงานผลิตกระดาษเคลือบซิลิโคน. หน้า 22-24

ศรีรุ่ง คงนิน. (2552). *ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สมาร์ทแทรก เทคโนโลยี*
จำกัด (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา).

อภิชาติ ชยานุภัทร์กุล. (2551). *แผนผังก้างปลา. สืบค้นจาก [http://www.psstainlessthailand.com/index.php?](http://www.psstainlessthailand.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538729227&Ntype=2)*

lay=show&ac=article&Id=538729227&Ntype=2