



## โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

### สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

โดย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

#### ๑. ความเป็นมา

เป้าหมายสูงสุดของการให้บริการของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ก็คือการสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการเกิดความชอบใจและกลับมาใช้บริการอีกอย่างต่อเนื่อง กิจการด้านการบริการจะประสบความสำเร็จและมีความมั่นคงในการดำเนินงานอย่างราบรื่นได้นั้น จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจและความต้องการของผู้รับบริการ จะทำให้ตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างและรักษาความพึงพอใจของบุคคลที่เกี่ยวกับการบริการนั้น

อีกทั้งสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้ทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ตามปฏิทินการปฏิบัติงานการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ปี ๒๕๖๔ กับกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง โดยได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ และหนึ่งในตัวชี้วัดที่สำคัญนั้น ก็คือ การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยวัดจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้รับบริการ หมายถึง เกษตรกรและองค์กรเกษตรกรที่ได้รับบริการด้านการจัดการหนี้สินและบริการด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพ

การสำรวจนั้นพิจารณาจากการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยจะต้องครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ การพัฒนาการปฏิบัติงานที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานของกองทุน การจัดการข้อร้องเรียน การจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยมีผู้ประเมินอิสระจากภายนอก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ และสร้างมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกษตรกรมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ



ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีโครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔ ขึ้น ทั้งนี้ เพื่อสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผู้รับบริการ และดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ทำบันทึกข้อตกลงไว้กับกรมบัญชีกลาง

## ๒. วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อสำรวจความพึงพอใจของเกษตรกร องค์กรเกษตรกรผู้ได้รับบริการด้านการจัดการหนี้สิน และด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔

๒. เพื่อนำระดับความสำเร็จในการนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ ไปจัดทำแผนการปรับปรุงคุณภาพ และสร้างมาตรฐานที่ดีในการให้บริการในปีต่อไป

๓. เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในปีบัญชี ๒๕๖๔ สร้างองค์ความรู้ด้านข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนาเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศต่อไป

## ๓. วิธีดำเนินการศึกษา

### ๑. รูปแบบการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงบูรณาการ/สหวิทยาการ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยเป็นการศึกษาในลักษณะการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อความเหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่มีจำนวนมาก

### ๒. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนทั้งหมดประมาณ ๑,๒๘๒ คน แบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่

๑) เกษตรกร จำนวน ๘๐๐ ราย แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่มย่อย คือ

๑.๑) กลุ่มเกษตรกรผู้ได้รับบริการด้านการจัดการหนี้สิน ๔๐๐ ราย

๑.๒) องค์กรเกษตรกรผู้ได้รับบริการด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร ๔๐๐ ราย

๒) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๕๐ ราย



- ก) บริษัทผู้ร่วมค้า ได้แก่ ธนาคาร บริษัทผู้ร่วมค้าทั่วไป จำนวน ๕๕ ราย
- ข) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ จำนวน ๓๗๗ ราย

### ๓. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ๑) ศึกษาข้อมูลทั่วไปของสำนักงานฯ และผู้รับบริการ
- ๒) สร้างแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ และบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความถูกต้อง (Validity) ทั้งทางด้านเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- ๓) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อทดสอบความถูกต้อง และเชื่อถือได้ (Reliability) โดยพิจารณาจากสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .๘๗
- ๔) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยแบบสอบถาม ๔ ส่วนด้วยกัน คือ

- ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์
- ส่วนที่ ๒ ความพึงพอใจต่อสำนักงานฯ
- ส่วนที่ ๓ ความคาดหวังที่มีต่อสำนักงานฯ
- ส่วนที่ ๔ ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อสำนักงานฯ

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมายของคะแนนกำหนดไว้ วิธีการแปลผลข้อมูลที่ได้ส่วนนี้ ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นดัชนีในการแบ่งเป็น ๕ ระดับ แต่ละระดับมีค่าพิสัยดังนี้

- |                |             |                            |
|----------------|-------------|----------------------------|
| ค่าคะแนนเฉลี่ย | ๔.๕๑ - ๕.๐๐ | ระดับความพึงพอใจมากที่สุด  |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย | ๓.๕๑ - ๔.๕๐ | ระดับความพึงพอใจมาก        |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย | ๒.๕๑ - ๓.๕๐ | ระดับความพึงพอใจปานกลาง    |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย | ๑.๕๑ - ๒.๕๐ | ระดับความพึงพอใจน้อย       |
| ค่าคะแนนเฉลี่ย | ๑.๐๐ - ๑.๕๐ | ระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด |



#### ๔. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- ๑) นำแบบสอบถามไปทำการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑,๒๘๒ คน ทั่วประเทศ
- ๒) นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละ ฉบับ และดำเนินการขั้นต่อไป
- ๓) ทำการบันทึกคำตอบในแบบสอบถาม เพื่อประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science)

#### ๕. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ใช้คำนวณหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### ๔. ผลการศึกษา

ผลการศึกษาในกลุ่มเกษตรกรผู้ได้รับบริการด้านการจัดการหนี้สิน จำนวน ๔๐๐ คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๒๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๒ ส่วนใหญ่อายุ ๔๑ – ๖๐ ปี คือจำนวน ๒๐๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๕ การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ประถมศึกษา จำนวน ๑๘๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๓ มีอาชีพทำนา จำนวน ๑๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๕ ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานฯด้านจัดการหนี้สิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก (ร้อยละ ๙๑  $\bar{X}=๔.๔๕$ , S.D.=.๖๓๐) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลากรที่ให้บริการมีระดับความพึงพอใจสูงที่สุด (ร้อยละ ๙๕.๗,  $\bar{X}=๔.๖๓$ , S.D.=.๕๓๗) รองลงมาคือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (ร้อยละ ๙๒.๕  $\bar{X}=๔.๕๑$ , S.D.=.๕๓๗) ด้านขั้นตอนการให้บริการ (ร้อยละ ๘๘.๗  $\bar{X}=๔.๔๓$ , S.D.=.๗๐๔) ด้านระยะเวลา (ร้อยละ ๘๑.๗  $\bar{X}=๔.๓๘$ , S.D.=.๗๙๐) ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการหนี้ (ร้อยละ ๘๔.๗  $\bar{X}= ๔.๓๘$ , S.D.=.๗๖๙) และด้านอื่น ๆ (ร้อยละ ๘๒.๕  $\bar{X}=๔.๓๖$ , S.D.=.๘๑๐)



เกษตรกรมีความคาดหวังด้านพนักงานของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๐.๕  $\bar{X}$  = ๔.๔๙, S.D. = .๗๓๖) รองลงมาคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๘๘  $\bar{X}$  = ๔.๔๔, S.D. = .๗๓๓) การรับผิดชอบต่อชุมชนของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๘๗.๗  $\bar{X}$  = ๔.๔๓, S.D. = .๗๔๖) และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ มีความคาดหวังน้อยที่สุด (ร้อยละ ๘๖  $\bar{X}$  = ๔.๓๘, S.D. = .๘๐๘) ขณะที่การปฏิบัติงานจริง เกษตรกรมีความพึงพอใจเช่นเดียวกับการคาดหวังคือ ด้านพนักงานของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๒.๕  $\bar{X}$  = ๔.๕๑, S.D. = .๖๗๒) รองลงมาคือ การบริหารการจัดการของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๑.๗  $\bar{X}$  = ๔.๔๘, S.D. = .๗๐๑) การแจ้งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๘๙.๗  $\bar{X}$  = ๔.๔๓, S.D. = .๗๒๙) และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ชุมชนของสำนักงานฯ มีการปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด (ร้อยละ ๘๘.๗  $\bar{X}$  = ๔.๓๕, S.D. = .๘๒๑) เมื่อมองภาพรวม เกษตรกรมีความคาดหวังต่อสำนักงานฯ (ร้อยละ ๘๘  $\bar{X}$  = ๔.๔๓, S.D. = .๖๘๖) และการปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ ๘๙.๒  $\bar{X}$  = ๔.๔๒, S.D. = .๖๗๑) มีระดับมากเท่ากัน ปัญหาและข้อเสนอแนะของกลุ่มเกษตรกรผู้ได้รับบริการด้านการจัดการหนี้สิน ได้แก่ การจัดการหนี้มีความล่าช้า ไม่ทันต่อความเดือดร้อนของเกษตรกร ควรมีการเผยแพร่ข่าวสารให้เกษตรกรเข้าใจและทั่วถึงยิ่งขึ้น งบประมาณด้านจัดการหนี้น้อยเกินไป แก้ปัญหาได้ไม่ทั่วถึง ขาดการประชาสัมพันธ์ สถานที่สำนักงานฯ คับแคบไม่สะดวก

ผลการศึกษาในกลุ่มเกษตรกรผู้ได้รับบริการด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรจำนวน ๔๐๐ คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ ๔๑ - ๖๐ ปี คือจำนวน ๒๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๕ การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น/ ตอนปลาย/ เทียบเท่า จำนวน ๑๙๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘ มีอาชีพทำนา จำนวน ๑๘๖ คน ร้อยละ ๔๖.๕ ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานฯ ด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก (ร้อยละ ๙๔  $\bar{X}$  = ๔.๔๕, S.D. = .๕๓๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลากรที่ให้บริการมีระดับความพึงพอใจสูงที่สุด (ร้อยละ ๙๖  $\bar{X}$  = ๔.๖๐, S.D. = .๕๑๘) รองลงมาคือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก (ร้อยละ ๙๐.๒  $\bar{X}$  = ๔.๔๖, S.D. = .๖๐๖) ด้านขั้นตอนการให้บริการ (ร้อยละ ๙๑.๗  $\bar{X}$  = ๔.๔๕, S.D. = .๕๘๖) ด้านอื่น ๆ (ร้อยละ ๙๒.๘  $\bar{X}$  = ๔.๔๓, S.D. = .๖๔๓) ด้านระยะเวลา (ร้อยละ ๙๐.๕  $\bar{X}$  = ๔.๓๙, S.D. = .๖๕๗) และด้านการดำเนินงานด้านการดำเนินงานฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (ร้อยละ ๙๑.๗  $\bar{X}$  = ๔.๓๕, S.D. = .๖๔๓) เกษตรกรมีความคาดหวังด้านพนักงานของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๔.๕  $\bar{X}$  = ๔.๕๑, S.D. = .๖๕๓) รองลงมาคือ การรับผิดชอบต่อชุมชนของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๑.๒  $\bar{X}$  = ๔.๔๔, S.D. = .๖๘๐) การแจ้งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๑.๒  $\bar{X}$  = ๔.๔๓, S.D. = .๖๖๕) และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ชุมชนของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๐.๒  $\bar{X}$  = ๔.๓๘, S.D. = .๖๙๑) มีความคาดหวังน้อยที่สุด ขณะที่การ



ปฏิบัติงานจริง เกษตรกรมีความพึงพอใจด้านพนักงานของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๔.๕  $\bar{X}$ =๔.๕๒, S.D.=.๖๒๕) รองลงมาคือ การบริหารการจัดการของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๓.๗  $\bar{X}$ =๔.๔๖, S.D.=.๖๔๐) การแจ้งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๑.๒  $\bar{X}$ =๔.๔๓, S.D.=.๖๗๙) และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ มีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ ๙๒  $\bar{X}$ =๔.๔๑, S.D.=.๖๗๓) เมื่อมองภาพรวมเกษตรกรมีความคาดหวังต่อสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๑.๗  $\bar{X}$ =๔.๔๒, S.D.=.๕๘๗) และการปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ ๙๒  $\bar{X}$ =๔.๔๔, S.D.=.๕๘๒) มีระดับมากเท่ากัน ปัญหาและข้อเสนอแนะของกลุ่มเกษตรกรผู้ได้รับบริการด้านฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ได้แก่ เงินช่วยเหลือมีไม่ทั่วถึง มีความล่าช้าในกระบวนการฟื้นฟู ควรมีการเผยแพร่ข่าวสารให้เกษตรกรเข้าใจ และทั่วถึงยิ่งขึ้น เกษตรกรขาดความรู้และการจัดการ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ มีไม่เพียงพอ

ผลการศึกษาจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องจำนวน ๕๐ คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔ อยู่ในช่วงอายุ ๔๑ - ๖๐ ปี จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๔ การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖ ความพึงพอใจของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องต่อการให้บริการของสำนักงานฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก (ร้อยละ ๙๗.๘  $\bar{X}$ =๔.๓๙, S.D.=.๔๔๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความพอใจในการติดต่อกับพนักงานของสำนักงานฯ มีระดับความพึงพอใจสูงที่สุด (ร้อยละ ๙๘  $\bar{X}$ =๔.๖๖, S.D.=.๕๑๙) รองลงมาคือ สำนักงานฯ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือเกษตรกร (ร้อยละ ๙๘  $\bar{X}$ = ๔.๖๐, S.D.=.๕๓๕) และที่ตั้งสำนักงานสาขาจังหวัดเหมาะสม สะดวกในการติดต่อและใช้บริการ มีค่าพึงพอใจน้อยที่สุด (ร้อยละ ๘๘  $\bar{X}$ =๔.๓๐, S.D.=.๖๗๘) ข้าราชการมีความคาดหวังด้านพนักงานของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๔  $\bar{X}$ =๔.๕๘, S.D.=.๖๐๙) รองลงมาคือ การบริหารการจัดการของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๖  $\bar{X}$ =๔.๓๔, S.D.=.๕๕๗) การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๖  $\bar{X}$ =๔.๓๔, S.D.=.๕๕๗) และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๘๘  $\bar{X}$ =๔.๒๔, S.D.=.๖๘๗) มีความคาดหวังน้อยที่สุดเท่ากัน ขณะที่การปฏิบัติงานจริง ข้าราชการมีความพึงพอใจด้านพนักงานของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๖  $\bar{X}$ = ๔.๔๘, S.D.=.๕๘๐) รองลงมาคือการบริหารการจัดการของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๖  $\bar{X}$ =๔.๓๖, S.D.=.๕๖๓) การแจ้งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๒  $\bar{X}$ =๔.๓๖, S.D.=.๖๓๑) และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ มีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ ๘๘  $\bar{X}$ =๔.๒๔, S.D.=.๖๕๗) เมื่อมองภาพรวม ข้าราชการมีความคาดหวังต่อสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๓.๕  $\bar{X}$ =๔.๒๘, S.D.=.๕๐๙) และการปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ ๙๑.๓  $\bar{X}$ =๔.๒๖, S.D.=.๕๒๓) มีระดับมากที่สุดเท่ากันปัญหาและข้อเสนอแนะของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องได้แก่ งบประมาณน้อยไม่เพียงพอ ควรมีการเผยแพร่



ข่าวสารประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าใจและทั่วถึงยิ่งขึ้น สำนักงานคับแคบไม่สะดวกกับการให้บริการ ควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานของรัฐ ควรเสริมสร้างความรู้ให้แก่เกษตรกร

ผลการศึกษาจากกลุ่มธนาคาร จำนวน ๔๔ คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๖ อยู่ในช่วงอายุ ๔๑ - ๖๐ ปี จำนวน ๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๙ การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน ๓๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๓ ส่วนใหญ่สังกัดธนาคารเพื่อการเกษตร จำนวน ๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๘ ความพึงพอใจของธนาคารต่อการให้บริการของสำนักงานฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก (ร้อยละ ๙๓.๒  $\bar{X}$  = ๔.๕๐, S.D. = .๕๔๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความพอใจในการติดต่อสื่อสารจากสำนักงานฯ อย่างสม่ำเสมอ มีระดับความพึงพอใจสูงสุด (ร้อยละ ๙๗.๗  $\bar{X}$  = ๔.๕๙, S.D. = .๕๔๒) รองลงมาคือ ความพอใจในการติดต่อกับพนักงานของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๗.๗  $\bar{X}$  = ๔.๕๗, S.D. = .๕๔๕) โดยรวมท่านมีความพอใจในการติดต่อทำธุรกรรมกับสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๕.๕  $\bar{X}$  = ๔.๕๗, S.D. = .๕๘๗) และ ที่ตั้งสำนักงานสาขาจังหวัดเหมาะสม สะดวกในการติดต่อและใช้บริการ มีค่าพึงพอใจน้อยที่สุด (ร้อยละ ๙๓.๒  $\bar{X}$  = ๔.๓๙, S.D. = .๘๔๑) ธนาคารมีความคาดหวังด้านการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๕.๕  $\bar{X}$  = ๔.๕๕, S.D. = .๕๘๙) รองลงมาคือ การบริหารการจัดการของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๕.๕  $\bar{X}$  = ๔.๕๐, S.D. = .๕๙๑) การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๘๘.๖  $\bar{X}$  = ๔.๓๔, S.D. = .๖๘๐) มีความคาดหวังน้อยที่สุด ขณะที่การปฏิบัติงานจริง ธนาคารมีความพึงพอใจด้านพนักงานของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๗.๗  $\bar{X}$  = ๔.๕๕, S.D. = .๗๙๑) รองลงมาคือ การรับผิดชอบต่อชุมชนของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๐.๙  $\bar{X}$  = ๔.๔๑, S.D. = .๖๕๘) การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๐.๙  $\bar{X}$  = ๔.๔๑, S.D. = .๖๕๘) และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ มีค่าการปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด (ร้อยละ ๘๔.๑  $\bar{X}$  = ๔.๒๗, S.D. = .๗๒๗) เมื่อมองภาพรวม ธนาคารมีความคาดหวังต่อสำนักงานฯ (ร้อยละ ๙๓.๒  $\bar{X}$  = ๔.๕๐, S.D. = .๕๔๘) และการปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ ๙๐.๙  $\bar{X}$  = ๔.๓๖, S.D. = .๖๑๖) มีระดับมากที่สุดเท่ากัน ปัญหาและข้อเสนอแนะของหน่วยงานธนาคาร ได้แก่ งบประมาณน้อยไม่เพียงพอ การซื้อหนี้มีความล่าช้าควรมีการเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าใจและทั่วถึงยิ่งขึ้น สำนักงานคับแคบไม่สะดวกในการติดต่อประสานงาน

ผลการศึกษาของกลุ่มผู้ร่วมค้าจำนวน ๑๑ คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๖ อยู่ในช่วงอายุ ๔๑ - ๖๐ ปี จำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๗ การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๖ เป็นเจ้าของกิจการ จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๖ ประเภทงานส่วนใหญ่คือ อุปกรณ์สำนักงาน จำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๖



ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานฯ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมากที่สุด (ร้อยละ ๙๐.๙  $\bar{X}$ =๔.๙๒, S.D.=.๑๒๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านใบสั่งซื้อ/ สั่งจ้าง/ สัญญา มีความถูกต้อง ความสะดวกในการส่งของอย่างดี ท่านได้รับความสะดวกในการวางบิลและรับเงิน และความพอใจในการติดต่อกับพนักงานจัดหาพัสดุของสำนักงานฯ มีระดับความพึงพอใจสูงที่สุดเท่ากัน (ร้อยละ ๑๐๐  $\bar{X}$ =๕) ในขณะที่ ระยะเวลาในการจัดทำใบสั่งซื้อ/ สั่งจ้าง/ สัญญาเหมาะสม มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด (ร้อยละ ๗๒.๗  $\bar{X}$ =๔.๗๓, S.D.=.๔๖๗) ผู้ร่วมคำมีความคาดหวังด้านพนักงานของสำนักงานฯ และการรับผิดชอบต่อชุมชนของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๐.๙  $\bar{X}$ =๔.๙๑, S.D.=.๓๐๒) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานฯ และการแจ้งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ มีความคาดหวังเท่ากัน (ร้อยละ ๘๑.๘  $\bar{X}$ =๔.๘๒, S.D.=.๔๐๕) การบริหารการจัดการของสำนักงานฯ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมของสำนักงานฯ และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๖๓.๖  $\bar{X}$ =๔.๖๔, S.D.=.๕๐๕) มีความคาดหวังน้อยที่สุด ขณะที่การปฏิบัติงานจริง ผู้ร่วมคำมีความพึงพอใจด้านพนักงานของสำนักงานฯ และการรับผิดชอบต่อชุมชนของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๙๐.๙  $\bar{X}$ =๔.๙๑, S.D.=.๓๐๒) รองลงมาคือการบริหารการจัดการของสำนักงานฯ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ชุมชนของสำนักงานฯ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมของสำนักงานฯ และการแจ้งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ มีความพึงพอใจเท่ากัน (ร้อยละ ๘๑.๘  $\bar{X}$ =๔.๘๒, S.D.=.๔๐๕) การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ มีค่าพึงพอใจน้อยที่สุด (ร้อยละ ๖๓.๖  $\bar{X}$ =๔.๖๔, S.D.=.๕๐๕) เมื่อมองภาพรวม ผู้ร่วมคำมีความคาดหวังต่อสำนักงานฯ ในระดับมากที่สุด (ร้อยละ ๑๐๐  $\bar{X}$ =๔.๗๖, S.D.=.๒๘๘) และการปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ ๑๐๐  $\bar{X}$ =๔.๘๑, S.D.=.๒๙๒) อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ผู้ร่วมคำไม่มีปัญหาและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาในส่วนของพนักงาน จำนวน ๓๗๗ คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๘ อยู่ในช่วงอายุ ๒๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๒๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๑ การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน ๓๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๔.๑ ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างกลุ่มงานทั่วไป จำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๕ ส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานสาขาจังหวัด จำนวน ๒๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙

ความพึงพอใจต่อสำนักงานฯ ด้านแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน โดยภาพรวมด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก (ร้อยละ ๖๔.๓  $\bar{X}$ = ๓.๖๗, S.D.=.๔๓๑) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจให้พนักงานทำงานที่สำนักงานฯ สูงสุดคือ สำนักงานฯ เป็นที่พึงพาได้ (ร้อยละ ๗๕.๙  $\bar{X}$ =๔.๑๒, S.D.=.๗๔๑) และปัจจัยที่มีคะแนนต่ำที่สุดคือ การแสดง





ความคิดเห็น (ร้อยละ ๓๘.๒ = ๓.๒๓, S.D.=.๗๑๑) ภาพรวมด้านความผูกพันมีความพึงพอใจมาก (ร้อยละ ๔๗.๗  $\bar{X}$ =๓.๕๑, S.D.=.๕๓๘) เมื่อพิจารณารายด้าน ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีค่าสูงสุด (ร้อยละ ๖๕.๘  $\bar{X}$ =๓.๕๐, S.D.=.๘๕๕) ในขณะที่ความผูกพันด้านความต่อเนื่องมีค่าต่ำสุด (ร้อยละ ๒๑  $\bar{X}$ =๓.๒๐, S.D.=.๕๙๓) พนักงานมีความคาดหวังด้านพนักงานของสำนักงานฯ มากที่สุด (ร้อยละ ๗๘.๒  $\bar{X}$ =๔.๑๔, S.D.=.๗๕๗) รองลงมาคือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๗๔  $\bar{X}$ =๔.๐๓, S.D.=.๘๖๓)การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๗๓.๕  $\bar{X}$ =๔.๐๒, S.D.=.๘๔๕) โดยการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๖๙  $\bar{X}$ =๓.๙๐, S.D.=.๘๘๓) มีความคาดหวังน้อยที่สุด ขณะที่การปฏิบัติงานจริง พนักงานมีความพึงพอใจด้านพนักงานของสำนักงานฯมากที่สุด (ร้อยละ ๗๖.๘  $\bar{X}$ =๓.๘๖, S.D.=.๘๓๗) รองลงมาคือการรับผิดชอบต่อชุมชนของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๖๔.๕  $\bar{X}$ =๓.๗๙, S.D.=.๗๑๗) การแจ้งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานฯ (ร้อยละ ๖๓.๗  $\bar{X}$ =๓.๗๙, S.D.=.๘๕๕) และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติของสำนักงานฯ มีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ ๕๘.๔  $\bar{X}$ =๓.๖๙, S.D.=.๘๗๔) เมื่อมองภาพรวม พนักงานมีความคาดหวังต่อสำนักงานฯ (ร้อยละ ๗๓.๗  $\bar{X}$ =๔.๐๐, S.D.=.๗๕๗) และการปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ ๖๒.๑  $\bar{X}$ =๓.๗๕, S.D.=.๗๗๖) มีระดับมากเท่ากัน ปัญหาและข้อเสนอแนะของพนักงาน ได้แก่ ปัญหาโครงสร้างของสำนักงานฯ มีอัตรากำลังไม่เพียงพอ ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง เจ้าหน้าที่ขาดการพัฒนา



ตารางที่ ๑ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของเกษตรกรต่อการให้บริการของสำนักงานฯ

ผู้รับบริการ	ความพึงพอใจ		แรงจูงใจและ ความผูกพัน		ความคาดหวัง		ผลการปฏิบัติ จริง		Ratio
	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	
เกษตรกรด้าน การจัดการ หนี้สิน	๙๑.๐	๔.๔๕	-	-	๘๘.๙	๔.๔๓	๘๖.๗	๔.๔๒	๐.๙๙
เกษตรกรด้าน การฟื้นฟูและ พัฒนาอาชีพ เกษตรกร	๙๔.๐	๔.๔๕	-	-	๘๒.๑	๔.๔๒	๘๓.๐	๔.๔๔	๑.๐๑
รวม	๙๖.๐	๔.๔๕	๖๗.๔	๓.๖๗	๘๖.๓	๔.๔๒	๘๕.๑	๔.๔๓	๑.๐๐

ตารางที่ ๑ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานฯ ทั้งด้านจัดการหนี้และด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก ( $\bar{X}=๔.๔๕$ , S.D.=.๔๓๑) และค่าร้อยละความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจระดับ ๔ (พึงพอใจ) และระดับ ๕ (พึงพอใจมาก) อยู่ที่ร้อยละ ๙๖ ความคาดหวังและผลการปฏิบัติงานจริงของสำนักงานฯ เมื่อดูที่ค่า ratio เพื่อเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังและผลการปฏิบัติจริง พบว่าเกษตรกรด้านการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร มีค่า ratio เท่ากับ ๑.๐๑ เกษตรกรด้านการจัดการหนี้สินมีค่า ratio เท่ากับ ๐.๙๙ และเมื่อมองภาพรวมพบว่าค่า ratio มีค่าเท่ากับ ๑ แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานจริงของสำนักงานฯ เท่ากันกับความคาดหวังที่ผู้เกษตรกรคาดหวังไว้กับสำนักงานฯ



ตารางที่ ๒ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานฯ

ผู้รับบริการ	ความพึงพอใจ		แรงจูงใจและความผูกพัน		ความคาดหวัง		ผลการปฏิบัติงานจริง		Ratio
	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	
หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง	๙๗.๘	๔.๓๙	-	-	๙๓.๕	๔.๒๘	๙๑.๓	๔.๒๔	๐.๙๙
ธนาคาร	๙๓.๒	๔.๕๐	-	-	๙๓.๒	๔.๕๐	๙๐.๙	๔.๓๖	๐.๙๗
ผู้ร่วมค้า	๑๐๐	๔.๙๐	-	-	๑๐๐	๔.๗๖	๑๐๐	๔.๘๑	๑.๐๑
พนักงาน	-	-	๖๗.๔	๓.๖๗	๗๓.๗	๔.๐๐	๖๒.๑	๓.๗๕	๐.๙๔
รวม	๙๗.๐	๔.๖๐	๖๗.๔	๓.๖๗	๙๐.๑	๔.๓๙	๘๖.๑	๔.๒๙	.๙๘

ตารางที่ ๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจระดับ ๔ (พึงพอใจ) และระดับ ๕ (พึงพอใจมาก) หน่วยงานราชการอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก ( $\bar{X}=๔.๓๙$ , S.D.=.๔๔๕ ร้อยละ ๙๗.๘) ธนาคารอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก ( $\bar{X}=๔.๕๐$ , S.D.=.๕๔๘ ร้อยละ ๙๓.๒) และผู้ร่วมค้าอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมากที่สุด ( $\bar{X}=๔.๙๐$ , S.D.=.๑๒๓ ร้อยละ ๙๐.๙) ด้านแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานมีความพึงพอใจมาก(ร้อยละ ๖๗.๔  $\bar{X}=๓.๖๗$ , S.D.=.๔๑๒) โดยภาพรวมด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก (ร้อยละ ๖๔.๓  $\bar{X}=๓.๖๗$ , S.D.=.๔๓๑) ภาพรวมด้านความผูกพันมีความพึงพอใจมากเช่นกัน (ร้อยละ ๔๗.๗  $\bar{X}=๓.๕๑$ , S.D.=.๕๓๘)

ความคาดหวังและผลการปฏิบัติงานจริงของสำนักงานฯ เมื่อดูที่ค่า ratio เพื่อเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังและผลการปฏิบัติงานจริง พบว่า ผู้ร่วมค้ามีค่า ratio สูงสุด (๑.๐๑) ขณะที่พนักงานมีค่า ratio ต่ำสุด (.๙๔) และเมื่อมองภาพรวมพบว่าค่า ratio มีค่าเข้าใกล้ ๑ (๐.๙๘) แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานจริงของสำนักงานฯ มีความใกล้เคียงหรือเกือบจะเท่ากับความคาดหวังที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการคาดหวังไว้กับสำนักงานฯ



ตารางที่ ๓ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานฯ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการ	๒๕๖๓	๒๕๖๔
	$\bar{X}$	$\bar{X}$
ด้านจัดการหนี้	๔.๓๖	๔.๔๕
การฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	๔.๓๘	๔.๔๕
รวม	๔.๓๗	๔.๔๕
หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง	-	๔.๓๙
ธนาคาร	-	๔.๕๐
ผู้ร่วมค้า	๔.๗๖	๔.๙๐
พนักงาน	๓.๕๘	๓.๖๗

จากตารางที่ ๓ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานฯ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการระหว่างปีบัญชี ๒๕๖๓ และ ๒๕๖๔ พบว่ามีความพึงพอใจสูงขึ้นในทุกด้าน (หน่วยงานราชการ และธนาคาร ไม่มีการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในปี ๒๕๖๓)

## ๕. ข้อเสนอแนะ

### กลุ่มลูกค้า(เกษตรกร)

จากการสำรวจพบว่า เกษตรกรที่รับบริการทั้งในส่วนจัดการหนี้สินและส่วนฟื้นฟูฯ จะมีความพึงพอใจสูงสุดเหมือนกันคือการให้บริการของบุคลากรของสำนักงานฯ อย่างไรก็ตามส่วนจัดการหนี้สินยังมีปัญหาเกี่ยวกับระยะเวลาที่ให้บริการทั้งในเรื่องการให้บริการตามระยะเวลาที่กำหนด และความรวดเร็วในการอนุมัติให้ชำระหนี้ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นช่องทางสื่อสารและความรวดเร็วในการสื่อสาร ในส่วนฟื้นฟูฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรทั้งในเรื่องความรวดเร็วในการอนุมัติแผนและโครงการ และงบประมาณเพื่อการฟื้นฟูฯ ที่อาจจะไม่เพียงพอ รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ให้กับเกษตรกรด้วย

แนวทางในการแก้ปัญหาด้านจัดการหนี้สิน สำนักงานฯ ควรปรับปรุงในเรื่องการดำเนินงานด้านการจัดการหนี้ และระยะเวลาในการให้บริการ เช่น การให้คำปรึกษา การขึ้นทะเบียน



การตรวจสอบหนี้ การชำระหนี้ ให้มีการอนุมัติอย่างรวดเร็วขึ้นและให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ควรให้พนักงานลงพื้นที่พบปะเกษตรกรให้มากขึ้น เพื่อรับทราบความเร่งด่วนของหนี้ และสามารถจัดลำดับการจัดการหนี้ได้ อีกทั้งเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและทั่วถึงรวมทั้งการใช้ช่องทางสื่อสารทั้งเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์

แนวทางในการแก้ปัญหาด้านฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรอย่างทั่วถึง ควรปรับปรุงในเรื่องการดำเนินงานด้านการจัดการหนี้ และระยะเวลาในการให้บริการขณะเดียวกันการดำเนินงานด้านฟื้นฟูต้องมีการพัฒนาทั้งระบบตั้งแต่การให้คำปรึกษาในการจัดทำแผนและโครงการงบประมาณ ให้ความรู้แก่เกษตรกร มีระบบติดตามตามแผน ซึ่งต้องใช้พนักงานที่มีความเข้าใจและติดต่อกับเกษตรกรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สำนักงานควรมีระบบและกลไกในการให้บริการกับผู้รับบริการ ระบบ (System) หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ได้ผลออกมาตามที่ต้องการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะต้องปรากฏให้ทราบโดยทั่วกันไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเอกสาร หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือโดยวิธีการอื่นๆ องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ขณะที่ กลไก (Mechanism) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ระบบมีการขับเคลื่อนหรือดำเนินอยู่ได้ โดยมีการจัดสรรทรัพยากร มีการจัดองค์การ หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินงาน กระบวนการ (Process) หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนของแต่ละหน่วย และประสานกันเป็นลำดับภายในระบบ ดังนั้นระบบและกลไก หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยบุคลากร ทรัพยากร กฎเกณฑ์ มาตรการ แนวปฏิบัติ และปัจจัยต่างๆ เป็นกลไกให้การการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สำนักงานฯ ควรมีระบบที่เป็นขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจนและเชื่อมโยงกัน และมีกลไกในการควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

### กลุ่มหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของการข้าราชการพบว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับสำนักงานฯ จึงควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีนี้ทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการอย่างบูรณาการ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเกษตรกร และชุมชน การให้ข้อมูลข่าวสารควรที่จะเป็นการร่วมมือกับภาครัฐ สำนักงานฯ ควรมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานของรัฐเพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างทัศนคติที่ดีกับเกษตรกรและชุมชน



ในการจัดกิจกรรมควรมีความสม่ำเสมอ ให้คนในพื้นที่สามารถจดจำได้ ไม่ใช่ทำเฉพาะช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

### กลุ่มธนาคารและผู้ร่วมค้า

ปัญหาความพึงพอใจของผู้ร่วมค้ามีผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องระยะเวลาในการจัดทำใบสั่งซื้อ/ สั่งจ้าง/ สัญญาเหมาะสม ซึ่งอาจเกิดจากกระบวนการทำงานที่ใช้เวลานานจนเกินไป ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจกับผู้ร่วมค้าในการจัดทำใบสั่งซื้อ/ สั่งจ้าง/ สัญญาในระยะเวลาที่เหมาะสม หรืออาจกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในเรื่องระยะเวลาในการทำใบสั่งซื้อ/ สั่งจ้าง/ สัญญาดังกล่าว หรือจัดทำระบบติดตามการจัดทำใบสั่งซื้อ/ สั่งจ้าง/ สัญญา เพื่อให้ผู้ร่วมค้าจะได้เข้าใจกระบวนการว่าไปถึงไหนแล้ว

### กลุ่มพนักงาน

การสำรวจฯ ครั้งนี้ นักวิจัยศึกษาเรื่องแรงจูงใจ และความผูกพันของพนักงานต่อสำนักงานฯ ซึ่งจากการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศ ความผูกพันของพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานในระยะยาว จะเห็นได้จากหน่วยงานที่มีความผูกพันของพนักงานสูง จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ในตำแหน่งนั้นได้อย่างยาวนานเมื่อเทียบกับหน่วยงานที่มีความผูกพันของพนักงานต่ำ หน่วยงานอาจจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานแต่ไม่อาจรักษาไว้ได้ไม่นาน

จากผลการสำรวจ ทั้งเรื่องแรงจูงใจและความผูกพันมีผลที่สอดคล้องกัน ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจให้พนักงานทำงานกับสำนักงานฯ ต่อไปที่มีระดับต่ำที่สุดคือ การแสดงความคิดเห็น ความท้าทายของงาน และการไม่ได้รับการตอบสนองจากสำนักงานฯ ในขณะที่องค์ประกอบความผูกพันที่มีระดับต่ำที่สุดคือความผูกพันด้านความต่อเนื่อง หมายถึงการที่พนักงานจะพิจารณาที่ทำงานที่สำนักงานฯ ต่อหรือมีแผนจะทำงานที่อื่น

จากผลการศึกษาครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้พนักงานมีความผูกพันต่อสำนักงานฯ มากขึ้น ดังนี้



๑. ด้านความสำเร็จในงาน ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้บังคับบัญชาต้องยึดหลัก คุณธรรม ความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และสามารถอธิบายได้ รวมถึงการปรับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงประโยชน์ระยะยาวของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มิฉะนั้น สำนักงานฯ อาจเกิดการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถไปได้

๒. ด้านการได้รับการยอมรับ กรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่เคยตำหนิความบกพร่องผิดพลาด ในเรื่องงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา ถือว่ายอมรับในความรู้ความสามารถ ซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก แต่ถ้ามีข้อผิดพลาดต่างๆ เกิดขึ้นในแต่ละครั้งนั้น ในการตำหนิของผู้บังคับบัญชาก็สมควรที่จะชี้แจงเหตุผลพร้อมขอคำแนะนำที่จะสามารถนำไปใช้ให้การปฏิบัติงานครั้งต่อไปให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความถูกต้อง

๓. ด้านลักษณะของงาน ปริมาณงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละตำแหน่งรับผิดชอบอยู่ ผู้บังคับบัญชาควรจัดให้มีความเหมาะสม โดยถ้ามีปริมาณมากเกินไปสมควรใช้อำนาจในการตัดสินใจ จัดอันดับความสำคัญของลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ หรือขอความร่วมมือจากพนักงานคนอื่นเข้ามา ช่วยงานก็จะทำให้รวดเร็วและทันเวลามากยิ่งขึ้น

๔. ด้านความรับผิดชอบในงาน ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณามอบหมายงานต่างๆ ให้ตรงกับ ตำแหน่งความรับผิดชอบและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นด้วย

๕. ด้านความก้าวหน้าในงาน ถึงแม้จะเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความมั่นคง แต่ความก้าวหน้าในงานก็เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นสำนักงานฯ จึงควรจัดให้มีการสลับเลื่อนตำแหน่งหรือจัดให้มีการปรับวุฒิการศึกษาตามความเป็นจริง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานที่มีความสามารถและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ดีเหล่านั้นไว้กับสำนักงานฯ ต่อไป

๖. ด้านนโยบายและการบริหารงาน การบริหารงานของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา สมควรเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยต้องยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใสและยุติธรรม หากมีนโยบายใดที่จะมีผลกระทบต่อพนักงานโดยรวม ควรมีช่องทางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดใช้ต่อไป

๗. ด้านเงินเดือนและผลตอบแทน การพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษที่พนักงานแต่ละตำแหน่งที่ได้รับจากการทุ่มเทให้กับงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานล่วงเวลา หรือค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าเดินทาง ค่าที่พัก เป็นต้น จะเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน



๘. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆภายนอกสำนักงานฯ บางครั้งอาจไม่ได้รับความร่วมมือ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรใช้อำนาจที่มีอยู่ในการจัดการหรืออำนาจการเพื่อสร้างความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกรณีๆ ไป ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้งานที่ปฏิบัติอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

๙. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการแบ่งพื้นที่ สถานที่ทำงานให้เป็นสัดส่วนอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติงานด้วยความราบรื่น รวมทั้งต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในขณะที่ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๑๐. ด้านความมั่นคงในงาน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่โดยชอบด้วยกฎหมายและได้รับความคุ้มครองจากสำนักงานฯ ไม่ต้องกังวลต่อการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ หรือให้ลาออกจากงานโดยไม่เป็นธรรม ซึ่งจะสามารถช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ เกิดความรู้สึกมั่นคงในงาน และผูกพันต่อสำนักงานฯ มากยิ่งขึ้น

๑๑. ด้านเทคนิคการควบคุมดูแล ผู้บังคับบัญชาต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจและให้ความสำคัญในการนำเทคนิคใหม่ๆ ที่ทันสมัย พร้อมทั้งนำมาใช้ประกอบในการบริหารงานในสำนักงานฯ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดความคล่องตัว สะดวกรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

ด้านความผูกพันต่อองค์การแบ่งได้เป็น ๓ องค์ประกอบ ได้แก่

๑. บรรทัดฐานขององค์การ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่า เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เพราะว่า พนักงานรับทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายการดำเนินงานและปลูกฝังค่านิยมและบรรทัดฐานของสำนักงานฯ เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและหลักเกณฑ์ต่างๆ อันจะส่งผลให้เป้าหมาย การดำเนินงาน ค่านิยมบรรทัดฐานของสำนักงานฯ และพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันต่อไป

๒. ด้านความรู้สึก ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ พนักงานจะทุ่มเทปฏิบัติงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ทุกครั้งที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ได้คำนึงถึงค่าตอบแทนที่ได้รับ แม้ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำ และไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน ก็ยินดีที่จะปฏิบัติงาน





โดยคำนึงถึงประโยชน์และความก้าวหน้าของสำนักงานฯ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมแนวทางการพิจารณา ใ้รางวัลหรือผลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่งแก่พนักงานเหล่านี้ที่มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อสำนักงานฯ

๓. ด้านความต่อเนื่อง ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและยึดถือความถูกต้อง ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างมุมมองให้บุคคลภายนอกและผู้ใต้บังคับบัญชามองภาพรวมของสำนักงานฯ มีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นหน่วยงานที่ดีกว่าหน่วยงานอื่น ถือว่าเป็นการสร้างคุณภาพภูมิใจให้กับพนักงานและตั้งใจจะปฏิบัติงานในสำนักงานฯ จนกว่าจะเกษียณอายุ

#### ข้อเสนอแนะในภาพรวมของสำนักงานฯ

ถึงแม้ในภาพรวมผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการจะมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ ในระดับดี แต่ก็มีคามจำเป็นที่ต้องปรับปรุงให้เกิดการพัฒนามากขึ้น ดังนี้

- **การบริการ** การรักษาคุณภาพของการ บริการลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญต่อความยั่งยืนของ บริษัท การบริการอย่างมีคุณภาพจึงมีความจำเป็นต้องใส่ใจในเรื่องการให้บริการ เช่น

ต้องมี Service Mind

ให้เกียรติ และเข้าใจลูกค้า

เชี่ยวชาญในบริการของตนเอง

เต็มใจช่วยแก้ไขปัญหาให้

สร้างความประทับใจในครั้งต่อไปที่มาใช้บริการ

ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

- **พนักงาน** ถึงแม้พนักงานจะได้รับความพึงพอใจมากที่สุดจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด แต่ก็ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นทั้งในเรื่องการฝึกอบรมให้เพิ่มความรู้ทั้งในเรื่องการทำงานและความรู้ทางด้านเกษตรกรรม อีกทั้งต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น เช่น การติดต่อสื่อสารและการร่วมกิจกรรมต่างๆ ของจังหวัด ขณะเดียวกันสำนักงานฯ ควรจัดทำคำอธิบายงาน แผนฝึกอบรม และเส้นทางอาชีพ ของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานทำคนเข้าใจงานของตน และรู้ถึงอนาคตของตนเองในสำนักงานฯ นี้



- **การดำเนินงานของสำนักงานฯ** จากการสำรวจการดำเนินงานของสำนักงานฯ มีการตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการได้ดีขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรอย่างไรก็ตาม สำนักงานฯ ควรปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบและกลไกทั้งในส่วนจัดการหนี้สินและส่วนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เช่น การขึ้นทะเบียน การตรวจสอบหนี้ การชำระหนี้แทน การอนุมัติโครงการ การติดตามโครงการ เป็นต้น ให้มีความรวดเร็วทำได้ตามระยะเวลาที่กำหนดและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้งระเบียบต่างๆ ในการดำเนินงานควรมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

เมื่อมองภาพรวมของบริษัทฯ และพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ที่มีต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการ คือการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้น้องค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ อาจเกิดจากความไม่เข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินไป ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสื่อสารในองค์กร เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังข้อเสนอต่อไปนี้

๑. การมีการอบรมทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการเข้าใจถึง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ งบประมาณ แผนปฏิบัติการ และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบเหล่านี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์



๒. การวิเคราะห์และประเมินปัญหาในกระบวนการทำงาน ได้แก่ การหาเครื่องมือและวิธีการในการวิเคราะห์หาสาเหตุ ที่มาที่ไปของปัญหาอุปสรรค เช่นวิธี ๕W-๑H, ๔P, Ishikawa, Pareto เป็นต้น วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานของปัญหาในแต่ละกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการประเมินสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กร

๓. ขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน แบ่งออกเป็น

๓.๑ การปรับปรุงกระบวนการทำงานเชิงปริมาณ

- ๑) PDCA
- ๒) ๕s
- ๓) Vision Control
- ๔) KaiZen

๓.๒ การปรับปรุงกระบวนการทำงานเชิงคุณภาพ

- ๑) การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิด Lean
- ๒) การวิเคราะห์ในด้านความสูญเสีย เสียหาย ผิดพลาด ด้วย ๗+๑ Waste
- ๓) แนวคิด Value, Process Mapping และ JIT เพื่อการบริการสู่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพ

๔. การประเมินเพื่อรักษาระดับการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานและยั่งยืน

๔.๑ การใช้ KPI

๔.๒ การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลยังเป็นสิ่งจำเป็นในการกำกับดูแลองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อรักษาประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อม โดยมีองค์ประกอบทั้งในเรื่อง หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความคุ้มค่าและรวมทั้ง การบริหารจัดการของบริษัทฯ ระบบสารสนเทศ การบริหารงานบุคคล และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักทั้งหมดไม่ได้ต้องเพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จในธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงความพึงพอใจของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมด้วย โดยเฉพาะในเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้ถือผลประโยชน์ร่วม เพื่อให้องค์กรและผู้ถือผลประโยชน์ร่วมมีความเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ดังนั้น สำนักงานฯ สามารถทำการประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้



๑. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ คือ บุคคล องค์กร และผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานต้องมีภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณะเกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมหรือการตัดสินใจใดๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ซึ่งได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรมปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค และตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

๒. ความโปร่งใส ความโปร่งใส เป็นการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่างๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐบาลนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

๓. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิดความโปร่งใส รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉลและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

๔. การสร้างความร่วมมือ เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินนโยบายมีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบันการมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ เป็นต้น

๕. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่เลือกปฏิบัติมีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และเป็นธรรมกับทุกฝ่ายมีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุงการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิด หรือฟืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

๖. การตอบสนองที่ทันการ เป็นการให้การตอบสนองที่ทันต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเวลาที่เหมาะสม

๗. ความเห็นชอบร่วมกัน สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไปธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างให้บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมและขององค์กรเป็นหลัก



๘. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

๙. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง หลักธรรมาภิบาลจะเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์การรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ บุคคลสามารถมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

**ตารางที่ ๔** แนวทางลดปัญหาและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของเกษตรกร  
ด้านการจัดการหนี้สิน

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
๑. การจัดการหนี้มีความล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการของเกษตรกร	๑. ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้นและสามารถปฏิบัติได้ ๒. ต้องมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ให้ทราบทั้ง พนักงานฯ และเกษตรกร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
๒.งบประมาณด้านจัดการหนี้ไม่เพียงพอ แก้ปัญหาได้ไม่ทั่วถึง	๑. ต้องทำการศึกษาและวางแผนทางด้านงบประมาณด้านจัดการหนี้ และมีแผนงานที่ชัดเจนในการงบประมาณนี้
๓. ควรมี การเผยแพร่ข่าวสารให้เกษตรกรเข้าใจและทั่วถึงยิ่งขึ้น	๑. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องมีแผนที่ชัดเจนในการประชาสัมพันธ์ทั้งช่องทางเนื้อหา และกลุ่มเป้าหมาย ๒. ช่องทางการประชาสัมพันธ์ต้องมีความหลากหลาย รวดเร็ว และทั่วถึง
๔. การคืนหลักประกันหนี้ล่าช้า	๑. ปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการในการให้บริการให้รวดเร็วขึ้น ๒. พนักงานควรลงพื้นที่พบปะเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับทราบปัญหาและชี้แจงประชาสัมพันธ์
๕. สถานที่สำนักงานฯ คับแคบไม่สะดวก	๑. ควรวางแผนการจัดสถานที่ให้เหมาะสม รองรับเกษตรกรไปติดต่อจำนวนมากพร้อม ๆ กัน ๒. ควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสถานที่ให้กว้างขวางขึ้น ให้มีความสะดวกสบาย ให้เป็นสัดส่วนเพื่อรองรับบริการของสมาชิก และเป็นของตนเอง มีโต๊ะ เก้าอี้ ให้เพียงพอกับสมาชิก ๓. ใช้ระบบออนไลน์ เช่น การนัดหมายทางออนไลน์ การทำกิจกรรมต่างๆ ทางออนไลน์ เป็นต้น เพื่อลดความแออัดของสำนักงาน



ตารางที่ ๕ แนวทางลดปัญหาและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
๑. เงินช่วยเหลือมีไม่ทั่วถึง	๑.วางแผนการใช้งบประมาณให้ครอบคลุมทุกจังหวัด ๒.ประชาสัมพันธ์ต่อเกษตรกรถึงกระบวนการและขั้นตอนในการฟื้นฟูฯ เพื่อความเข้าใจ
๒.มีความล่าช้าในกระบวนการฟื้นฟู	๑. พนักงานควรลงพื้นที่พบปะเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับทราบปัญหาและชี้แจงประชาสัมพันธ์ ๒. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการฟื้นฟูฯ เพื่อให้รวดเร็วยิ่งขึ้น
๓.ควรมีการเผยแพร่ข่าวสารให้เกษตรกรเข้าใจและทั่วถึงยิ่งขึ้น	๑. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องมีแผนที่ชัดเจนในการประชาสัมพันธ์ทั้งช่องทาง เนื้อหา และกลุ่มเป้าหมาย ๒. ช่องทางการประชาสัมพันธ์ต้องมีความหลากหลาย รวดเร็ว และทั่วถึง
๔. เกษตรกรขาดความรู้และการจัดการ	๑. ควรมีการอบรมหรือให้ความรู้ทั้งในด้านการเกษตรและการบริหารโครงการ ๒. ควรติดตามผลและให้คำแนะนำกับกลุ่มเกษตรกรอย่างสม่ำเสมอ และมีการติดตามผลหลังการอนุมัติโครงการอย่างต่อเนื่อง ๓. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่เกษตรกร
๕. เจ้าหน้าที่ของสำนักงานฯ มีไม่เพียงพอ	๑. ควรมีการอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ๒. ทบทวนโครงสร้างและกำลังคนของสำนักงานฯ ว่ามีความเหมาะสมกับภาระงานหรือไม่



ตารางที่ ๒ แนวทางลดปัญหาและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้านพนักงาน

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
๑. ปัญหาโครงสร้างของสำนักงานฯ	๑. ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของสำนักงานฯ ให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และภาระงานได้อย่างเหมาะสม ๒. วิเคราะห์งานของแต่ละตำแหน่งให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน
๒. มีอัตรากำลังไม่เพียงพอ	๑. ใช้เครื่องมือในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น ๒. ทบทวนคำอธิบายลักษณะงาน(Job Description) เพื่อวิเคราะห์ภาระงานในแต่ละตำแหน่ง ๓. ทบทวนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนของสำนักงานฯ
๓. ขาดอุปกรณ์ในการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์	๑. สำรวจและจัดซื้ออุปกรณ์ในการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการทำงานและบุคลากรของสำนักงานฯ
๔. ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง	๑. ฝ่ายบริหารบุคคลควรทบทวนแผนประชาสัมพันธ์ ช่องทาง และเนื้อหา เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทั่วถึง และความเข้าใจอันดีระหว่างสำนักงานฯ และพนักงาน ๒. ควรใช้สังคมออนไลน์ เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก เป็นต้น ในการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารระหว่างกัน
๕. เจ้าหน้าที่ขาดการพัฒนา	๑. จัดทำแผนอบรมประจำปี เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ๒. ควรกำหนดความรู้และทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน



ตารางที่ ๗ แนวทางลดปัญหาและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานฯ

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
๑. การดำเนินงานของสำนักงานฯ	<ol style="list-style-type: none"><li>กำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนโครงการที่ตรงตามเป้าประสงค์ของสำนักงานฯ และตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย</li><li>ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการกำกับดูแลการดำเนินงานของสำนักงาน</li><li>ทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</li><li>วิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Work Flow Analysis) เพื่อตอบสนองความต้องการของเกษตรกร</li><li>วิเคราะห์และปรับปรุงด้านงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์</li><li>มีแผนประชาสัมพันธ์ที่ครอบคลุม ตรงประเด็น ตรงกลุ่มเป้าหมาย และหลากหลายช่องทาง</li></ol>
๒. พนักงาน	<ol style="list-style-type: none"><li>ปรับปรุงคำอธิบายลักษณะงาน(Job Description) เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้น ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสำนักงานฯ</li><li>จัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ(Career Path) ของทุกตำแหน่งงาน เพื่อพนักงานจะได้เห็นอนาคตของตนเองในสำนักงานฯ นี้</li><li>เพื่อสร้างความผูกพันและแรงจูงใจ ควรมีการทบทวนสวัสดิการอยู่เสมอ</li><li>ควรมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานฯ อยู่สม่ำเสมอ เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างกัน</li><li>ควรมีการจัดอบรมให้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มเติมความรู้และพัฒนาทักษะในการทำงาน</li><li>สร้างองค์ความรู้และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li></ol>