# แนวทางการเพิ่มจำนวนสาขาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) : กรณีศึกษาสาขาในสังกัด ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก

# GUIDELINES FOR INCREASING THE NUMBER OF BRANCHES CERTIFIED WITH THE GOVERNMENT EASY CONTACT CENTER (GECC) STANDARDS : A CASE STUDY OF BRANCHES UNDER THE WESTERN REGIONAL OPERATIONS OF THE BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES (BAAC)

ปาณิสรา ผิวนวล[1)*] และ พรพิมล กะชามาศ[2)]

[1)] นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย,

[2)] อาจารย์ที่ปรึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Panisara Phiwnoul[1)*] and Pornpimon Kachamas[2)]

[1)] Master of Business Administration (Management), Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce,

[2)] Lecturer, Business School, University of the Thai Chamber of Commerce.

[*]Corresponding author e-mail: panisara854@gmail.com

Received: September 03, 2025
Revised: October 15, 2025
Accepted: November 11, 2025

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการขอรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) และหาแนวทางสู่การรับรองมาตรฐาน GECC โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและพนักงานพื้นที่ศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า อุปสรรคสำคัญต่อการขอรับรองมาตรฐาน GECC ประกอบด้วย 1) บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การรับรองมาตรฐาน GECC 2) ผู้บริหารขาดการสื่อสารและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบางระดับยังไม่ให้ความสำคัญกับการขอรับรองมาตรฐาน GECC 3) ข้อจำกัดทางกายภาพและงบประมาณในการปรับปรุงอาคาร และ 4) ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการวิเคราะห์และเก็บข้อมูลลูกค้า ขาดงบประมาณเฉพาะกิจกรรม GECC ข้อเสนอแนะควรจัดทำระบบแรงจูงใจที่มีความต่อเนื่อง นำผลการรับรองมาตรฐาน GECC มาเชื่อมโยงกับการประเมินผลงานบุคลากร จัดทำคู่มือมาตรฐานกลางเพื่อให้สาขาดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการติดตามและประเมินความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ศูนย์ราชการสะดวก ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) การรับรองมาตรฐาน GECC ภาวะผู้นำ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

**ABSTRACT**

This research aims to study the factors, problems, obstacles, and limitations affecting the GECC certification, as well as to identify approaches for achieving GECC certification. A mixed-method research design was employed, combining quantitative and qualitative approaches. In-depth interviews were conducted with executives and staff members of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC) branches under the Western Regional Branch Operations Division. The research findings reveal that the key obstacles to obtaining GECC certification include: 1) a lack of knowledge and understanding among personnel regarding the GECC certification criteria; 2) insufficient communication and follow-up from management, with some levels of leadership giving limited priority to GECC certification; 3) physical and budgetary constraints in improving branch facilities; and 4) the absence of systematic planning, customer data analysis, and specific budgeting for GECC-related activities. It is recommended that a continuous incentive system be established, linking GECC certification results with personnel performance evaluations. Additionally, a standardized operational manual should be developed to ensure consistent implementation across branches, along with the application of digital technology for effective monitoring and performance assessment.

**Keywords:** Government Easy Contact Center (GECC), Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), GECC certification, Leadership, Work Process Improvement

**บทนำ**

การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และมีคุณภาพ “มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก” (Government Easy Contact Center : GECC) เป็นมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ทั้งยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ สอดคล้องกับนโยบายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในปีบัญชี 2568 กำหนดให้สาขาของธนาคารต้องได้รับการรับรองมาตรฐาน GECC ไม่น้อยกว่าร้อยละ 55 ของจำนวนสาขาทั้งหมด แต่เมื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงพบว่า ยังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากข้อมูลสถิติปีบัญชี 2565 -2567 จำนวนสาขาของ ธ.ก.ส. ที่ได้การรับรองมาตรฐาน GECC รวมทั้งสิ้นจำนวน 395 สาขา จากจำนวนสาขาทั้งหมด 1,019 สาขา คิดเป็นร้อยละ 38.76 ของจำนวนสาขาทั้งหมด ประกอบกับสาขาที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน GECC ปี 2565 ครบกำหนดต้องสมัครรักษามาตรฐานในปี 2568 จำนวน 128 สาขา ทำให้ภาพรวมธนาคารต้องผ่านเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน GECC ในปี 2568 ทั้งสิ้นอีกจำนวน 294 สาขา ซึ่งฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตกกำหนดเป้าหมายสาขาในสังกัดทุกสาขาต้องผ่านการรับรองมาตรฐาน GECC เป้าหมายปี 2568 เพิ่มขึ้นจำนวน 31 สาขา จากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Scenario) ของโครงการยกระดับสาขาเข้าสู่

มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ปีบัญชี 2567 พบว่า ยังมีสาขาที่ไม่สามารถเตรียมข้อมูลและส่งใบสมัครได้ทันตามกำหนด ส่งผลให้การขอรับรองมาตรฐาน GECC ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาวิเคราะห์ปัจจัย ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ตลอดจนหาแนวทางในการขับเคลื่อนสาขาในสังกัด ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการ สาขาภาคตะวันตกให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน GECC เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มจำนวนสาขาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC)
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐานการศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของสาขา ในสังกัด ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการขอรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

**ขอบเขตของงานวิจัย**

**1. ขอบเขตด้านเนื้อหา**

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาแนวทางการเพิ่มจำนวนสาขาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) โดยเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่มีผลต่อการขอรับรอง ตลอดจนการประยุกต์ใช้แนวคิดด้านภาวะผู้นำ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) การบริหารวงจรคุณภาพ (PDCA) และแรงจูงใจในการทำงานมีการใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) และ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐาน GECC

**2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน ในสังกัด ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขา ภาคตะวันตก ณ 31 มีนาคม 2568 จำนวน 1,207 คน งานวิจัยเชิงปริมาณใช้สูตรสำเร็จของ Taro Yamane ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 ราย กลุ่มเป้าหมายในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารสาขาในสังกัด ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก การกำหนดกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้จัดการสาขาที่สมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC ในปี 2568 จำนวน 10 ราย และกลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานที่รับผิดชอบกำกับ ดูแลการสมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC ของสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัด (สนจ.) จำนวน 7 จังหวัด

**3. ขอบเขตด้านพื้นที่**

งานวิจัยนี้ครอบคลุมเฉพาะสาขาของ ธ.ก.ส. ที่อยู่ในสังกัดของฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก 8 จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี สุพรรณบุรี นครปฐม สมุทรสงคราม สมุทรสาคร และประจวบคีรีขันธ์

**4. ขอบเขตด้านระยะเวลา**

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการระหว่างปีบัญชี พ.ศ. 2567-2568

**5. ขอบเขตด้านตัวแปร**

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการคุณภาพ โดยรวม (TQM) การนำวงจร PDCA มาประยุกต์ใช้ และแรงจูงใจในการทำงาน โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้กับการขอรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

**6. ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย**

ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ได้แก่

6.1 เชิงปริมาณ: การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน จำนวน 301 ราย โดยใช้สูตรสำเร็จของ Taro Yamane

6.2 เชิงคุณภาพ: การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสาขา 10 ราย การลงพื้นที่สังเกตการณ์สาขาที่สมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC ปี 2568 จำนวน 31 สาขาโดยใช้แบบฟอร์ม Checklist เกณฑ์ประเมินคุณภาพ 14 หัวข้อ และการสนทนากลุ่มกับพนักงานและผู้บริหาร 7 จังหวัด

**7. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่ส่งผลต่อการขอรับรองมาตรฐาน GECC รวมถึงเพื่อหาแนวทางในการขับเคลื่อนให้สาขาในสังกัดบรรลุเป้าหมายผ่านการรับรองมาตรฐาน GECC ไม่น้อยกว่าร้อยละ 55 ของจำนวนสาขาทั้งหมดภายในปีบัญชี 2568 โดยมีการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

7.1 แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยแนวคิดของ Herzberg (1959) แบ่งแรงจูงใจออกเป็นสองปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งช่วยสร้างความพึงพอใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ และช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ตำแหน่งงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

7.2 การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องถือเป็นอีกกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยแนวคิดวงจรเดมมิ่ง (PDCA Cycle) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย W. Edwards Deming (1986) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง/แก้ไข (Act) และงานวิจัย ของ จุฑามาศ พีรพัชระ และคณะ (2567) เกี่ยวกับกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดของชุมชนหนองหญ้าปล้อง พบว่า การวางแผน และปรับปรุงกระบวนการตามหลัก PDCA สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจนในการเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

7.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดย Burns (1978) และ Bass (1990) ชี้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้ผู้ตาม ทำตามความคาดหวังของตนเองด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนการคิดอย่างสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ตาม Bass (1990) และ Bass and Avolio (1994) พัฒนาแนวคิดโดยเสนอองค์ประกอบหลัก 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลในฐานะแบบอย่าง (Idealized Influence) 2) การให้แรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การดูแลเอาใจใส่แบบรายบุคคล (Individualized Consideration) และงานวิจัยของ นฤดล กลันทกพันธุ์ (2564) และ ธนรัฐ นันทนีย์ (2565) เกี่ยวกับการขับเคลื่อนสำนักทะเบียนอำเภอและศูนย์ดำรงธรรมอำเภอสู่มาตรฐาน GECC พบว่า ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้นำ การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ และการสร้างความเข้าใจและความมุ่งมั่นของบุคลากรต่อเป้าหมายการให้บริการ

7.4 การจัดการคุณภาพโดยรวม TQM (Total Quality Management) ตามแนวคิดในช่วงปี 1980s-1990s เป็นแนวทางการจัดการที่เน้นการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องในทุกด้านของกิจกรรมขององค์กร โดยบูรณาการหลักการด้านคุณภาพเข้ากับการดำเนินงานทุกด้าน ตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการบริการลูกค้า ส่งเสริมวัฒนธรรมกากตระหนักรู้ด้านคุณภาพ ในหมู่พนักงานกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและนำไปใช้เพื่อประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม (Smith and Johnson, 2020) นอกจากนี้ TQM ยังสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานและการเสริมศักยภาพโดยตระหนักว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญในการริเริ่มการปรับปรุงคุณภาพและความสำเร็จขององค์กร (กฤษฎา แสนบัวคำ และคณะ, 2567, 102)

หลักเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center: GECC ประจำปี 2568 กำหนดเงื่อนไขการรับรองมาตรฐาน ดังนี้ 1. เกณฑ์ด้านกายภาพ แบบประเมินตนเอง (Self-Checklist) มีทั้งหมด 14 ข้อ หน่วยงานจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุกข้อ หากดำเนินการไม่ครบถ้วนจะไม่ได้รับการตรวจประเมินในลำดับต่อไป 2. เกณฑ์ด้านคุณภาพ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสถานที่ด้านบริการ ด้านบุคลากร และด้านเทคโนโลยี 3. เกณฑ์ด้านผลลัพธ์ แบ่งเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของประชาชน 2) ความสะดวกในการติดต่อ พิจารณาจากความรวดเร็ว ขั้นตอนสั้น เข้าถึงบริการได้หลายช่องทาง 3) การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการ ประชาชนสามารถใช้บริการได้จากทุกที่ทุกเวลา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ทฤษฎีผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนหัวเป็นการระบุปัญหา และส่วนก้างปลาระบุสาเหตุของปัญหา ซึ่งสามารถกำหนดเป็นก้างรอง คือ สาเหตุหลักของปัญหา และก้างย่อยเป็นสาเหตุของก้างรอง วัตถุประสงค์ของการใช้แผนผังก้างปลา 1) เพื่อค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา 2) เพื่อทำความเข้าใจหรือทำความรู้จักกับกระบวนการอื่น ๆ 3) เพื่อต้องการให้เป็นแนวทางในการระดมสมอง ซึ่งจะช่วยให้ทุก ๆ คน ให้ความสนใจในปัญหากลุ่ม (ณภัสสรณ์ สิริกรประพัฒน์ และ อริสรา เสยานนท์, 2564, 908)

2. ทฤษฎี SWOT Analysis โดย Albert Humphrey (1960) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพของธุรกิจปัจจุบัน โดยการพิจารณาจุดแข็ง (Strengths), จุดอ่อน (Weaknesses), โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและนำไปกำหนดกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎี SWOT Analysis ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) เป็นข้อดีที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นข้อด้อยที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร โอกาส (Opportunities) เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น และอุปสรรค (Threats) เป็นภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ

3. ทฤษฎี TOWS Matrix โดย Heinz Weihrich (1982) ต่อยอดมาจาก SWOT นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategies (Strengths and Opportunities) เป็นการใช้จุดแข็งภายในให้เกิดประโยชน์มากที่สุดจากโอกาสภายนอกที่มี 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO Strategies (Weaknesses and Opportunities) เป็นการใช้โอกาสที่มีเพื่อลดจุดอ่อนขององค์กร 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST Strategies (Strengths and Threats) ใช้จุดแข็งภายในทั้งหมดเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น 4) กลยุทธ์เชิงรับ WT Strategies (Weaknesses and Threats) กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องลดจุดอ่อนเพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอกที่จะกระทบต่อธุรกิจ (จุฑามาศ พีรพัชระ และคณะ, 2567, 641–642)

4. ตารางการตัดสินใจ (Decision Matrix) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการช่วยประเมินและเลือกตัวเลือกที่ดีที่สุดจากหลาย ๆ ตัวเลือก โดยการใช้เกณฑ์ที่กำหนดและการให้คะแนนที่มีน้ำหนักต่าง ๆ เพื่อให้การตัดสินใจเป็นระบบและมีความโปร่งใสมากขึ้น กลยุทธ์ที่มีคะแนนรวมสูงสุดถือว่าเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่กำหนด

**วิธีดำเนินการวิจัย**

ในการศึกษาวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กระบวนการขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ลงพื้นที่สังเกตการณ์สาขาที่สมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC จำนวน 31 สาขา

2. สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสาขา จำนวน 10 รายณ สำนักงานสาขา โดยใช้การสนทนาแบบเปิดที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระมุ่งเน้นการสำรวจความคิดเห็น ประสบการณ์ ทัศนคติและมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์

3. การสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อระดมสมอง (Brainstorming) ระหว่างพนักงานผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC แยกแต่ละจังหวัด เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด

4. ใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง Google Form โดยส่งในรูปแบบ Link กระจายแบบสอบถามผ่านทาง Line กลุ่มต่าง ๆ ของพนักงาน โดยแบบสอบถามมีคำถามคัดกรอง (Screening Question) ส่วนงานต้นสังกัด เพื่อคัดกรองเฉพาะพนักงานในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก

5. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (%) ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านแรงจูงใจ และการดำเนินงานตามมาตรฐาน GECC ใช้การวิเคราะห์ค่ากลาง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละด้าน

6. วิเคราะห์หาแนวทาง และวิธีการในการแก้ไขปัญหา โดยใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) และ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัด ในการขอรับรองมาตรฐาน GECC แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการดำเนินงานขอรับรองมาตรฐาน GECC โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix

7. คัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยใช้เครื่องมือตารางการตัดสินใจ (Decision Matrix) เพื่อเสนอใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการขอรับรองมาตรฐาน GECC ของสาขาในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก

**ผลการวิจัย**

**1. จากการสังเกตการณ์ (Observation)**

ผลการวิจัยพบว่า สาขาในสังกัด ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตกที่สมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC ปี 2568 ทั้ง 31 สาขา มีความพร้อมด้านกายภาพของสถานที่ (Physical Environment) ร้อยละ 81.11 มีความพร้อมด้านระบบและกระบวนการให้บริการ (Service Process & Systems) ร้อยละ 96.31 และด้านบุคลากรและพฤติกรรมให้บริการ (Staff & Service Behavior) ร้อยละ 91.71 และมีความพร้อมครบทั้ง 3 ด้าน มีเพียง 4 สาขา คิดเป็นร้อยละ 12.90 จุดอ่อนร่วมที่พบในหลายสาขา ได้แก่ ความไม่พร้อมด้านห้องน้ำที่แยกเพศและรองรับผู้พิการ (พร้อมเพียงร้อยละ 58.06) ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่บริการ (พร้อมเพียงร้อยละ 58.06) ความสะอาดโดยรวมของสถานที่ (พร้อมเพียงร้อยละ 67.74) ทางลาดหรือทางเดินสำหรับผู้พิการ (พร้อมเพียง ร้อยละ 70.97) อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า ในประเด็น ความรู้ ความเข้าใจของพนักงานต่อเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน GECC มีความพร้อมเพียงร้อยละ 74.19 ซึ่งเป็นสัญญาณสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้ภายในทีมสาขาที่มีความพร้อมต่ำส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านอาคารสถานที่เดิมหรืออยู่ในพื้นที่ชนบทห่างไกล เช่น จังหวัดกาญจนบุรีและประจวบคีรีขันธ์บางส่วน โดยมีอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรบุคลากร

**2. จากการสัมภาษณ์ (Interview)**

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการสาขาในสังกัด ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก ที่สมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC ปี 2568 จำนวน 10 ราย สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1) การขอรับรองมาตรฐาน GECC สร้างทั้งความท้าทายและโอกาส ในการพัฒนางานบริการให้ชัดเจน มีมาตรฐาน และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

2) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

3) การใช้ PDCA และการพัฒนาทักษะบุคลากร ช่วยยกระดับคุณภาพบริการได้จริง

4) ปัญหาเรื่องทรัพยากร งบประมาณ และความซับซ้อนบางประการ ยังเป็นข้อจำกัดที่ควรได้รับการปรับปรุง

5) การจัดการเชิงรุก สร้างแรงบันดาลใจ และยอมรับแนวคิดของทีมงาน คือแนวทางที่ทำให้หลายสาขาประสบความสำเร็จ

**3. จากการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group Discussion)**

สรุปประเด็นปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด จากการ Focus Group ดังนี้

1) ผู้บริหารสาขาไม่ให้ความสำคัญกับการขอรับการประเมิน เนื่องจากไม่มีคะแนนประเมินผลทั้งส่วนงานสาขา และส่วนตัวผู้บริหาร ทำให้ขาดการกำกับ ติดตามการดำเนินงาน

2) ผู้บริหารสาขาแต่งตั้งใหม่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ GECC ทำให้ไม่ได้กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงาน GECC ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3) พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการสมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC ยังขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ ความเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน GECC

4) พนักงานที่ได้รับมอบหมายขาดความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ ที่จะดำเนินการขอรับรองมาตรฐาน GECC

5) พนักงานที่รับมอบหมายขาดการวางแผนการดำเนินงานทำให้บันทึกข้อมูลใบสมัครไม่ครบถ้วนทุกหัวข้อ และไม่ทันเวลาที่กำหนด

6) ขาดการสอบทานโดยผู้ทำหน้าที่กำกับการขอรับรองมาตรฐาน GECC ของสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด (สนจ.) ก่อนดำเนินการกดส่งใบสมัครในระบบ

7) พนักงานในส่วนงานอื่น ๆ บางสาขาไม่ให้ความร่วมมือในการให้บริการลูกค้าตามมาตรฐาน GECC ส่งผลให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามมาตรฐาน GECC ทำได้ค่อนข้างยาก

8) บุคลากรมีไม่เพียงพอในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสมัครขอรับรองมาตรฐาน GECC เช่น พนักงานลาคลอด พนักงานโยกย้ายขาดอัตรากำลัง ส่งผลต่อการให้บริการลูกค้าล่าช้าในช่วงที่มีลูกค้ามาใช้บริการจำนวนมาก

9) กระบวนการทำงานยังขาดความละเอียดรอบคอบ กรอกข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่รอบด้านทำให้ได้รับคะแนนต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด

10) ไม่มีการนำปัญหา อุปสรรค มาร่วมหารือเพื่อหาแนวทางแก้ไข อย่างต่อเนื่อง

11) ยังมีบางสาขาขาดงบประมาณในการปรับปรุงตกแต่ง จัดหาอุปกรณ์ เช่นการทำป้ายต่าง ๆ เนื่องจาก ไม่มีการตั้งงบประมาณไว้ หรือตั้งไว้ไม่เพียงพอ

12) สถานที่ตั้งสำนักงานไม่เอื้ออำนวย เช่น เป็นอาคารเช่าไม่มีห้องน้ำสำหรับบริการลูกค้า มีข้อจำกัดเรื่องพื้นที่จอดรถ เป็นอาคารพาณิชย์อยู่ติดกับถนนเส้นหลัก เป็นต้น

**4. จากแบบสอบถาม**

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม จำนวน 301 ชุด ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งพนักงานบริหารทั่วไป และมีอายุงานระหว่าง 11-15 ปี สรุปผลการวิจัยแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านแรงจูงใจในการดำเนินงานตามมาตรฐาน GECC พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x}$ = 4.73, S.D. = 0.49) โดยเฉพาะปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (4.85) สะท้อนว่าพนักงานมีความพึงพอใจ และ

เห็นความสำคัญของการประสบความสำเร็จในภารกิจ GECC อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับ ปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.82) แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร

2) การนำหลักการ PDCA มาใช้ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x}$ = 4.77, S.D. = 0.56) โดยเฉพาะในขั้นตอน Act (การปรับปรุง/แก้ไข) ที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (4.79) สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องในการขอรับรอง GECC

3) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x}$ = 4.82, S.D. = 0.52) โดยเฉพาะมิติ Idealized Influence (การเป็นแบบอย่าง) ได้รับคะแนนสูงสุด (4.83) แสดงว่าผู้นำที่มีบทบาทเป็นแบบอย่างสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และผลักดันทีมงานให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{x}$ = 4.84, S.D. = 0.48) โดยมิติด้านการมุ่งเน้นลูกค้าได้รับค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.86) สะท้อนให้เห็นว่า ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการให้บริการตามมาตรฐาน GECC อย่างชัดเจน

5. ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้วิจัยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์แผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาพบว่าการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน GECC ของสาขาเกิดจากปัจจัยหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านบุคลากร พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ GECC ขาดการวางแผนงาน กรอกข้อมูลไม่ครบถ้วน และขาดความละเอียดรอบคอบ

2) ด้านผู้นำพบว่า ผู้บริหารบางระดับยังขาดการให้ความสำคัญกับ GECC รวมถึงขาดการประชุมสื่อสารและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

3) ด้านสถานที่ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านอาคาร เช่น ห้องน้ำไม่แยกเพศ ทางลาดไม่เพียงพอ และไม่มีงบประมาณในการปรับปรุงสถานที่

4) ด้านกระบวนการทำงานพบว่า หลายสาขายังไม่มีการวางแผนงานชัดเจน ไม่มีการวิเคราะห์ผลหรือเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และยังไม่มีการตั้งงบประมาณเฉพาะกิจกรรม GECC

ผู้วิจัยได้ทำการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน GECC โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis วิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำ TOWS Matrix เพื่อจับคู่กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการวางแนวทางการปรับปรุงพัฒนาสาขาให้ผ่านเกณฑ์ประเมินการขอรับรองมาตรฐาน GECC วิเคราะห์ข้อมูลจัดทำกลยุทธ์นำเสนอเป็น 10 ทางเลือก ดังนี้

ทางเลือกที่ 1 SO1 : ประชุมชักซ้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรด้านการสื่อสารการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการตามมาตรฐาน GECC

ทางเลือกที่ 2 SO2 : จัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติกระบวนการขอรับรองมาตรฐาน GECC

ทางเลือกที่ 3 WO1 : จัดโครงการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานเพื่อยกระดับการบริการตาม มาตรฐาน GECC

ทางเลือกที่ 4 WO2 : จัดทำข้อตกลงประเมินผลผู้บริหารและพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

ทางเลือกที่ 5 WO3 : จัดทำแผนสำรวจอาคารสถานที่เพื่อจัดทำงบประมาณรองรับการปรับปรุงสถานที่

ทางเลือกที่ 6 ST1 : จัดทำแผนงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการขอรับรองมาตรฐาน GECC

ทางเลือกที่ 7 ST2 : จัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน GECC และพัฒนาสถานที่ให้บริการ

ทางเลือกที่ 8 WT 1 : จัดทำแผนเสริมอัตรากำลังเพื่อลดผลกระทบจากปริมาณงานมาก

ทางเลือกที่ 9 WT2 : ปรับปรุงกระบวนการ PDCA รองรับการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานและข้อจำกัดด้านสถานที่

ทางเลือกที่ 10 WT3 : พัฒนาระบบการประเมินผลออนไลน์เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานและลดเอกสาร

ผู้วิจัยได้ใช้ตารางการตัดสินใจ (Decision Matrix) แสดงผลการวิเคราะห์ กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐาน GECC พิจารณาจากคะแนนรวมสรุปผลการประเมินทางเลือกได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ได้คะแนนสูงสุด คือ SO2 : จัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติกระบวนการขอรับรองมาตรฐาน GECC คะแนนรวม 4.7 คะแนน วิเคราะห์ได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้สูง ใช้งบประมาณน้อย ใช้เวลาสั้น และสร้างผลกระทบระดับสูงในการสร้างการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก Best Practice

2. กลยุทธ์ที่ได้คะแนนรองลงมา คือ WO1 : จัดโครงการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงาน เพื่อยกระดับการบริการตามมาตรฐาน GECC คะแนนรวม 4.6 คะแนน วิเคราะห์ได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้สูง สามารถดำเนินการได้ทันที ใช้งบประมาณไม่สูงมาก ใช้เวลาปานกลาง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งให้ผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพบริการ

3. กลยุทธ์ที่ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 3 คือ SO1 : ประชุมซักซ้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรด้านการสื่อสาร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการตามมาตรฐาน GECC และ ST2 : จัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน GECC และพัฒนาสถานที่ให้บริการ โดยทั้ง 2 กลยุทธ์ได้คะแนนรวม 4.5 คะแนน วิเคราะห์ได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้สูง สามารถดำเนินการได้ทันที ใช้งบประมาณไม่สูงมาก ใช้เวลาปานกลาง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างระบบมาตรฐาน ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อคุณภาพบริการและความต่อเนื่อง

จากผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ข้างต้น พิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่นำไปใช้ได้ทันทีและให้ผลลัพธ์รวดเร็ว เรียงตามลำดับสูงสุด 3 ลำดับดังนี้

1) SO2 : จัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติกระบวนการขอรับรองมาตรฐาน GECC

2) WO1: จัดโครงการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานเพื่อยกระดับการบริการตามมาตรฐาน GECC

3) ST2: จัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน GECC และพัฒนาสถานที่ให้บริการ

จากผลการวิจัยข้อมูลข้างต้น พบว่า ปัญหาหลักที่ส่งผลให้สาขาไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) คือ บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินและกระบวนการดำเนินงาน ที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐาน GECC การเตรียมความพร้อมเพื่อการประเมินขาดความต่อเนื่อง และมีข้อบกพร่องหลายด้าน ดังนั้น ทางเลือกที่แนะนำ คือ “การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินการขอรับรองมาตรฐาน GECC และการบริการที่ได้มาตรฐาน” ที่มุ่งเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์การขอรับรองมาตรฐาน GECC พร้อมฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน โดยมีเหตุผลในการเลือก คือ เป็นการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ บุคลากรไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินการขอรับรองมาตรฐาน GECC ช่วยเสริมสร้างความรู้ และความมั่นใจให้บุคลากรทุกคน ไม่ใช่เฉพาะบางคน ผลลัพธ์สามารถวัดผลได้ เช่น การทดสอบความรู้หลังอบรม ใช้งบประมาณไม่สูงมาก มีต้นทุนต่ำกว่าการสร้างระบบแรงจูงใจระยะยาว สามารถดำเนินการได้ทันทีและมีผลชัดเจนก่อนการขอรับรองมาตรฐาน GECC รอบถัดไป การเลือกทางเลือกนี้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสาขาที่สะท้อนว่าผู้บริหารเองเห็นว่าความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการยกระดับผลการขอรับรองมาตรฐาน GECC

**สรุปและอภิปรายผลการวิจัย**

ผลการวิจัยที่พบสามารถสรุปผลและอภิปรายได้ดังนี้

1. แรงจูงใจและการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการขอรับรองมาตรฐาน GECC จากผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการดำเนินงานตามมาตรฐาน GECC พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4.73) โดยเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงาน (4.85) และการได้รับการยอมรับนับถือ (4.81) สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two-Factor Theory) ซึ่งระบุว่าปัจจัยด้านการยอมรับและรางวัลแก่พนักงานเป็นปัจจัยสร้างความพึงพอใจและทำให้บุคลากรมีแรงผลักดันอยากดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ยังตรงกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารหลายสาขาใช้กลยุทธ์จูงใจพนักงานผ่านการยกย่องและกำหนด KPI ชัดเจน

2. การประยุกต์ใช้วงจร PDCA และแนวคิด TQM ช่วยเพิ่มอัตราความสำเร็จในการขอรับรองมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์การนำหลัก PDCA มาใช้พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง (4.77) แสดงถึงการวางระบบการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิด TQM ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน การใช้ข้อมูลปรับปรุงคุณภาพ และการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ ซึ่งงานของ กฤษฎา แสนบัวคำ และคณะ (2567) ระบุว่า “TQM ยังสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานและการเสริมศักยภาพ โดยตระหนักว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญในการริเริ่มการปรับปรุงคุณภาพและความสำเร็จ”

3. ผู้บริหารสาขาเป็นต้นแบบที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการรับรอง GECC จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการขอรับรอง GECC มักเป็นผู้นำเชิงรุกที่ลงมือทำจริง ติดตามงานใกล้ชิด และใช้ PDCA เป็นเครื่องมือจัดการ โดยสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งงานของ ชินภัทร เจริญรัตน์ (2566) สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยระบุว่า “เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในลักษณะนี้จะเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้ตามให้มีความมุ่งมั่นร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร”

4. ข้อจำกัดด้านสถานที่ งบประมาณ และบุคลากรเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ จากการลงพื้นที่สังเกตการณ์พบว่า ความพร้อมด้านกายภาพของสถานที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด 81.11% โดยเฉพาะประเด็นห้องน้ำผู้พิการและทางลาดที่มีความพร้อมเพียง 58.06% และ 70.97% ตามลำดับ ข้อมูลสัมภาษณ์และ Focus Group ยังชี้ว่าสาขาหลายแห่งอยู่ในอาคารเช่าที่ไม่สามารถปรับปรุงได้ และบุคลากรไม่เพียงพอ สอดคล้องกับงานของธนรัฐ นันทนีย์ (2565) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวกและพบว่า อุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานตามเกณฑ์ขอรับรองมาตรฐาน GECC คือ “ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรที่ไม่เพียงพอ”

5. ความเข้าใจในเกณฑ์มาตรฐานของบุคลากรยังไม่สม่ำเสมอทั่วทั้งสาขาผลการสังเกตการณ์ พบว่าความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อเกณฑ์ GECC มีความพร้อมเพียง 74.19% เท่านั้น ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำกว่าค่าคาดหวัง สอดคล้องกับข้อมูลจากการ Focus Group ที่พบว่า พนักงานบางคนใช้แนวปฏิบัติเก่าจากปีที่ผ่านมา และไม่ได้ศึกษาหลักเกณฑ์ล่าสุดอย่างรอบด้าน ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดใน TQM ที่เน้นว่า “บุคลากรคือหัวใจหลักของคุณภาพ” และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบบริการอย่างยั่งยืน

**ข้อเสนอแนะ**

ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติสำหรับการยกระดับมาตรฐานการให้บริการของสาขา ควรมีการจัดตั้งระบบแรงจูงใจที่ต่อเนื่องและยั่งยืน เช่น การบรรจุผลงาน

การขอรับรองมาตรฐาน GECC เข้าไปในระบบการประเมินบุคลากร รวมถึงการปรับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ให้เชื่อมโยงกับรางวัลและการเลื่อนขั้นอย่างชัดเจนเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจโดยตรงให้แก่บุคลากรทุกระดับ

นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานกลางสำหรับการดำเนินงาน GECC เพื่อใช้เป็นแนวทางเดียวกันในทุกสาขาอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งผลิตสื่อการเรียนรู้ เช่น คลิปวิดีโอแนะนำขั้นตอนการสมัครรับรองมาตรฐาน GECC เพื่อลดความซับซ้อนและความสับสนในการปฏิบัติ อีกทั้งควรมีการจัดตั้งทีมพี่เลี้ยง (Mentor) ในระดับจังหวัดเพื่อให้คำปรึกษาและสนับสนุนสาขาที่สมัครตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ

ด้านการบริหารจัดการ ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการติดตามการปรับปรุงและประเมินความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสร้างแพลตฟอร์มกลางในรูปแบบดิจิทัลเพื่อเก็บเอกสารและหลักฐานการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความสะดวก ในการตรวจสอบ ทั้งนี้ควรจัดสรรงบประมาณเฉพาะกิจเพื่อการพัฒนาสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเข้าสู่มาตรฐาน GECC โดยตรง

นอกจากนั้น การรณรงค์ภายในองค์กรเพื่อสร้างความตระหนักรู้และปลูกฝังให้การเข้าสู่มาตรฐาน GECC กลายเป็น “ความภาคภูมิใจร่วม” มากกว่าการปฏิบัติตาม “หน้าที่ที่ถูกบังคับ” ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดความผูกพันและพร้อมขับเคลื่อนมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์กรควรพิจารณาการสร้างเครือข่ายสาขาในลักษณะ GECC Network เพื่อให้สาขาที่ผ่านเกณฑ์แล้วทำหน้าที่ เป็นต้นแบบและศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่สาขาอื่น รวมถึงการจัดให้มีระบบประเมินผลและกลไกการรับฟังข้อเสนอแนะ (Feedback Loop) จากทั้งบุคลากรและผู้ใช้บริการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นหลายประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาต่อยอดในอนาคต อาทิ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างแรงจูงใจกับผลการประเมิน GECC ตลอดจนการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างสาขาที่ผ่านและไม่ผ่านการรับรอง เพื่อค้นหาปัจจัยเชิงลึกที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง

ควรมีการศึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้สนับสนุนการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน GECC รวมทั้งศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ผ่านการใช้ Mobile Banking, Chatbot, Smart Queue และ e-Service เพื่อตรวจสอบผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การบริการ และความสำเร็จในการผ่านเกณฑ์ GECC พร้อมทั้งพิจารณาข้อจำกัดด้านการเข้าถึงเทคโนโลยีของกลุ่มผู้ใช้บริการที่แตกต่างกัน

ในมิติของการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ ควรมีการศึกษาระหว่างสาขาในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างในปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรค อันจะนำไปสู่ข้อค้นพบที่ครอบคลุมและสามารถกำหนดแนวทางขับเคลื่อน GECC ในระดับประเทศได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เชิงพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) โดยเฉพาะแรงจูงใจ ความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำที่เหมาะสม เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อน GECC

ในเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐอื่นที่ได้รับการรับรอง GECC แล้ว เช่น สำนักงานที่ดิน สำนักงานขนส่ง หรือศูนย์บริการประชาชน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เพื่อปรับใช้กับสาขาของ ธ.ก.ส. ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ควรมีการศึกษาเชิงเศรษฐศาสตร์ (Cost–Benefit Analysis) เพื่อตรวจสอบความคุ้มค่าในการลงทุนด้านสถานที่ เทคโนโลยี และการพัฒนาบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่องค์กรและผู้ใช้บริการได้รับ

ในด้านระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยเสนอว่าควรมีการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) เช่น การสร้างสาขาต้นแบบ (Pilot Branch) และเปรียบเทียบผลก่อน-หลังการดำเนินการ หรือการเก็บข้อมูลแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อสะท้อนพัฒนาการด้านแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และความพร้อมของสาขาอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลา 3-5 ปี นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้เทคนิควิเคราะห์ขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างสมการ (Structural Equation Modeling : SEM) จะช่วยเพิ่มความแม่นยำในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการผ่านมาตรฐาน GECC

อีกทั้ง งานวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปสู่ผู้ใช้บริการจริง เพื่อสะท้อนมุมมองของประชาชนว่าการดำเนินงานตามมาตรฐาน GECC ตอบสนองความต้องการได้จริงหรือไม่ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สุดท้าย ควรมีการศึกษาผลกระทบด้านนโยบายและกฎระเบียบ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change) ที่เกิดจากการขับเคลื่อน GECC เพื่อสร้างองค์ความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาหน่วยงานอย่างยั่งยืน

**เอกสารอ้างอิง**


กฤษฎา แสนบัวคำ สมบูรณ์ แก้วลมัย ธนชัย ใจซื่อ และ สัญญา เคณาภูมิ. (2567). เทคนิคการจัดการองค์การคุณภาพ. **วารสารนวัตกรรมการบริหารรัฐกิจและท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2 (2),** 102.

จุฑามาศ พีรพัชระ จอมขวัญ สุวรรณรักษ์ อินท์ธีมา หิรัญอัครวงศ์ วรลักษณ์ ป้อมน้อย และ พัชรนันท์ ยังวรวิเชียร. (2567). ชุมชนหนองหญ้าปล้อง: การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix สู่การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด. **วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ, 6 (3),** 641-642.

ชินภัทร เจริญรัตน์. (2566). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรอุตสาหกรรมค้าปลีกของพนักงานที่มีความสามารถสูงในกลุ่มคนเจเนอเรชันซี.** การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณภัสสรณ์ สิริกรประพัฒน์ และ อริสรา เสยานนท์. (2564). **แนวทางการเพิ่มยอดการรับฝากสลากออมทรัพย์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาราษีไศล.** เอกสารการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ปี 2564.

ธนรัฐ นันทนีย์. (2565). **แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC).** สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤดล กลันทกพันธุ์. (2564). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสำนักทะเบียนอำเภอสู่ศูนย์ราชการสะดวก : กรณีศึกษาจังหวัดนครสวรรค์.** สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ค ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่).** กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

อภิชา กิจเชวงกุล. (2555). **แนวคิดและทฤษฎี Edward Deming.** ค้นเมื่อ พฤศจิกายน 15, 2017, จาก http://vatchareeporndba.blogspot.com/2012/10/11-edward-damming.html.

อภิชัย ศรีเมือง. (2555). **ภาวะผู้นำกับการบริหารงานในองค์กร.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics, 18 (3),** 19-31.

Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. The **International journal of public administration, 17 (3-4),** 541-554.

Burns, J. M. (1978). **Leadership.** New York: Harper & Row.

DAUNGRAT. (2554). **แนวคิดของโจเซฟ เอ็ม จูรัน (Joseph M. Juran).** ค้นเมื่อ พฤศจิกายน 1, 2017, จาก https://www.gotoknow.org/posts/454819.

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman. B. B. (1959). **The motivation to work (2nd ed.).** New York : John Wiley & Sons.