

ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 3

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผศ.ดร. วิพุธ อ่องสกุล



ชื่อเรื่อง ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร

(Organization Improvement Toolkits)

ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้แต่ง : ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 978-974-378-053-0

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2551

โรงพิมพ์ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม

จำนวนหน้า : 92 หน้า

จัดทำโดย : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8158

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)
254 อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 13 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์ 0-2252-6286 โทรสาร 0-2252-6283

สงวนลิขสิทธิ์: เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำ หรือการนำข้อมูลทั้งหมด
ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบรูปเล่มโดย : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481 / 561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา : นายโยธิน นรินทร์มงคล

คำนำ

๒๒ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย คือ “ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร จึงได้ริเริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการ

การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. หมวด 1 การนำองค์กร
3. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
4. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
7. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
9. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0

สำหรับ **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ได้รับความอนุเคราะห์จาก **ผศ.ดร. วิพุธ อ่องสกุล** อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นผู้เขียน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึงการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้เขียน ที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ที่มีคุณค่า
อย่างยิ่ง และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ระบุไว้ในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ
ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำความรู้และเทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์การไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม
ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	8
ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	21
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	21
การวัดความพึงพอใจและไม่พอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	38
บรรณานุกรม	58
 ภาคผนวก	
- ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์หมวด 1 กับหมวดอื่น ๆ	61
- สารบัญญ้อภิธานศัพท์	64
- ประวัติผู้เขียน	81
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	85



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึง การจัดการกระบวนการ และการดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการและวิธีการ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัดความพึงพอใจ ที่เกิด จากกระบวนการและการดำเนินในการตอบสนองความต้องการ สำหรับการจัดการกระบวนการให้ สามารถดำเนินการให้สามารถตอบสนองตรงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้อง มีส่วนประกอบคือ 1) ต้องรู้ความต้องการ 2) ต้องรู้กิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินการ 3) ผลที่ได้จาก การดำเนินการ โดยมีเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้สนับสนุน ให้เจ้าของกระบวนการสามารถดำเนินการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในการดำเนินต้องมีกระบวนการในการสอบกลับถึงผลในการดำเนินการเสมอ



© 2005 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 258: 103–110

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งเป็น 2 กระบวนการหลักคือ 1) การดำเนินการเพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงการกำหนดความต้องการความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ และ 2) การดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการวัดผลการดำเนินการในตอบสนองความต้องการและผลการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพที่แบบของความพึงพอใจโดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ความรู้ในความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ โดยจะต้องมีกิจกรรมในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต และกิจกรรมในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาบริการใหม่ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้ความหมายของผู้รับบริการ คือ ผู้ที่มารับบริการจากหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ซึ่งจะต้องเป็นผู้รับบริการหลัก ซึ่งรวมถึงบุคคลประชาชน หรือองค์กรเอกชน องค์กรรัฐและองค์กรในลักษณะอื่น ๆ ในการกำหนดผู้รับบริการหลักจะต้องมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่นๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการพิจารณา ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ซึ่งอาจมาใช้บริการงานที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน และคาดว่าจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น และ งานอื่นๆ ที่ไม่เคยมีในปัจจุบันแต่คาดว่าจะมีในอนาคตด้วย

สำหรับความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ จากงานหรือกิจกรรมที่หน่วยงานหรือองค์กรของรัฐได้มีการดำเนินการ ทั้งทางบวกและทางลบ โดยผลกระทบอาจหมายถึงผลกระทบทางตรง และผลกระทบทางอ้อม โดยผู้ได้รับผลกระทบ อาจเป็นประชาชน ชุมชน องค์กรอื่นของรัฐ องค์กรเอกชน หรือองค์กรในลักษณะอื่นๆ และรวมถึงบุคคลกรของหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐที่เป็นผู้ให้บริการ ซึ่งหมายรวมถึงข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการแทน ผู้บริหาร โดยไม่รวมผู้รับบริการ ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถกำหนดหรือจำแนกได้ตามปัจจัยที่กำหนดขึ้น โดยอาจกำหนดตาม 1) ประเภทของงานบริการ หรืองานอื่น ๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร 2) การกำหนด ตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ เช่นกลุ่มผู้ใช้บริการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคหรือจังหวัด 3) กำหนดตาม ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ความพิการ ภาษาที่ใช้ 4) กำหนดตาม ลักษณะทางกฎหมาย เช่น บุคคลหรือประชาชน นิติบุคคล องค์กรมหาชน และองค์กรลักษณะอื่นๆตามกฎหมาย

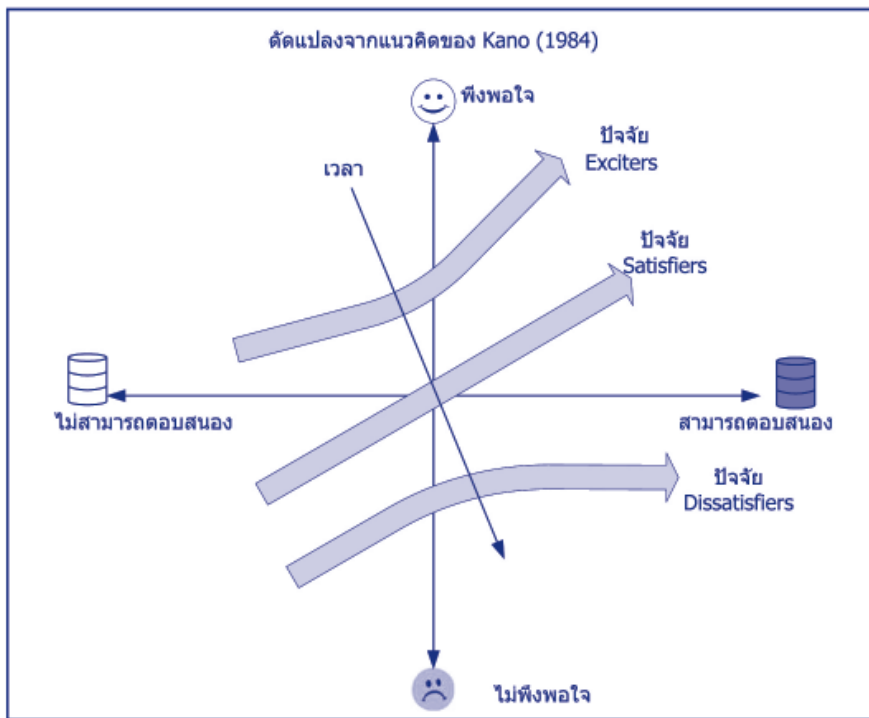
สำหรับกิจกรรมในการรับฟังความคิดเห็น และการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังจะต้องมีการดำเนินการให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง เป็น กิจกรรมของการดำเนินการในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เกิดจากการสำรวจ สอบถาม ประชุมกลุ่มย่อย ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากเว็บไซต์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการในอนาคต รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดผลที่จะนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรรัฐ ให้มีการจัดลำดับความสำคัญของการให้บริการ โดยอาจดำเนินการออกแบบกระบวนการเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้เหมาะสม กับสภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการปรับปรุงการให้บริการจะต้องมีการกำหนดปัจจัยที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความนิยม ความภักดี ความพึงพอใจ และความไว้วางใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ทั้งนี้ Kano (1984) ได้กำหนดความต้องการของลูกค้าเป็นขั้นๆ โดยความต้องการแต่ละขั้นมีความแตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นดังนี้

1. Dissatisfiers เป็นความต้องการของลูกค้าที่ไม่ได้แสดงออก แต่ต้องตอบสนองให้ได้ ถ้าตอบสนองไม่ได้จะไม่พอใจ เช่น ร้านอาหารต้องสะอาด เป็นความต้องการที่ลูกค้าต้องการจากร้านอาหาร แต่ไม่เคยบอก แต่ถ้าไม่ได้ไม่พอใจ ฉะนั้นส่วนราชการอาจต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นนี้ที่มีต่องานบริการของตน เช่น ประชาชนมาติดต่อราชการอาจต้องการงานบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส แต่เป็นเรื่องที่ประชาชนไม่กล้าบอกหรือไม่เคยบอก

2. Satisfiers เป็นความต้องการของลูกค้าที่แสดงออกและบอกกล่าว ถ้าไม่สามารถตอบสนองได้ไม่พอใจ เช่น ในร้านอาหาร สามารถสั่งอาหารที่ไม่มีเนื้อสัตว์ หรือถ้าเป็นงานบริการอาจเป็นสิ่งที่ประชาชนร้องขอหรือต้องการ เช่น ความรวดเร็ว ความสะดวกในการติดต่อ เป็นต้น

3. Delighters / Exciters เป็นความต้องการที่ลูกค้าไม่ได้คาดหวัง แต่ถ้าได้รับลูกค้าจะปลื้มปริ่ม เช่น การที่ราชการมีการบริการด้วยรอยยิ้ม หรือมีลูกอมแจกระหว่างรอเหมือนธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นต้น

ความต้องการของลูกค้าที่กล่าวมาในแต่ละขั้นเมื่อเวลาผ่านไป จะลดระดับลงจาก Exciters เป็น Satisfiers และจาก Satisfiers ลงไปเป็น Dissatisfiers ในที่สุด ฉะนั้นการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในแต่ละขั้นทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยอาจมุ่งเน้นการตอบสนองในขั้นแรกก่อนและจึงเลื่อนไปตอบสนองในขั้นต่อ ๆ ไป



ภาพที่ 2 แสดงปัจจัยในความต้องการและการตอบสนอง

จากภาพที่ 2 เห็นว่าการตอบสนองในปัจจัย Dissatisfiers ส่งผลให้เกิดการลดความไม่พอใจลงแต่ไม่ได้เพิ่มความพึงพอใจ สำหรับการตอบสนองในปัจจัย Satisfiers ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น แต่เป็นการเพิ่มขึ้นแบบเส้นตรง ไม่เหมือนปัจจัย Exciters ที่เมื่อสามารถตอบสนองได้จะเกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก อีกทั้งเส้นเวลาในภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าเมื่อเวลาผ่านไปความต้องการที่เคยเป็น ปัจจัย Exciters จะลดลงมาเป็นปัจจัย Satisfiers และลดลงต่อไปเป็นปัจจัย Dissatisfiers ในที่สุด

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐ และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการในที่สุด ในการสร้างสัมพันธ์จำเป็นต้องมีพื้นฐานในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ ตลอดจนต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง พฤติกรรมการใช้บริการ ความชอบ/ความไม่ชอบ ในการมาใช้บริการ การอำนวยความสะดวกที่ถูกใจ/ไม่ถูกใจ โดยต้องมีการดำเนินการในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์

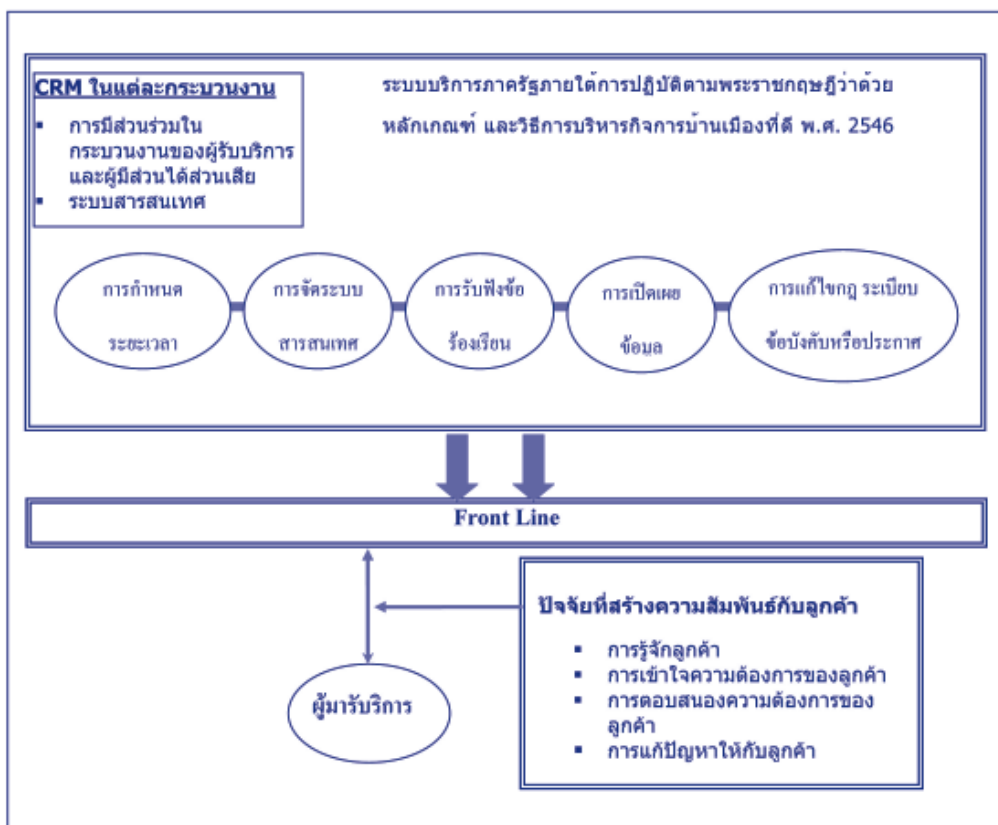
ความผูกพัน และนำไปสู่เกิดภาพลักษณ์ที่ดี โดย Liker (2004) ได้แบ่งหลักการในการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นขั้น ๆ ดังนี้

1. การให้เกียรติซึ่งกันและกันของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ
2. การมีความสม่ำเสมอในการให้บริการ
3. การมีความชัดเจนในเป้าหมายในการให้บริการและการรับบริการ
4. การสร้างระบบที่เป็นภาพที่ธรรมในการสร้างความสัมพันธ์
5. การเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนของการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

ทั้งนี้ในการสร้างความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่ยั่งยืนต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มต้นจากขั้นที่ 1 คือการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ขั้นที่ 2 การมีความสม่ำเสมอ ขั้นที่ 3 การมีความชัดเจน ขั้นที่ 4 การมีความเป็นรูปธรรมและขั้นที่ 5 การเรียนรู้ความต้องการใหม่ ๆ



ภาพที่ 4 แสดงระบบการบริการภาครัฐและปัจจัยที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

จากภาพที่ 4 แสดงคุณลักษณะสำคัญของระบบการบริการภาครัฐ โดยเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บริการ รวมทั้งมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ใช้บริการด้วยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาที่แบบการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ 11 วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่สามารถอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้ง 5 ส่วน คือ 1) การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน 2) การจัด ระบบสารสนเทศ 3) การรับฟังข้อร้องเรียน 4) การเปิดเผยข้อมูล และ 5) การเปิดเผยข้อมูล

นอกจากนั้นในจุดที่ผู้รับบริการและผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์กัน ยังต้องมีส่วนประกอบอีก 2 ส่วน ที่จะช่วยให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจจากการใช้บริการของหน่วยงานของรัฐ คือ 1) ด้านผู้ให้บริการ และ 2) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งในจุดนี้ต้องการปัจจัยที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของหลักการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า คือ การรู้จักลูกค้า การเข้าใจความต้องการของลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ การแก้ปัญหาให้กับลูกค้า

สำหรับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการวัดผลว่าการบริการที่มอบให้นั้นบรรลุได้สมกับคาดหวัง ของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด การวัดความพึงพอใจ มักถูกนำมา กำหนดเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI: Key Performance Indicator) โดยเฉพาะภาคเอกชน ที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูง นิยมใช้ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งที่สะท้อน ความสำเร็จของธุรกิจภาพรวม ยิ่งดัชนีความพึงพอใจของผู้มารับบริการ สูงมากกว่าคู่แข่ง ก็ยิ่งสะท้อนว่า ผู้มารับบริการมีโอกาสกลับมาใช้บริการมากกว่าคู่แข่งเช่นกัน ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ จึงถูกกำหนด เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการให้บริการในปัจจุบัน

หลายหน่วยงานคำนึงถึงความไม่พึงพอใจ ที่ถึงแม้ว่าจะเป็นเสียงส่วนน้อย แต่ก็ถือเป็นเสียง สะท้อนที่ต้องปรับปรุง และพยายามที่จะขจัดความไม่พึงพอใจส่วนน้อยนั้นให้หมดสิ้นไป เพื่อรักษา การแข่งขันให้คงความได้เปรียบอยู่เสมอ อีกทั้งในการเรียนรู้ความไม่พอใจและการดำเนินการปรับปรุง พัฒนาความไม่พอใจให้หมดสิ้นย่อมส่งผลต่อ การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทั้งนี้ระดับของความพอใจนั้นสามารถแบ่งได้หลายระดับขึ้นกับว่าผู้รับบริการมีทางเลือกมากน้อย เพียงใด โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งผู้มารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำเป็นต้องใช้บริการโดย ไม่มีโอกาสเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการ จากหน่วยงานอื่นแทนได้ ความพึงพอใจของผู้มารับบริการจึงเป็น การสะท้อนระดับคุณภาพในปัจจุบัน และสามารถนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายของหน่วยงานในการปรับปรุง การให้บริการในอนาคตให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นโดยในการวัดความพึงพอใจและความ ไม่พึงพอใจจะเป็น ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback loop) ในการพัฒนางานบริการของหน่วยงานรัฐ ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงข้อมูลป้อนกลับในการนำผลการวัดความพึงพอใจ และไม่พอใจมาปรับปรุงการบริการ

เครื่องมือการพัฒนาองค์กร

ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการได้คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร

ในการดำเนินการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการคำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณา

- การจำแนกกลุ่มตาม GDPB (Geographic, Demographic, Psychographic, Behavioristic)
- การจำแนกกลุ่มตาม ปัจจัยอื่นๆ

ความหมาย : การจำแนกกลุ่มตาม GDPB และปัจจัยอื่นๆ

- การจำแนกกลุ่ม หมายถึง การจัดหมวดหมู่ของประชากรหรือกลุ่มผู้ใช้บริการโดยมีการแบ่งแยกตามปัจจัยที่สำคัญ โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท
 - ตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ (Geographic segmentation) เช่น ประเทศ ภาค จังหวัด อำเภอ ตำบล
 - ตามหลักประชากรศาสตร์ (Demographic segmentation) เช่น ภาษา เพศ เชื้อชาติ ครอบครัว รายได้ การศึกษา อาชีพ
 - ตามหลักจิตวิทยา (Psychographic segmentation) เช่น ทัศนคติ วิธีในการดำเนินชีวิต ความเชื่อ คุณค่าในชีวิต
 - ตามพฤติกรรม (Behavioristic segmentation) เช่น การบริโภค การใช้บริการ
 - ปัจจัยอื่นๆ เช่น ตามประเภทงานบริการ ช่องทางการให้บริการ ลักษณะทางกฎหมาย

หลักการแนวคิด

■ การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสำคัญกับการกำหนดกระบวนการในการให้บริการ โดยเฉพาะการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานและองค์กรรัฐ โดยในแต่ละกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบที่แตกต่างกัน การที่สามารถค้นหาความต้องการของแต่ละกลุ่ม และตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยผ่านกิจกรรมการรับฟังและการเรียนรู้ความต้องการ

ขั้นตอน/วิธีการ

ในการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นจะต้องมีการดำเนินการดังนี้

- 1) การสำรวจ ตรวจสอบพันธกิจของหน่วยงานและองค์กรรัฐในภาพที่ของผลผลิตและงานบริการที่สำคัญที่ต้องมีการดำเนินการในแต่ละพันธกิจ เพื่อนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและงานบริการ
- 2) กำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประเภทของผลผลิตและบริการตามปัจจัยที่สำคัญ เช่น ประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ จิตวิทยา พฤติกรรม หรือ ปัจจัยอื่นที่กำหนดขึ้น เช่น ประเภทการให้บริการ ช่องทางการให้บริการ ลักษณะทางกฎหมาย เป็นต้น
- 3) การกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต ควรพิจารณาปัจจัยประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งได้มาจากการพิจารณาสภาพสังคม เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจส่งผลต่อการเกิดผลผลิตและงานบริการใหม่ๆ ที่ทางหน่วยงานหรือองค์กรรัฐจะต้องมีการดำเนินการในอนาคต ทั้งระยะสั้นคือ ใน 1-3 ปี และระยะกลาง 3-5 ปี และระยะยาว 5-10 ปี

ประโยชน์

1. ช่วยกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ได้อย่างถูกต้อง
2. ทำให้การดำเนินการ มีทิศทางและเป้าหมายที่แน่นอน ตามกลุ่มที่ได้มีการจำแนก
3. เป็นการเสริมสร้าง ความตื่นตัวให้กับบุคลากรในองค์กรทราบความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่เสมอ
4. ทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงานบริการให้ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ควรมีการทบทวนการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามการระยะการดำเนินการขององค์กร คือ ระยะสั้น 1-3 ปี ระยะกลาง 3-5 ปี ระยะยาว 5-10 ปี
2. ควรมีเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลกรในองค์กร ทุกระดับในการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ
3. ไม่ควรยึดติดกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต แต่ควรเน้นกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและในอนาคต
4. ควรประกาศให้ทุกคนในองค์กรทราบ

ตัวอย่างการกำหนดและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ

■ กรมการขนส่งทางบก

จำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะงานบริการภายใต้ส่วนทะเบียนรถยนต์ สำนักมาตรฐานงานทะเบียนและภาษีรถ เป็น

1. กลุ่มรถยนต์นั่งไม่เกิน 7 คน
2. กลุ่มรถยนต์นั่งเกิน 7 คนและรถบรรทุก
3. กลุ่มรถจักรยานยนต์
4. กลุ่มรถรับจ้างและรถบริการ

■ ธนาคารไทยพาณิชย์

จำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามลักษณะทางพฤติกรรม การใช้บริการธนาคารเป็น 3 กลุ่ม

1. กลุ่มลูกค้าองค์กรหรือSME
2. กลุ่มลูกค้ารายย่อยที่มาดำเนินการไม่เกิน 1 รายการ
3. กลุ่มลูกค้าที่ดำเนินการในประเภทบัญชีบริษัท



- (2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลักๆของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม
- ส่วนราชการได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริหารใหม่ๆ อย่างไร

ในการดำเนินการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลักๆของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

- การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุก เช่น การรับฟังความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus group) การสำรวจและสอบถามความคิดเห็น การจัดทำโพลล์
- การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรับ เช่น การเปิดช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น ไม่ว่าจะเป็นทางไปรษณีย์ กล่องรับฟังความคิดเห็น ข้อร้องเรียน สายตรงผู้บริหาร ช่องทางผ่านอินเทอร์เน็ต
- การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปปรับใช้

ความหมาย : การรับฟังความคิดเห็น

- การรับฟังความคิดเห็น เป็น กิจกรรมของการดำเนินการในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในแต่กลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ทั้งแหล่งข้อมูลทางตรงและแหล่งข้อมูลอื่นๆ
- การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุก เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการดำเนินการในเชิงรุกในการเรียนรู้ ความต้องการ โดยเกิดจาก การสำรวจ สอบถาม ทั้งในภาพที่ของ แบบสอบถาม พุดคุย ประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะกลุ่ม (Focus group) การรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Public hearing) การจัดทำ Poll ทั้งทางตรงและวิธีอื่นๆ โดยส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการก่อนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในองค์กร
- การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรับ เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการดำเนินการในเชิงตั้งรับ ในการเรียนรู้ ความต้องการ โดยเกิดจากข้อมูลที่เป็น ข้อร้องเรียน ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เกิดจากช่องทางต่างๆ เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น สายตรง สายด่วน เว็บไซต์ อีเมลล์ ช่องทางสาธารณะ (1111 หรือ ผู้ตรวจการแผ่นดิน) และช่องทางอื่นๆ โดยส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการระหว่างหรือหลังการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในองค์กร

หลักการแนวคิด

■ การรับฟังความคิดเห็น เป็นกระบวนการในการได้มาของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ เพื่อทำการหาหนทางในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้สามารถ แก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต โดยการรับฟังความคิดเห็น เป็นการดำเนินการที่ถือเป็นต้นทางของการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการ และการดำเนินการขององค์กร ถ้าปราศจากการรับฟังความคิดเห็นขององค์กร ไม่สามารถรับทราบข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลให้องค์กรขาดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนา

ขั้นตอน/วิธีการ

การรับฟังความคิดเห็นจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การเลือกส่วนผสมของภาพที่แบบการรับฟังความคิดเห็นทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
2. เริ่มดำเนินการรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุก ก่อนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อสามารถทราบ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ดำเนินการรับฟังความคิดเห็นในเชิงรับ หลังการปรับปรุงเพื่อใช้ในการตรวจสอบผลการดำเนินการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบผลการดำเนินการขององค์กร
4. นำผลการรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุกเปรียบเทียบกับผลการรับฟังความคิดเห็นในเชิงรับ โดยแสดงผลในเชิงของการเปรียบเทียบระหว่าง ความต้องการ กับผลการดำเนินการ

ประโยชน์ของการรับฟังความคิดเห็น

1. ทราบความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การดำเนินการมีทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาและปรับปรุง
3. ทราบผลการดำเนินการในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสามารถ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ควรมีการกำหนดสัดส่วนของการรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุกและเชิงรับให้เหมาะสม
2. การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุก ต้องมีการดำเนินการ ก่อนการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการในองค์กร
3. การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรับ ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรทำหลังการปรับปรุงพัฒนากระบวนการในองค์กร
4. ควรมีการสร้างการรับรู้และสื่อสารกับทั้ง บุคลากรในหน่วยงานและกับประชาชนทั่วไป

ความหมาย : การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลไปปรับใช้

■ การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลไปปรับใช้ หมายถึง การดำเนินการวิเคราะห์ผลการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้ได้บทสรุป ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นประเด็นความต้องการ และสามารถนำมาสู่การกำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการ โดยอาจมีการจัดทำเป็นแผนการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ หรือแผนการพัฒนางานบริการใหม่ๆ และเมื่อมีการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายแล้วจะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติการ

หลักการแนวคิด

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้เป็นกระบวนการเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) หรือ Kaizen โดยมีหลักคิดของการพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ต้องความถูกต้องอยู่ 3 ประการ

- 1) ปัจจัยนำเข้าที่ถูกต้อง (Right input)
- 2) กระบวนการที่ถูกต้อง (Right process)
- 3) ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง (Right result)

โดยจะเห็นว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่แม่นยำและแปลงไปสู่ปัจจัยนำเข้าที่ถูกต้อง ย่อมส่งผลต่อการกระบวนการที่ถูกต้อง และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง แต่ในทางกลับกัน ถึงแม้ว่ามีข้อมูลที่ดีแต่ถ้าไม่ถูกนำไปใช้ย่อมไม่สามารถขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้

ขั้นตอน/วิธีการ

ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลไปปรับใช้จะมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรับฟังความคิดเห็นในเชิงรุก เพื่อหาประเด็น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. สรุปประเด็นความต้องการ เพื่อเปลี่ยนเป็นเป้าหมายในการดำเนินการ
3. แปลงเป้าหมายในการดำเนินการเป็นแผนการดำเนินงาน
4. ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ๆตามแผนงานที่กำหนด โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ
5. ดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์

1. การนำข้อมูลไปปรับใช้ทำให้สามารถทราบทิศทางหรือเป้าหมายที่แม่นยำ
2. การนำข้อมูลที่ต้องไปปรับใช้สามารถขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. การนำข้อมูลไปปรับใช้ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการหรือพัฒนากระบวนการใหม่ๆ จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ความไว้วางใจจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างการรับฟังความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลไปปรับใช้

■ กรมสรรพากร

กรมสรรพากรได้มีการสำรวจและรับฟังความคิดเห็น ได้ผลการศึกษาเบื้องต้นเรื่องความคิดเห็นของผู้เสียภาษีต่อการบริการของกรมสรรพากรในด้านการชำระภาษีของบุคคลและนิติบุคคลมีดังนี้

1. ภาพที่แบบการยื่นแบบภาษี ส่วนใหญ่ยื่นแบบด้วยตนเองหรือให้หน่วยงานเป็นผู้ยื่นที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ ส่วนน้อยมีการยื่นมีแบบทางอินเทอร์เน็ตเนื่องจากเกรงว่า 1. การคำนวณภาษีด้วยตนเองอาจไม่ถูกต้องทำให้เสียภาษีไม่ครบถ้วนและจะเสียภาษีเพิ่มรวมดอกเบี้ย 2. มีเอกสารต้องยื่นเพิ่มเติม เช่น เงินบริจาค จึงดำเนินการด้วยตนเอง ความสะดวกเรื่องสถานที่ มีความคิดเห็นว่าที่นั่งไม่เพียงพอสำหรับผู้ใช้บริการ บางแห่งไม่มีห้องปรับอากาศ สถานที่คับแคบ แต่มีความสะอาด มีสภาพไม่แตกต่างจากสถานที่ราชการโดยทั่วไป

2. การจัดระบบการบริการ ไม่มีแผนผังขั้นตอนการให้บริการ ผู้ใช้บริการจะรู้ขั้นตอนจากประสบการณ์ที่ผ่านมา แต่หลังจากได้ติดต่อเจ้าหน้าที่ที่จุดบริการแรกแล้ว เจ้าหน้าที่จะบอกจุดบริการต่อไปให้การให้บริการเป็นไปตามลำดับก่อน หลัง ในการยื่นตรวจแบบมีการเข้าแถว ไม่มีบัตรคิว หลังจากนั้นเมื่อส่งแบบที่ตรวจแล้วให้เจ้าหน้าที่จะวางเรียงซ้อนกันเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เสนอให้มารับแบบถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน

3. ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่หรือมีผู้ช่วยในช่วงการยื่นแบบภาษีเพื่อตรวจแบบ มนุษย์สัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ดี อย่างไรก็ตามพบปัญหาการตรวจแบบผิดพลาดทำให้ผู้เสียภาษีต้องเสียภาษีย้อนหลังและดอกเบี้ย โดยกรมแจ้งว่าไม่ใช่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจแบบ

4. การร้องเรียนของประชาชน โดยการโทรศัพท์ไปที่ทำการสรรพากรพื้นที่ที่ยื่นแบบ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องความล่าช้าของการคืนภาษี แต่ไม่มีการร้องเรียนไปที่ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนของกรมสรรพากร

5. การแก้ไขหรือเปลี่ยนข้อกฎหมาย, กฎระเบียบ เมื่อมีระบบสารสนเทศที่ดีและมีการทักภาษี ณ ที่จ่ายแล้ว ประชาชนควรมีสิทธิที่จะเลือกยื่นแบบหรือไม่ยื่นแบบทั้งกรณีไม่มีต้องชำระภาษีเพิ่มเติมหรือคืนภาษี

การสรุปผลการรับฟังความคิดเห็นใน 5 ประเด็นดังกล่าวทำให้กรมสรรพากรสามารถปรับปรุง การบริการให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้เสียภาษีอย่างสม่ำเสมอ

■ ธนาคารไทยพาณิชย์

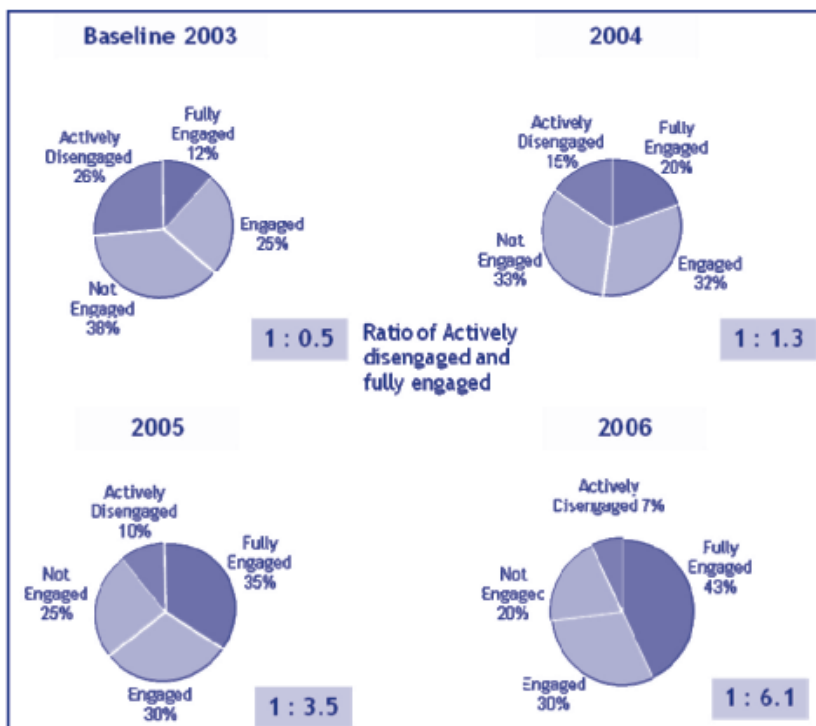
จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นที่เกิดจากการใช้บริการ โดยอาศัยการสอบถามทางโทรศัพท์ด้วย
 ดังภาพที่ 6 เป็นรูปแบบของ 11 คำถาม ซึ่งเรียกว่า Customer Engagement 11 หรือ CE-11
 ของบริษัท Gallup ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในการทำ Poll ของสหรัฐอเมริกา โดยผลการสอบถามทำให้
 สามารถทราบความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยสามารถแบ่งลูกค้าที่พึงพอใจออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้



ภาพที่ 6 ความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ

- โดยลูกค้าที่พึงพอใจมากที่สุดหรือ Fully Engaged แสดงด้วยสีเขียวเข้ม
- ลูกค้าที่พึงพอใจมาก หรือ Engaged แสดงด้วยสีเขียวอ่อน
- ลูกค้าที่พึงพอใจปานกลาง หรือ Not Engaged แสดงด้วยสีชมพูอ่อน
- ลูกค้าที่ไม่พึงพอใจ หรือ Actively Disengaged แสดงด้วยสีแดง

ผลจากการสำรวจทำให้เห็นสัดส่วนลูกค้าในแต่ละกลุ่มตั้งแต่ปี ค.ศ.2003 - 2006



ภาพที่ 7 การสำรวจทำให้เห็นสัดส่วนลูกค้าในแต่ละกลุ่มตั้งแต่ปี ค.ศ.2003 - 2006

โดยจะเห็นผลการสำรวจในปี 2003 มีสัดส่วนของ Actively disengaged (สีแดง) เทียบกับ Fully Engaged (สีเขียวเข้ม) เป็นสัดส่วน 1:0.5 กล่าวคือมีจำนวนคนที่ไม่พอใจมากกว่าคนที่พอใจมากที่สุด เป็นสองเท่า แต่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการนำข้อมูลไปวิเคราะห์และกำหนดเป็นแผนงานในการปรับปรุงพัฒนา และได้มีการดำเนินการตามแผน ส่งผลให้ในปี 2004 สัดส่วนของจำนวนคนที่ไม่พอใจเปรียบเทียบกับคนที่พอใจมากที่สุด เปลี่ยนเป็น 1:1.3 กล่าวคือ คนที่ไม่พอใจน้อยกว่าคนที่พอใจมากที่สุดหรือถ้าดูในกราฟ จะมีสัดส่วนของสีเขียวเข้มมากขึ้น ส่วนสัดส่วนสีแดงลดลง

สำหรับผลข้อมูลที่ได้จากปี 2004 จะนำไปกำหนดเป็นแผนงานในการปรับปรุงพัฒนาในปี 2005 และส่งผลให้ สัดส่วนของสีแดง (คนที่ไม่พอใจ) เปรียบเทียบกับสีเขียวเข้ม (คนที่พอใจมากที่สุด) เปลี่ยนไปเป็น 1:3.5 กล่าวคือมีคนทีพอใจมากที่สุด 3.5 คน ต่อคนที่ไม่พอใจ 1 คน และได้มีการวิเคราะห์ผลและดำเนินการปรับแผนในการพัฒนาทำให้การดำเนินการในปี 2006 สัดส่วนของสีแดง (คนที่ไม่พอใจ) เปรียบเทียบกับสีเขียวเข้ม (คนที่พอใจมากที่สุด) เปลี่ยนไปเป็น 1: 6.1 ในที่สุด

- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ในการดำเนินการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินการให้มีเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอดังนี้

- ทบทวนสัดส่วนของวิธีการรับฟังความคิดเห็นทั้งเชิงรุกและเชิงรับ
- ปรับปรุงวิธีการรับฟังความคิดเห็นโดยเน้นการพิจารณาปัจจัยในการดำเนินที่เปลี่ยนไปเช่น ความต้องการ ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์กรรัฐ สภาแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและนอกประเทศ

ความหมาย : การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินการ

- การทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอหมายถึงการดำเนินการให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ตรงและทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทิศทางการดำเนินการขององค์กร รวมถึงทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและนอกประเทศ

หลักการแนวคิด

วิธีการในการทำให้กระบวนการการรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ อาจดำเนินการโดยการปรับปรุง 4 เรื่อง

1. นโยบายในการดำเนินการรับฟังความคิดเห็น (Policy)
2. กระบวนการในการทำงานที่เน้นความกระชับ รวดเร็ว (Process)
3. บุคลากรที่ใช้ในการดำเนินการ หรือพันธมิตรที่ดำเนินการแทน (People and Partner)
4. ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น (Performance)

ขั้นตอน/วิธีการ

- 1) ทบทวนการดำเนินการในการรับฟังความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ
- 2) ปรับปรุงวิธีการในการรับฟังความคิดเห็นโดยปรับเปลี่ยน นโยบาย หรือ กระบวนการหรือบุคลากรหรือพันธมิตร โดยเน้นการปรับปรุงที่ทำให้ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น
- 3) ขยายผลในวิธีการรับฟังที่ได้มีการปรับเปลี่ยนและเกิดผลในทางที่ดีขึ้น
- 4) เฝ้าระวังความเปลี่ยนแปลงในปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทาง ความต้องการ ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์กรรัฐ สภาแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและนอกประเทศ

ประโยชน์

- 1) การทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 2) ทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นจริงและทันสมัย อยู่เสมอ ส่งผลให้การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ แผนการดำเนินการ และผลการดำเนินการ เป็นไปได้ด้วยดี
- 3) องค์กรมีความไวในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปของประชาชนผู้รับบริการ

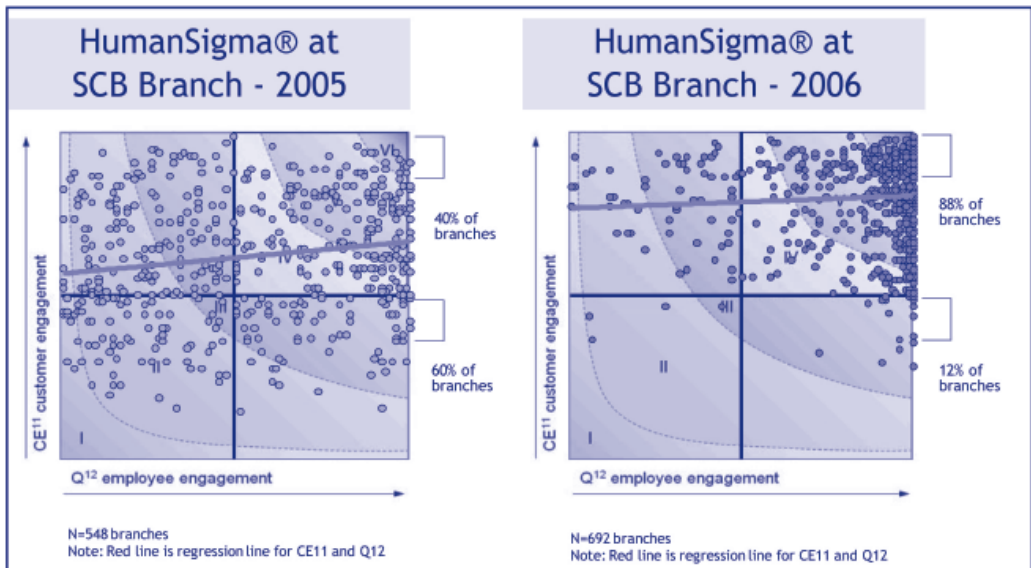
ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ควรมีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการเป็นระยะ ๆ
2. มองเป็นเรื่องปกติและถือเป็นงานประจำ
3. ถ้าเปลี่ยนแปลงทั้งนโยบาย กระบวนการ บุคลากรหรือพันธมิตร เพื่อให้ได้ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น
4. เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ

ตัวอย่างการทบทวนและปรับปรุงการดำเนินการ

■ ธนาคารไทยพาณิชย์

ได้มีการทบทวนการรับฟังความคิดเห็นและการปรับปรุงการดำเนินการ โดยนอกเหนือจากการวัดความพึงพอใจด้วยการสอบถามทางโทรศัพท์ด้วยตามภาพที่ 6 รูปแบบของ 11 คำถาม ซึ่งเรียกว่า Customer Engagement 11 หรือ CE-11 ซึ่งเป็น Model ของบริษัท Gallup ธนาคารยังได้มีการดำเนินการในการทบทวนและปรับปรุง วิธีการวัดความพึงพอใจโดยการเพิ่ม Model ที่เรียกว่า Human Sigma ซึ่งเป็นการวัดผลโดยถาม 12 คำถามที่เรียกว่า Q-12 ซึ่งเป็นการวัดผลในเชิงทัศนคติของพนักงาน และดำเนินการนำผลของ CE-11 และ Human Sigma Q-12 มาแสดงร่วมกัน ทำให้สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนนโยบาย เป้าหมายในการดำเนินการในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการของธนาคารให้ทันสมัย ตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ



ภาพที่ 8 การวิเคราะห์ผลของ CE-11 และ Human Sigma Q - 12

จากภาพที่ของการวิเคราะห์ผลของ CE-11 และ Human Sigma Q-12 โดยแบ่งเป็น 4 ช่องโดยเริ่มจากช่องซ้ายล่างและวนทวนเข็มนาฬิกา คือ

1. ลูกค้าไม่พอใจ-พนักงานไม่พอใจ
2. ลูกค้าไม่พอใจ-พนักงานพอใจ
3. ลูกค้าพอใจ-พนักงานพอใจ
4. ลูกค้าพอใจ-พนักงานไม่พอใจ

จะเห็นว่าใน ปี 2005 มีสัดส่วนของสาขาที่ลูกค้าพอใจน้อยถึง 60% จากสาขาทั้งหมด 548 สาขา มีเพียงแค่ 40% ของสาขาที่ลูกค้าพอใจมาก (วัดความพอใจมาก-น้อยที่คะแนน 4.5 จาก 5) รวมถึงเมื่อพิจารณารูปภาพจะเห็นจุดข้อมูล (แต่ละจุดข้อมูลคือสาขา) มีการกระจายกระจายตัวไปทั้ง 4 ช่อง

สำหรับปี 2006 สัดส่วนของสาขาที่ลูกค้าพอใจมากเพิ่มขึ้นเป็น 88% และพอใจน้อยลดลงเหลือ 12% จากสาขาที่เพิ่มจำนวนขึ้นเป็น 692 สาขา รวมถึงเมื่อพิจารณารูปภาพจะเห็นจุดข้อมูล (แต่ละจุดข้อมูลคือสาขา) มีการกระจุกตัวในช่องที่ 3 (ลูกค้าพอใจ-พนักงานพอใจ) มากที่สุด ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการของธนาคาร



ภาพที่ 9 การวัดความพึงพอใจด้วย CE - 11

ผลการวัดความพึงพอใจด้วย CE-11 เฉลี่ยทุกสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยมีคะแนนเต็ม 5 และมีการกำหนดเป้าหมายของลูกค้าพอใจมากไว้ที่ 4.5 คะแนนขึ้นไป และลูกค้าพอใจน้อยไว้ที่ต่ำกว่า 4.5 คะแนนลงมา โดยจะเห็นแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของคะแนนตั้งแต่ปี 2003 ถึง 2007

3.2 ก. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (4) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น (*)

ในการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจต้องมีการดำเนินการโดย

- การจัดทำข้อมูลเพื่อเรียนรู้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการปฏิสัมพันธ์

ความหมาย : การจัดทำข้อมูลเพื่อเรียนรู้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการปฏิสัมพันธ์

■ การจัดทำข้อมูลเพื่อเรียนรู้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การบริหารข้อมูลของผู้ที่เคยมาใช้บริการ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ ในความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ โดยแหล่งการได้มาของข้อมูลมาจาก การดำเนินการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลักๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม (ตามข้อ 3.1) โดยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์มีดังนี้

- ข้อมูลเชิง ความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ
- ข้อมูล ในเชิงพฤติกรรมการใช้บริการ เช่น ประชาชนในต่างจังหวัดนิยมมาติดต่อราชการในช่วงเช้า หรือ ประชาชนในกรุงเทพฯสะดวกในการติดต่อราชการใกล้บ้านหรือที่ทำงาน
- ข้อมูลในเชิงจิตวิทยา เช่น ประชาชนชอบให้ข้าราชการยิ้มและมีไมตรีแบบไทย หรือ ประชาชนไม่ชอบข้าราชการในเครื่องแบบที่เป็นผู้บังคับกฎหมาย เป็นต้น

หลักการแนวคิด

การบริหารข้อมูลทั้งเชิงความต้องการ เชิงพฤติกรรม เชิงจิตวิทยา ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรรัฐสามารถตั้งเป้าหมายในการดำเนินการได้ถูกต้องแม่นยำ ทั้งในการสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ อันจะนำมาสู่การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี โดยหลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปรียบเหมือนกับการคบเพื่อนหรือสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อน โดยจะเห็นว่า เพื่อนที่สนิทเป็นเพราะเรารู้ใจเพื่อน (รู้ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ) และมีพฤติกรรมการดำเนินชีวิตที่

ตรงกัน (ชอบชมภาพยนต์ ทานข้าวนอกบ้าน ท่องเที่ยวทะเล) รวมถึงมีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ (โทรหากัน ทานข้าวหรือเที่ยวกัน เสมอ) ฉะนั้นการมีข้อมูลในเชิงความต้องการ เชิงพฤติกรรม เชิงจิตวิทยา จะส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ ที่เหมาะสมต่อไป

ขั้นตอน/วิธีการ

ในการจัดทำข้อมูลเพื่อเรียนรู้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการปฏิสัมพันธ์

- 1) การสำรวจ ตรวจสอบข้อมูลผู้ที่เคยมาใช้บริการ โดยอาจนำจากการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลักๆของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม (ตามหมวด 3.1)
- 2) กำหนดและจำแนกข้อมูลผู้เคยรับบริการโดยแบ่งเชิงความต้องการ เชิงพฤติกรรม เชิงจิตวิทยา
- 3) ดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์โดยการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ กับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการเรียนรู้ถึงความต้องการใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ (กระบวนการการเรียนรู้และรับฟังความต้องการใหม่ได้กล่าวไปในหัวข้อการทบทวนและปรับปรุงการดำเนินการในหมวด 3.1)

ประโยชน์

1. ทำให้มีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ
2. มีใช้จ่ายน้อยลง เมื่อการดำเนินการในการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ตรงกับข้อมูลที่เรียนรู้
3. ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ จะส่งผลต่อความพึงพอใจในระยะยาว
4. ทำให้บุคลากรตื่นตัวเสมอ และยังเป็นปรับเปลี่ยนทัศนคติโดยเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
2. การดำเนินการในการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ ควรมีการเรียนรู้และจดจำของบุคลากรร่วมด้วย
3. ควรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร โดยไม่เป็นการเฉพาะผู้ปฏิบัติราชการเท่านั้น
4. ควรมีการหมุนเวียนกันในการทำหน้าที่สื่อสารและปฏิสัมพันธ์

ตัวอย่างการจัดทำข้อมูลเพื่อเรียนรู้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการปฏิสัมพันธ์

■ กรมสรรพากร เขตพื้นที่ 3

จากรายงาน คู่มืออำนวยความสะดวก (2547) ได้มีการสำรวจเพื่อจัดทำข้อมูลเพื่อเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ข้อสรุปดังนี้

- 1) ความคิดเห็นในการให้ความหมายของคำว่า “การอำนวยความสะดวกและการบริการที่ดี” ด้านของผู้ให้บริการ มีข้อสรุป 5 ประเด็นดังนี้
 - เต็มที่ เต็มใจ
 - สะดวกรวดเร็ว
 - ประหยัดค่าใช้จ่าย
 - เก็บตรงตามความเป็นจริง
 - จัดข้อโต้แย้ง
- 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการอำนวยความสะดวกและการบริการที่ดีของประชาชนผู้ใช้บริการ ได้ข้อสรุป 5 ประเด็นดังนี้
 - ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบภาษีซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการบริการ
 - ทางเลือกในการยื่นแบบภาษีทั้งในด้านวิธีการและช่องทาง
 - อำนวยความสะดวกในการกรอกแบบฟอร์มโดยการแนะนำสอนวิธีการ
 - รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย
 - ไม่ตรวจภาษีย้อนหลัง
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการอำนวยความสะดวกและการบริการที่ดี
 - ทศนคติของผู้ให้บริการที่ต้องจ่ายภาษีและความไม่เป็นธรรม
 - ทศนคติของผู้ให้บริการที่ต้องมีการตรวจสอบ ประเมินผลและเร่งรัดหนี้
 - ระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการให้บริการ
 - กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ
- 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติการที่สนับสนุนการอำนวยความสะดวกและการบริการที่ดี
 - ปรับทัศนคติใหม่ ผู้เสียภาษีคือลูกค้า
 - อธิบาย แนะนำ วิธีปฏิบัติ ข้อกฎหมาย และประมวลระบฏการ
 - ปรับทัศนคติใหม่ของผู้ให้บริการ ให้เกิดความไว้วางใจและระบบสารสนเทศ มีความสมัครใจ

5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการการอำนวยความสะดวกและการบริการที่ดี

5.1) มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ

- มีข้อมูลปัจจุบันเพื่อให้รับทราบสถานการณ์
- สามารถติดต่อผู้ให้บริการเพื่อให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ
- เสนอแนวทางในการแก้ปัญหา
- ดำเนินการโดยสมัครใจของผู้ใช้บริการ

5.2) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบสารสนเทศ

- อบรมพัฒนาความรู้บุคลากรทุกระดับ
- เกิดการรับบุคลากรเน้นที่ความสามารถด้านระบบสารสนเทศ เช่น System analyst
- มีการทดสอบความรู้ทุกระดับและต่อเนื่อง
- มีระเบียบและกฎสนับสนุนให้ใช้ระบบสารสนเทศ

5.3) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทัศนคติ

- อบรมพัฒนาความรู้บุคลากรทุกระดับ
- ผู้ให้บริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Oriented)
- ปฏิสัมพันธ์เป็นแบบเพื่อน พี่เลี้ยง
- มุ่งเน้นการเป็นนักจัดเก็บมืออาชีพ คือมีความเข้าใจในธุรกิจ เป็นผู้ให้ข้อมูลแทนที่จะเป็นผู้ตรวจสอบ

5.4) เปลี่ยนแนวคิดของระบบตรวจสอบประเมินผลและเร่งรัดให้เป็นระบบการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะและอำนวยความสะดวก

- ระบบการกำกับดูแลแบบมีเจ้าภาพ
- ระบบการแนะนำ อธิบายให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายและวิธีปฏิบัติ
- ผ่านระบบสารสนเทศ และบุคลากรผู้ให้บริการ
- ระบบการติดตามอำนวยความสะดวก โดยการใช้โทรศัพท์ การสอบถาม ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน ตรวจสอบได้เองโดยผู้ให้บริการ
- วิธีดำเนินการ ในระดับประเทศใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ส่วนระดับท้องถิ่น ผ่านองค์กรส่วนท้องถิ่น ผู้ใหญ่บ้าน และเสียงตามสาย

■ ท็อปซูเปอร์มาร์เก็ต (Tops Supermarket)

ได้มีการดำเนินการในการจัดทำข้อมูลเพื่อเรียนรู้ลูกค้า โดยเรียกว่าโปรแกรม SPOT Rewards โดยทุกครั้งที่ลูกค้ามาใช้บริการจะต้องมีการบอกหมายเลขสมาชิกหรือเบอร์โทรศัพท์ก่อนการ คิดเงิน โดย Tops มีการดำเนินการในการวิเคราะห์ข้อมูลใน

1. เชิงพฤติกรรมการซื้อ เช่นทุกครั้งที่ย้ายาสีฟัน จะชื้อนํ้ายาบ้วนปาก และผงซักฟอก หรือ การซื้อของลูกค้าเกิดขึ้นเฉพาะวันเสาร์ต้นเดือน เท่านั้น
2. เชิงจิตวิทยา เช่น ลูกค้าซื้อมากในสินค้าที่มีโฆษณาเท่านั้น และซื้อน้อยในสินค้าที่ไม่มีการโฆษณา



ทั้งนี้ Tops จะทำการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารายนั้นๆ ตามข้อมูลเชิงพฤติกรรมและจิตวิทยา โดยในกิจกรรมของการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ดังนี้

1. การให้รางวัล (Rewards) โดยจะเป็นการรับแลกคะแนนที่สะสมจากยอดซื้อ
2. การให้ส่วนลด (Discounts) โดยในสินค้าที่ลูกค้าชอบซื้อในช่วงเวลาหนึ่งๆ เช่น การให้ส่วนลด ผ้าอ้อมเด็ก กับลูกค้าที่ซื้อนมผงสำหรับเด็กเป็นต้น
3. เสนอแนะและเตือน (Shopping list) รายการสินค้าที่จะซื้อสินค้าที่คาดว่าจะหมด รวมถึงวางแผนการซื้อ เพื่อจะประหยัดเงิน
4. ส่งเสริมการขายเฉพาะสมาชิก (Privilege) โดยให้ส่วนลดหรือของแถม เฉพาะสมาชิกเท่านั้น
5. การดูแลเป็นพิเศษ (Delight) โดยมีการจัดการดูแลสมาชิกเช่นวันเกิดเป็นต้น



- (5) - ส่วนราชการมีวิธีการอะไรบ้างที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูลขอรับบริการ หรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ
- ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในส่วนราชการ ในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้

ในการดำเนินการสร้างการอำนวยความสะดวกในการติดต่อขอข้อมูล รับบริการหรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ รวมถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติของบุคลากรในการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการปฏิบัติตามในสิ่งที่กำหนดไว้

- การอำนวยความสะดวกในการติดต่อขอข้อมูล รับบริการหรือร้องเรียน
- การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ความหมาย : การอำนวยความสะดวกในการติดต่อขอข้อมูล รับบริการหรือร้องเรียน

■ การอำนวยความสะดวก คือการดำเนินการเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูล บริการ การร้องเรียนได้อย่างไม่มีอุปสรรคหรือไม่สะดวก โดยการอำนวยความสะดวกสามารถดำเนินการได้หลายทางดังนี้

1. การจัดระบบบริการให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย
2. การประกาศขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติราชการให้ประชาชนทราบ
3. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารให้ประชาชนสามารถดูและตรวจสอบได้
4. จัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศสำหรับให้ประชาชนติดต่อสื่อสาร
5. เปิดช่องทางให้ประชาชนเลือกใช้บริการได้หลายทาง
6. มีระบบการรับฟังและรับเรื่องร้องเรียนของประชาชน
7. จัดให้มีสถานที่และสิ่งแวดลอมที่เหมาะสม
8. มีแบบฟอร์มที่เพียงพอและตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม
9. เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการได้รับการอบรมก่อนปฏิบัติหน้าที่ และมีแผนการอบรมอย่างต่อเนื่อง
10. จัดบริการแบบเบ็ดเสร็จ
11. มีการปรับปรุงแก้ไข ยกเลิกกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน หรือต่อส่วนราชการอื่น
12. ลดภาระให้กับประชาชน โดยการยกเลิกหรือลดเอกสารหลักฐานที่ไม่จำเป็นลง

หลักการแนวคิด

การอำนวยความสะดวกเป็นแนวคิดที่สำคัญในการจัดการองค์กรสมัยใหม่ ที่เน้นประชาชนเป็นสำคัญโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการลดอุปสรรคหรือความไม่สะดวกในการเข้าถึง ข้อมูล บริการ หรือ การร้องเรียน ถ้าหน่วยงานหรือองค์กรรัฐ ได้มีการดำเนินการในการอำนวยความสะดวกทำให้กลไกของการขอข้อมูล การขอรับบริการหรือร้องเรียน สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายหรือภาระให้กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดความพึงพอใจในที่สุด

ขั้นตอน/วิธีการ

1. ตรวจสอบพันธกิจของหน่วยงานและองค์กรรัฐในภาพที่ของผลผลิตและงานบริการที่สำคัญที่ต้องมีการดำเนินการในแต่ละพันธกิจ เพื่อนำมาเลือกสัดส่วนการอำนวยความสะดวกใน 12 ทางที่เหมาะสมของแต่ละผลผลิตและงานบริการ
2. ดำเนินการ กำหนดเป็นแผนงานในการดำเนินการโดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้นที่สามารถดำเนินการได้ทันที และระยะยาวที่ต้องมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่เหมาะสมจึงสามารถทำได้ โดยเน้นการวิเคราะห์ถึงอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูล บริการหรือการร้องเรียน
3. ติดตามผลการอำนวยความสะดวกโดยอาจใช้วิธีการในการรับฟังความคิดเห็น (ตามหมวด 3.1)

ประโยชน์

1. ลดอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูล บริการหรือการร้องเรียน
2. ลดภาระและค่าใช้จ่ายให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เป็นการทำงานเชิงรุกและเป็นการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. ทำให้เกิดการเรียนรู้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ควรพิจารณาการอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมกับทรัพยากรขององค์กร
2. ไม่ควรเลือกการอำนวยความสะดวกเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งแต่ต้องคำนึงถึงความสมดุลของการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม
3. ควรมีการรับฟังความคิดเห็น (ตามหมวด 3.1) เพื่อทราบความต้องการในประเด็นอุปสรรคในการเข้าถึงข้อมูล การบริการหรือร้องเรียน

ตัวอย่างการอำนวยความสะดวกในการติดต่อข้อมูล รับบริการหรือร้องเรียน

■ กรรมการขนส่งทางบก

ได้มีการจัดการอำนวยความสะดวกไว้หลายประการดังนี้

1. การจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศสำหรับให้ประชาชนติดต่อสื่อสาร เช่น
 - สายด่วน (Hotline)
 - E-mail
 - Internet
 - Webpage
2. การเปิดช่องทางให้ประชาชนเลือกใช้บริการได้หลายทาง เช่น
 - เปิดการบริการแบบ Drive-Thru
 - การยื่นคำขอได้ทางไปรษณีย์
 - มีการจัดหน่วยบริการนอกสถานที่นอกเวลาราชการที่ ห้าง Carrefour ในวันเสาร์-อาทิตย์
3. การมีระบบการรับฟังและรับเรื่องร้องเรียนของประชาชน เช่น
 - จัดให้มีกล่อง/ตู้รับฟังความคิดเห็น
 - เปิดสายด่วน (Hotline)
 - เปิด Website
 - จัดให้มีแบบสอบถามรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
 - จัดประชุมรับฟังความเห็นของกลุ่มเป้าหมายในลักษณะ Focus Group
4. จัดให้มีสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น
 - มีป้ายบอกทาง และแผนผังแสดงจุดบริการ
 - มีสถานที่นั่งรอบริการที่เพียงพอ
 - มีรถรับส่งภายในกรมการขนส่ง

ตัวอย่างภาพที่แสดงการอำนวยความสะดวกของกรมการขนส่งทางบก



ภาพที่ 10 การอำนวยความสะดวกของกรมการขนส่งทางบก

ความหมาย : การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

■ การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือการศึกษาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน โดยอาจรวมถึงการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน แล้วนำผลการศึกษามาจัดทำเป็นข้อตกลงร่วมในการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร เพื่อประกาศให้ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบและมีการปฏิบัติตามสิ่งที่ประกาศเพื่อให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้ในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องมีการทบทวนมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) โดยต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการรับฟังความคิดเห็นประกอบการพิจารณาในการพัฒนามาตรฐาน

หลักการแนวคิด

■ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นข้อตกลงร่วมในการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร โดยก่อนการประกาศมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการศึกษาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน โดยอาจรวมถึงการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานในการดำเนินการจัดทำมาตรฐานสิ่งสำคัญที่สุดคือการมีทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดขั้นตอนการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยไม่สามารถกำหนดจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เพียงอย่างเดียว และเพื่อให้มาตรฐานที่ประกาศไว้สามารถดำเนินการได้จริง ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจะต้องนำข้อตกลงร่วมมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมาตรฐานการปฏิบัติที่ประกาศจะต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมถึงต้องประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบและถือเป็นข้อผูกพันที่หน่วยงานหรือองค์กรรัฐจะต้องปฏิบัติตาม

ขั้นตอน/วิธีการ

1. ศึกษาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน โดยอาจทำการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน
2. ดำเนินการประชุมเพื่อหาข้อตกลงร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร
3. ทดลองดำเนินการตามข้อตกลงร่วมเพื่อดูปัญหาในการปฏิบัติตามข้อตกลงดังกล่าว
4. จัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผ่านการเห็นชอบจากทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร
5. ประกาศมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบจัดทำเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือองค์กรรัฐในเรื่องการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ประโยชน์

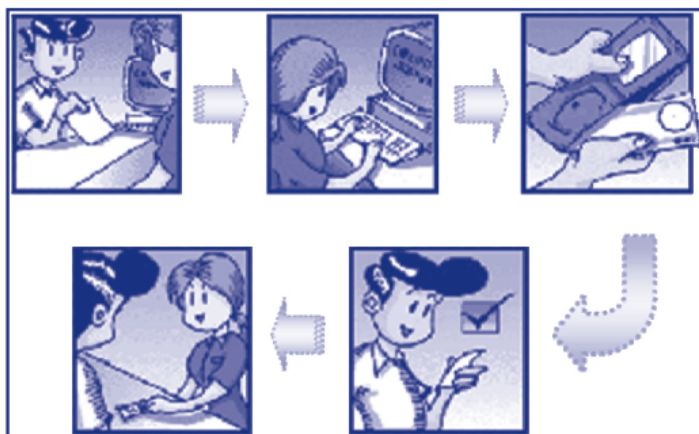
1. ทำให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ
2. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่เป็นมาตรฐาน
3. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถคาดการณ์เวลาที่ใช้ในการติดต่อราชการ
4. เมื่อมีการปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน ทำให้ทั้งส่วนราชการและประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานอันจะนำมาสู่ความสัมพันธ์ที่ดี และส่งผลต่อความพึงพอใจและความไว้วางใจในที่สุด
5. การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงาน ได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ต้องเป็นข้อตกลงร่วมกันที่เห็นชอบร่วมกันทั้งจากผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ไม่สามารถกำหนดจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงอย่างเดียว
3. ต้องมีการทดลองตามข้อตกลงร่วมกันก่อนการการจัดทำเป็นมาตรฐาน
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานต้องมีการประกาศให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. อย่าลืมห้จัดทำเป็นตัวชี้วัดในเรื่องการปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน

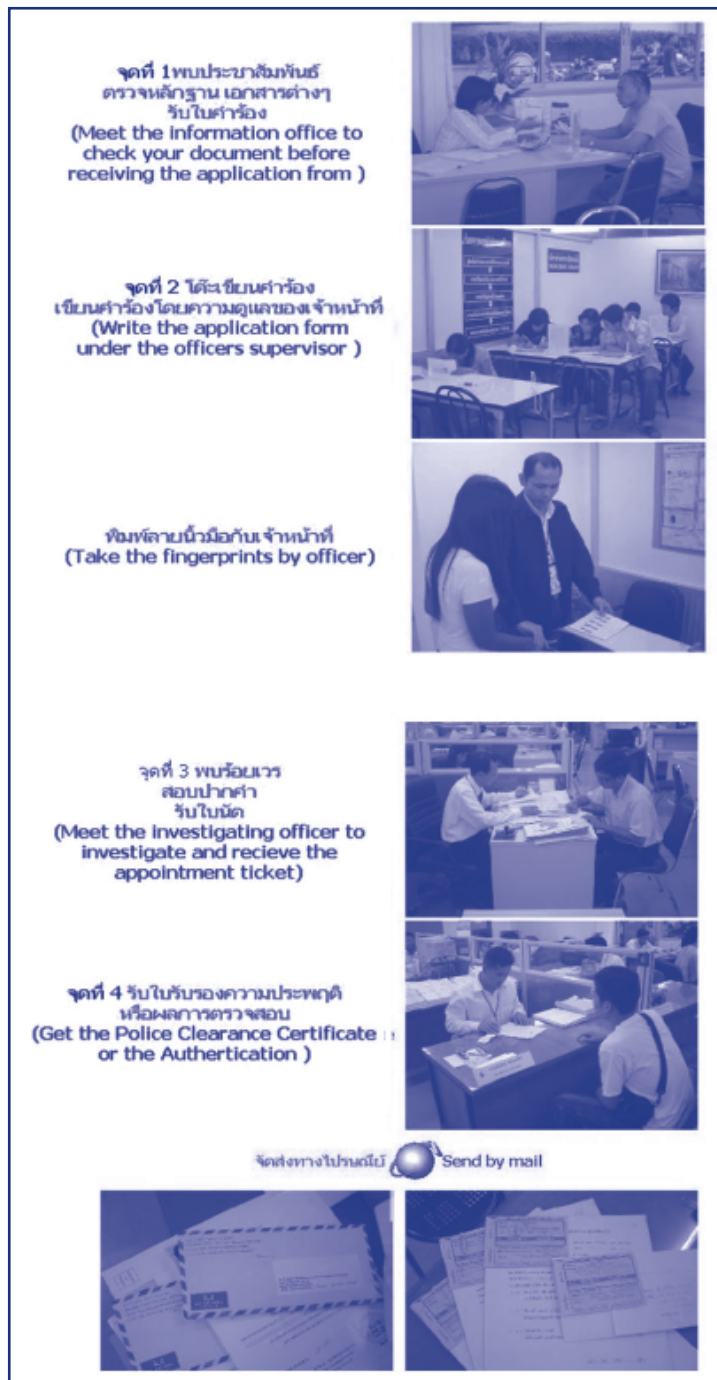
ตัวอย่างการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- บริษัท Counter Service ได้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในการให้บริการของพนักงานร้าน 7-11 ในการรับชำระเงิน โดยมีการกำหนดเป็นขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน โดยจัดทำเป็นภาพให้พนักงานเข้าใจได้ง่าย ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- ศูนย์บริการออกหนังสือรับรองความประพฤติ สำนักงานตำรวจสันติบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยกำหนดการติดต่อเป็นมาตรฐานที่แสดงให้เห็นเป็นขั้นตอนและประกาศมาตรฐานให้ประชาชนทราบ



ภาพที่ 12 การติดต่อเป็นมาตรฐานที่แสดงให้เห็นเป็นขั้นตอนและประกาศมาตรฐานให้ประชาชนทราบ

- (6) - ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล และทันเวลาที่ตามกระบวนการที่กำหนดไว้
 - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการของท่านและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนและการแก้ไขตามกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างทันเวลาที่และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อการปรับปรุงในส่วนราชการ

- การตอบกลับข้อร้องเรียนและข้อสงสัย
- การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานในการแก้ไขข้อร้องเรียน*

* ดำเนินการเช่นเดียวกับการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ความหมาย : การตอบกลับข้อร้องเรียนและข้อสงสัย

■ การตอบข้อร้องเรียนและข้อสงสัย หมายถึง กระบวนการตอบกลับ (Feedback loop) ในการตอบรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อสงสัย กลับไปยังผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงออกถึงความใส่ใจ ไม่ละเลยความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นต่อการบริการ การดำเนินการตอบกลับควรทำเป็น 2 ระยะ คือ 1. ดำเนินการทันทีหลังจากได้รับเรื่องร้องเรียนหรือข้อสงสัยเพื่อตอบรับในการได้รับเรื่องและไม่ควรเกิน 15 วัน และ 2. ดำเนินการตอบกลับหลังจากได้มีการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดในการแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว โดยอาจต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการแก้ปัญหาในแต่ละกลุ่ม

หลักการแนวคิด

■ การให้บริการของหน่วยงานหรือองค์กรรัฐอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลถึงการร้องเรียนกลับมายังหน่วยงานหรือองค์กรรัฐภายหลังการรับบริการหรือมีผลตอบกลับหลังได้รับผลกระทบจากการให้บริการ ซึ่งถ้าหน่วยงานหรือองค์กรรัฐได้มีการดำเนินการตามหมวด 3.1 อย่างเคร่งครัด คือการเรียนรู้และการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในความต้องการ ความคาดหวัง หรือ ความนิยมชมชอบ รวมถึงดำเนินการสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการ แล้วนั้น จะถือเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนได้อย่างไรก็ตาม การกำหนดกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (ถ้ามี) ก็เป็นการป้องกันอีกชั้นหนึ่ง และถือเป็นการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้วยต้องมีการตอบกลับข้อร้องเรียน ข้อสงสัย

ขั้นตอน/วิธีการ

1. กำหนดวิธีการตอบกลับข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับลักษณะงาน
2. กำหนดระยะเวลาการตอบกลับในการรับเรื่อง ไม่เกิน 15 วัน
3. กำหนดระยะเวลาการตอบกลับหลังจากได้มีการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดในการแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว
4. กำหนดผู้รับผิดชอบและมอบอำนาจในการจัดการข้อร้องเรียน
5. กำหนดให้มีการรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อสามารถนำมาเป็นประเด็นในการปรับปรุงและพัฒนางานบริการต่อไป

ประโยชน์

1. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการดูแลและตอบรับจากส่วนราชการ
2. ทำให้มีการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบมากขึ้น
3. มีหลักฐานเอกสารในการดำเนินการต่อ ทั้งฝ่ายผู้ร้องเรียนและส่วนราชการ
4. ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการให้บริการ

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ควรดำเนินการตอบกลับในทุกกรณี
2. ควรมีการกำหนดเป็นแบบฟอร์มมาตรฐานในการตอบกลับ
3. ควรมีการเก็บสถิติข้อร้องเรียนและการตอบกลับเป็นราย 15 วันเพื่อประโยชน์ในการประเมิน
4. ไม่ควรเครียดกับข้อร้องเรียนหรือข้อสงสัย ให้ถือว่าเป็นหนึ่งในความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
5. ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างแบบร้องเรียน

■ กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้จัดทำแบบร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่การควบคุมมลพิษ พร้อมกับมีตัวอย่างการกรอกเพื่อให้ง่ายกับผู้ร้องเรียนในการทำหนังสืออีกทั้งยังทำให้ทราบรายละเอียดที่สำคัญทั้งวัน เวลาที่เกิดเหตุการณ์ ชื่อเจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียน รายละเอียดเรียงร้องเรียนโดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การทุจริต และการประพฤติมิชอบ พร้อมกับการตอบกลับในการได้รับเรื่องร้องเรียนดังกล่าวแล้ว ซึ่งทำให้กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ตรา
ไปรษณีย์**

เรียน อธิบดีกรมควบคุมมลพิษ
กรมควบคุมมลพิษ
92 ซอยพลโยธิน 7 ถนนพลโยธิน
แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
(ร้องเรียน ปป.คพ.)

ตัวอย่างการกรอกข้อมูล
แบบร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่กรมควบคุมมลพิษ

1. เรียน อธิบดีกรมควบคุมมลพิษ

2. ชื่อ นายชื่อสัตย์ นามสกุล สัตย์ชื่อ ผู้ร้องเรียน

3. ที่อยู่ เลขที่ 1000/100 ซอย โชคชัย ถนน ลาดพร้าว
ตำบล/แขวง ลาดพร้าว อำเภอ/เขต ลาดพร้าว จังหวัด กรุงเทพมหานคร

4. ชื่อ นายทุจริต นามสกุล ประพฤติมิชอบ ผู้ถูกร้องเรียน

5. ระบุข้อร้องเรียน

☐ การทุจริต เรื่อง _____

☒ ประพฤติมิชอบ เรื่อง ขอรับเงินในการให้บริการข้อมูลที่ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม

6. การกระทำความผิดเกิดขึ้น เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2549 เวลา 10.30 น.

7. รายละเอียดการกระทำความผิด

ตามที่ข้าพเจ้า ได้ติดต่อกับนายทุจริต ประพฤติมิชอบ เพื่อขอเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับการป้องกัน
มลพิษ โดยนายทุจริต ประพฤติมิชอบ อ้างว่าเอกสารหมด แต่ถ้าจะขอจริงๆ ใดๆ จะไปขอกับท่านหัวหน้า
อีกคนหนึ่งมาให้ แต่จะต้องจ่ายเงินเป็นค่าเอกสาร ชุดละ 300 บาท และข้าพเจ้าได้จ่ายเงินให้ไปแล้ว
600 บาท เพราะต้องการจำนวน 2 ชุด แต่ข้าพเจ้ามาทราบตอนหลังว่าเอกสารดังกล่าวเป็นเอกสาร
แจกฟรี

8. พยาน ชื่อ นางสาวรู้แจ้ง นามสกุล เห็นจริง

9. ได้ร้องเรียนไปที่หน่วยงาน - แล้ว

10. (ลงชื่อ) _____ ผู้ร้องเรียน
(นายชื่อสัตย์ สัตย์ชื่อ) ตัวบรรจง

หมายเหตุ กรณีที่ผู้ร้องเรียนไม่ลงชื่อ - สกุล หรือไม่ใช่ชื่อ - สกุล จริง จะถือว่าเป็นการส่งบัตรสนเท่ห์ ให้ผู้ร้องเรียนส่งหนังสือร้องเรียน พร้อมแบบไปรษณีย์ตอบรับ จ่าหน้าถึงตนเอง เพื่อจะได้รับแจ้งว่าหนังสือร้องเรียนได้ส่งถึงกรมควบคุมมลพิษแล้ว ทั้งนี้ กรมควบคุมมลพิษ จะได้ติดต่อกับผู้ร้องเรียนโดยตรงในกรณีที่ผู้ร้องเรียนได้แจ้งชื่อ - สกุล และที่อยู่ด้วยเท่านั้น

- (7) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ในการดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์และวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ มีดังนี้

- การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมาย : การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

■ การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การดำเนินการทำให้การสร้างความสัมพันธ์ ตรงต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการอยู่เสมอ โดยต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการรับฟังความคิดเห็นตามหมวด 3.1 ทั้งนี้การดำเนินการทบทวนและปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีการพิจารณาปัจจัยในเชิงสภาพแวดล้อม ในเชิงเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อให้เข้าใจในลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบัน และผู้รับบริการในอนาคต

หลักการแนวคิด

■ การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสมและทันสมัย เป็นสิ่งที่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยต้องคำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและ ผู้รับบริการในอนาคต ทั้งนี้ในการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ ต้องอาศัยการเรียนรู้และศึกษาข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งศึกษาแนวโน้มความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมากำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจและความไว้วางใจในที่สุด

ขั้นตอน/วิธีการ

1. ทบทวนการสร้างความสัมพันธ์โดยกำหนดเป็นรอบของการทบทวน (ควรทบทวนอย่างน้อย 1 ครั้งใน 1 ปี)
2. ดำเนินการศึกษาความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบตามหมวด 3.1
3. ทำการทบทวนโดยนำผลการศึกษาความต้องการ ความคาดหวังใหม่มาปรับเป็นเป้าหมายในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการในการให้บริการ

4. สร้างความสัมพันธ์ใหม่เพิ่มเติมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยยังคงรักษาความสัมพันธ์เดิมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ทำการทบทวนซ้ำเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

ประโยชน์

1. ทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. สามารถหาความสัมพันธ์ใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้
3. ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ ภาพลักษณ์อันดี อันส่งผลต่อความไว้วางใจในที่สุด
4. การทบทวนทำให้บุคลากรในองค์กรตื่นตัวและตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ควรมีการทบทวนอยู่อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง
2. การทบทวนต้องเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงาน
3. ไม่ควรใช้การทบทวนเพื่อหาความผิดพลาดหรือจับผิดในการทำงาน
4. ควรบูรณาการให้เป็นลักษณะของงานประจำ

3.2 ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
 - ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร

การวัดความพึงพอใจและไม่พอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มสามารถทำได้หลายวิธี ส่วนราชการจึงควรมีแนวทางที่ชัดเจนดังต่อไปนี้

- กำหนดวิธีการวัดผลและเกณฑ์การประเมิน
 - ความพึงพอใจ
 - ความไม่พึงพอใจ
- เลือกวิธีการสำรวจและเก็บข้อมูล
- การกำหนดความต้องการผลลัพธ์
- การกำหนด Key Performance Indicators (KPIs)

ความหมาย : กำหนดวิธีการวัดผลและเกณฑ์การประเมิน

- วิธีการวัดผล หมายถึง วิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้ทราบความพอใจและความไม่พึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายให้ได้ครบถ้วนตามประเด็นการประเมิน รวมถึงวิธีการคำนวณคะแนนความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ
- เกณฑ์การประเมิน หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินว่าผลการวัดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจโดยต้องกำหนดเกณฑ์ในแต่ละมิติของการประเมิน

หลักการแนวคิดความพึงพอใจ

- ความพึงพอใจโดยทั่วไปเป็นระดับของความรู้สึกของผู้รับบริการ ซึ่งมีหลายวิธีการที่สามารถวัดระดับของความรู้สึก ดังกล่าวออกมาได้ในเชิงปริมาณ หรือเป็นตัวเลขที่วัดค่าได้ เพื่อนำมาเปรียบเทียบให้เห็นพัฒนาการด้านคุณภาพที่ชัดเจนได้ ในต่างประเทศการวัดความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้ให้บริการนั้น เป็นดัชนีสำคัญขององค์กรที่ใช้ในการเปรียบเทียบและวัดผล จึงมีหลายองค์กรที่นำเทคนิค

การคำนวณรูปแบบต่างๆมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งมีหลายสถาบันที่เป็นหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่วัดระดับความพึงพอใจของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งนำมาเป็นตัวอย่างเพื่อการศึกษาในลำดับต่อไป

ขั้นตอน / วิธีการ

- กำหนดวิธีการวัดผลและเกณฑ์การประเมินการวัดความพึงพอใจออกมาเป็นตัวเลข สามารถทำได้หลายแนวทาง หนึ่งในแนวทางการวัดผล คือระยะห่าง (GAP) ระหว่างความคาดหวังของผู้รับบริการกับบริการจริงที่ได้รับการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้น กับ สิ่งที่ไม่เกิดขึ้น (Confirmation / Disconfirmation) อัตราส่วนระหว่าง ความรู้สึกที่มีต่อบริการ ทารด้วย ความคาดหวังที่มีต่อบริการนั้น ทั้งนี้การวัดผลส่วนใหญ่จำเป็นต้องดำเนินการสำรวจวิจัย โดยขอให้ผู้ใช้บริการประเมินในแต่ละหัวข้อถึงความรู้สึก และความคาดหวังจากบริการนั้น ๆ โดยอาจเลือกใช้การคำนวณเพียงแนวทางใด แนวทางหนึ่งมากำหนดเป็นเกณฑ์ในการวัดเพื่อเปรียบเทียบระหว่างส่วนราชการด้วยกัน หรือ เปรียบเทียบ พัฒนาการแต่ละปี แต่สำหรับส่วนราชการสามารถปรับใช้การวัดความพึงพอใจได้จากการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็น การให้คะแนนการบริการทันทีหลังจากเสร็จการบริการ หรือการดำเนินการสำรวจความพึงพอใจในภาพรวมไม่ว่าเป็นเรื่องสถานที่ การอำนวยความสะดวก เวลาการให้บริการ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

- สำหรับแนวทางอื่นในการวัดความพึงพอใจอาจทำการวัดโดยใช้คะแนนที่เรียกว่า Net Promotor Score ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดระดับความแน่นแฟ้นของสายสัมพันธ์ที่ลูกค้ามีต่อผู้ให้บริการ โดยตั้งคำถาม ง่ายๆเพียงคำถามเดียวกับผู้รับบริการเช่น “คุณจะแนะนำบริการของเรา ให้กับเพื่อนคุณ ได้รู้จักว่าอย่างไร?”จากคำตอบที่ได้รับสามารถจำแนกผู้ตอบคำถามได้ดังนี้

1. ผู้ที่ช่วยแนะนำและส่งเสริมให้ผู้อื่นมาใช้บริการ (Promoters)
2. ผู้ที่ไม่มีความเห็นอะไร (Passive) และ
3. ผู้ที่กล่าวตำหนิ (Distractors)

Promoters ถือเป็นกลุ่มที่มีคุณค่าต่อการเติบโตและพัฒนาองค์กรในระยะยาว ในขณะที่ Distractors มีส่วนกีดร่อน และเป็นอุปสรรคความก้าวหน้าขององค์กรจากคำบ่นแบบปากต่อปาก หน่วยงานสามารถวัดระดับความพึงพอใจโดยคำนวณสัดส่วนเป็นเปอร์เซ็นต์ ระหว่าง Promoters และ Distractors โดยต้องพยายามเพิ่มสัดส่วนของ Promoters และ ลดสัดส่วนของ Distractors ให้น้อยลงโดยลูกค้าที่เป็น Promoters จะ มีการบอกกล่าวถึงบริการที่ตนได้รับในสัดส่วน 1 คน ต่อการบอกต่อ 10 คน ฉะนั้นการเพิ่ม Promoters 1 คน สามารถทำให้ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้นจากการบอกต่อถึง 10 คนได้ในขณะที่ Distractors จะเป็นผู้บอกกล่าวถึงบริการไม่ดีในสัดส่วน 1 คน ต่อการบอกต่อ 30 คน ดังนั้นการลด Distractors 1 คน ช่วยทำให้ไม่เกิดการบอกสิ่งที่ไม่ดี 30 คน ได้ แต่สำหรับงานวิจัยใหม่ออกมาว่าอัตราส่วนของการบอกต่ออาจสูงถึง 3,000 คน (Blackshaw, 2008) เนื่องด้วยการใช้ Blogหรือ Webboard ที่ทำให้เรื่องราวความไม่พึงพอใจสามารถเผยแพร่ได้เพิ่มมากขึ้น

หลักการแนวคิดความไม่พึงพอใจ

■ ความไม่พึงพอใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยมีสาเหตุจากการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความคาดหวัง ของผู้รับบริการ โดยในการวัดความไม่พึงพอใจนั้นจะต้องมีการสร้างกรอบว่าลูกค้าสามารถไม่พอใจในเรื่องใดบ้าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเวลาในการให้บริการ ความอำนวยความสะดวก การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ทัศนคติ ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ขั้นตอน / วิธีการ

■ การวัดความไม่พึงพอใจโดยต้องมีการกำหนดประเด็นที่น่าจะเกิดขึ้นจากการรับบริการ เช่น ความไม่พอใจที่เกี่ยวข้องกับเวลาในการให้บริการ การอำนวยความสะดวก ความถูกต้องสมบูรณ์ของการบริการ การให้ข้อมูล และการทำได้ในสิ่งที่ประกาศไว้ ทั้งนี้หลังจากได้ผลของการสำรวจที่มีประเด็นความไม่พึงพอใจ จะต้องมีการดำเนินการในการสำรวจซ้ำเฉพาะประเด็นเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดความไม่พึงพอใจรวมถึงต้องมีการสำรวจถึงความคิดเห็นในการปรับปรุงความไม่พึงพอใจนั้นได้

■ การวัดความไม่พึงพอใจสามารถทำได้จากการเปิดช่องทางให้ผู้รับบริการเข้ามาติชมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ไม่ว่าจะเป็น Webboard หรือ การสร้าง Blog เพื่อให้ผู้รับบริการเข้ามาเยี่ยมชมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปรับปรุงความไม่พึงพอใจนั้นให้ดีขึ้น

ประโยชน์

■ สำหรับส่วนราชการสามารถนำผลการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจมาปรับใช้ในการวางแผนการปรับปรุงและพัฒนางานบริการได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบงานและการบริการของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่ภาคเอกชนที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูงนิยมใช้ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่ง ที่สะท้อนความสำเร็จของธุรกิจในการรวมยี่ห้อดัชนีความพึงพอใจของผู้มารับบริการ สูงมากกว่าคู่แข่ง ก็ยิ่งสะท้อนว่าผู้มารับบริการ มีโอกาสกลับมาใช้บริการมากกว่าคู่แข่งเช่นกัน ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ จึงถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการให้บริการในปัจจุบัน

■ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจสามารถใช้เป็นเกณฑ์หรือประเด็นที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยส่วนราชการที่มีความพึงพอใจน้อยและความไม่พึงพอใจมาก ต้องมีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น

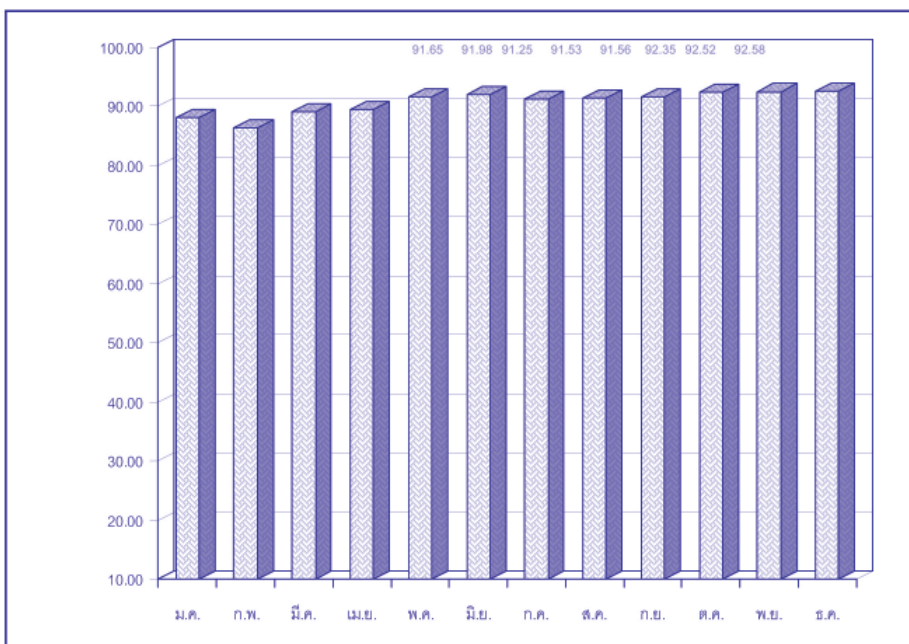
ข้อควรคำนึงของการนำไปใช้

1. การใช้เทคนิควิธีการคำนวณที่มีความซับซ้อนมากเกินไป อาจทำให้การรวบรวมข้อมูลและการประเมินผล ใช้เวลานานเกินจำเป็น
2. การตั้งเกณฑ์ในการประเมินอาจประยุกต์ใช้ KPI ที่กำหนดไว้แล้วให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างไรก็ตามพึงระวังการตั้งเป้าที่สูงเกินไปจนไปไม่สามารถปฏิบัติได้

ตัวอย่างการกำหนดวิธีการวัดผลและเกณฑ์การประเมิน

■ กรมการขนส่งทางบก

จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจที่เกิดจากการใช้บริการ โดยอาศัยการสอบถามผ่านการสำรวจที่ทำเป็นประจำทุกเดือน แล้วนำมาเปรียบเทียบผลในแต่ละเดือน สำหรับงานบริการสาธารณะในปี 2547 ผลการสำรวจประจำเดือนแสดงให้เห็นระดับความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นและอยู่ในระดับที่เกินค่า 90% เป็นระยะเวลา 8 เดือนติดต่อกันต่อเนื่องกันตั้งแต่เดือน พฤษภาคม ถึง ธันวาคม โดยเป็นผลจากการปรับปรุงตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง มีนาคม ในปีเดียวกัน ทั้งนี้ ทางกรมการขนส่งทางบกต้องเป้าหมายความพึงพอใจโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 85% ซึ่งถ้าพิจารณาผลการประเมินจะเห็นได้ว่าการค่าที่สูงกว่าค่าเป้าหมายทุกเดือน



ภาพที่ 13 การประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลในแต่ละเดือน

ความหมาย : เลือกวิธีการสำรวจและเก็บข้อมูล

การเลือกวิธีการสำรวจและเก็บข้อมูล หมายถึง การเลือกวิธีการสำรวจและเก็บข้อมูลโดยมีการคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะสำรวจเป็นสำคัญ โดยข้อมูลที่ได้จากการสำรวจตรงกับกลุ่มเป้าหมายจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการแปลและวิเคราะห์ผล

หลักการแนวคิด

- ส่วนราชการส่วนใหญ่ที่มีภารกิจในการบริการสาธารณะ จึงมีประชาชนผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก มีความแตกต่างหลากหลายของผู้ใช้บริการทั้ง เพศ อายุ อาชีพ รายได้ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพ ครอบครัว ประชาชนแต่ละกลุ่มมีทัศนคติ แนวคิดต่างกัน คุณภาพของการบริการ ที่เหมาะสมสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมสำหรับคนอีกกลุ่มหนึ่ง การวัดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจนั้น มีความคล้ายคลึงกับการทำคึกษาวิจัยด้านการตลาด ที่ต้องสุ่มเลือกตัวอย่าง ที่แน่ใจว่าสามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่ไปเจาะจงวัดผลกับ กลุ่มหนึ่งกลุ่มใด ซึ่งอาจไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ที่มารับบริการทั้งหมด

ขั้นตอน/วิธีการ

การวัดความพึงพอใจสามารถเลือกดำเนินการได้หลายวิธีสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยทั่วไปเป็นดังนี้

- การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires & Survey) เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจสำหรับ ส่วนราชการที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก โดยใช้การ สุ่มตัวอย่าง ดังเหตุผลที่กล่าวไปแล้ว การสุ่มตัวอย่างเพื่อสำรวจแนวทางหนึ่งอาจใช้โครงสร้าง ประชากร ที่อยู่ในช่วงอายุของผู้ใช้บริการ เป็นกรอบในการสุ่มตัวอย่าง การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เป็นการสำรวจที่เน้นในเชิงปริมาณ บนพื้นฐานของสมมุติฐานที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้แล้ว ในสมัยก่อนนิยมส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างเป้าหมายกรอกแล้วส่งคืน แต่มักไม่ได้รับความร่วมมือตอบกลับ (การตอบกลับทั่วไปต่ำกว่าร้อยละ 20) บางหน่วยงานจึงนิยมให้พนักงานออกไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ในปัจจุบันหลายหน่วยงานเริ่มใช้แบบสำรวจ online โดยเปิดให้ผู้ใช้บริการตอบแบบสอบถามทาง internet โดยวิธีการดังกล่าวเหมาะกับการได้ข้อมูลของทุกกลุ่มของประชาชนที่มาติดต่อราชการ

สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่มีความรู้หรือประสบการณ์เชิงลึกมีวิธีการดังนี้

- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) คล้ายคลึงกับการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม แต่เป็นการสำรวจที่เน้นเชิงคุณภาพมากขึ้น จำเป็นต้องให้พนักงานเป็นผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบซึ่งเป็นข้อคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง บางหน่วยงานใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายการลงพื้นที่สำรวจ ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมาก การสรุปผล

ของการสัมภาษณ์เชิงลึกจะทำได้ยากและใช้เวลานานโดยวิธีนี้เหมาะสำหรับกลุ่มคนที่มีความรู้ลึกในการสัมผัสกับงานบริการนั้นๆ หรือกลุ่มลูกค้าประจำ

- การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความเห็น (Focus Group): เป็นการสำรวจเชิงคุณภาพอีกวิธีหนึ่งเหมาะกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก รวมทั้งส่วนราชการที่ทำหน้าที่ให้บริการกับส่วนราชการด้วยกัน โดยนัดหมายผู้ที่เกี่ยวข้องมาพบและพูดคุยกันในคราวเดียว เพื่อระดมความเห็นและหาประเด็นบางอย่างร่วมกัน การทำ Focus Group นอกจากได้ทราบความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจแล้ว บางครั้งยังได้ทราบถึงความคิดเห็นที่ผู้ใช้บริการต้องการ รวมถึงอาจได้รับข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ที่เป็นประโยชน์จาก Focus Group อีกด้วย โดยวิธีการนี้เหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีความรู้หรือความเข้าใจหรือมีประสบการณ์ในงานบริการสำหรับกลุ่มเป้าหมายคาดว่าจะเป็นผู้รับบริการในอนาคต

- การประชุมเพื่อทดสอบ (Trial Meeting): เป็นการสำรวจเชิงคุณภาพโดยเป็นการทดลองหรือทดสอบการบริการหรือสินค้าใหม่ๆ โดยต้องมีการลองการใช้บริการที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อสอบถามประทับใจและความคิดเห็นที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงงานบริการจริงที่จะเกิดขึ้นซึ่งถือว่าเป็นมุมมองใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานบริการ โดยอาจประยุกต์ใช้ในการนำกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเป็นผู้รับบริการในอนาคตมาทดลองใช้งานบริการเดิมที่มีอยู่เพื่อสอบถามความคิดเห็น และความคาดหวังถ้าต้องมาใช้บริการ

ประโยชน์

- การวัดความพึงพอใจแต่ละวิธีมีจุดอ่อนจุดแข็งต่างกัน อย่างไรก็ตามส่วนราชการ สามารถใช้สองวิธีการผสมผสานกันก็ได้เช่น ใช้ Focus Group หรือ Trial Meeting เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเบื้องต้นสำหรับนำไปสร้างเป็นเค้าโครงแบบสอบถามที่จะใช้ Survey หรือ In-depth Interview ดำเนินการ Survey แล้วใช้ Focus Group เพื่อขยายผล ในบางประเด็นที่ส่วนราชการเห็นว่าเป็นปัญหาที่มีนัยสำคัญ

ข้อควรคำนึงของการนำไปใช้

- ความน่าเชื่อถือของการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ขึ้นกับการวางกรอบสมมุติฐานที่นำมาใช้กำหนดเป็นแบบสอบถาม และ การกระจายของกลุ่มตัวอย่างว่าสอดคล้อง และสัมพันธ์กับโครงสร้างของประชากรผู้ใช้บริการหรือไม่ ที่สำคัญคือส่วนราชการต้องแน่ใจได้ว่าผู้ไปดำเนินการเก็บข้อมูลวัดผลความพึงพอใจนั้นมีวินัย และซื่อสัตย์ ต่อการเก็บข้อมูลเพียงพอ การประมวลผลแบบสอบถามปริมาณมหาศาลจำเป็นต้องใช้เทคนิคทางสถิติเข้ามาวิเคราะห์และพิจารณาแนวโน้มการกระจายของข้อมูล ซึ่งต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่รวบรวมมาได้เต็มที่

- แบบการสอบถามความคิดเห็น เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของลูกค้าหรือประชาชนที่มาใช้บริการ
- การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความเห็น เหมาะสำหรับลูกค้าหรือประชาชนที่มีความเข้าใจหรือประสบการณ์ในงานบริการและสามารถให้คำตอบหรือความคิดเห็นในเชิงลึกได้

ความหมาย: การกำหนดความต้องการผลลัพธ์

- ความต้องการผลลัพธ์ของบริการในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน หมายถึง การให้บริการของส่วนราชการในเรื่องเดียวกันนั้นจะมีผู้ที่ได้รับผลจากบริการนั้นแบ่งได้เป็นหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มได้ผลจากบริการในมิติที่แตกต่างกัน

หลักการแนวคิด

- การวัดความพึงพอใจและความไม่พอใจนั้น ส่วนราชการต้องคำนึงถึง “คุณภาพของการให้บริการ” เป็นอันดับแรกๆ ว่าการวัดนั้นจะสามารถสะท้อนระดับคุณภาพของการให้บริการออกมาได้ ผู้รับบริการคนเดียวกันอาจมีคาดหวังบริการจากจุดบริการ 2 แห่ง แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้ขึ้นกับว่า “ผลลัพธ์ของบริการ” ที่เขาได้รับนั้นคืออะไร เช่น กรณีการใช้บริการที่โรงพยาบาล คุณภาพของการให้บริการ คือ คุณภาพในการรักษา ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล การรอคิวไม่นาน และการนัดหมายที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผลลัพธ์ของบริการนั้น โดยสรุปคือ รักษาอาการเจ็บป่วยของผู้มารับบริการได้ในงบประมาณที่สมเหตุผล

กล่าวคือ ถ้า นาย ก เป็นผู้ป่วยซึ่งไปรับบริการที่โรงพยาบาลเพื่อรับการรักษา แต่โรงพยาบาลมีสองแผนกที่ให้บริการตรวจรักษาเหมือนกัน คุณภาพของหมอเท่าเทียมกัน แผนกที่ 1 คิวสั้น การนัดหมายเป็นระบบ แต่คิดค่าบริการตามปกติ ส่วนแผนกที่ 2 ไม่มีการนัดหมายล่วงหน้า ผู้ป่วยต้องมารอคิวกันเองตั้งแต่เช้า มีคนเข้าคิวยาวพอสมควร แต่คิดค่ารักษาแค่ 30 บาท นาย ก อาจจะประทับใจและพอใจใช้บริการแผนกที่ 2 มากกว่า นั่นเป็นเพราะผลลัพธ์ของบริการที่ นาย ก คาดหวังในเรื่องความรวดเร็ว กับค่าบริการ นั้นมีความสัมพันธ์กันเกี่ยวข้องกันคือ ถ้าแผนก 1 ที่เก็บค่าบริการตามปกติไม่ได้แพงมากเกินไป แต่แผนก 2 มีคิวยาวมาก นาย ก อาจต้องรอคิวทั้งวัน นาย ก อาจเปลี่ยนใจมาใช้บริการแผนกที่ 1 แทน อันเนื่องมาจากในส่วนลึก นาย ก ต้องการให้บริการทั้งรวดเร็ว และ ราคาถูก ทั้งสองอย่างซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่โรงพยาบาลได้กำหนดไว้ จึงทำให้ต้องมี 2 แผนก ให้ผู้ป่วยเลือกรับบริการ

ขั้นตอน / วิธีการ

- กำหนดหัวข้อการวัดความพึงพอใจโดยใช้มิติที่สำคัญต่อคุณภาพ โดยอาจกำหนดมิติที่สำคัญต่อคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค โดยนักวิจัย Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) ได้สร้างเครื่องมือในการวัดคุณภาพการบริการ ที่เรียกว่า SERVQUAL หรือ

บางครั้งเรียกว่า RATER ซึ่งมีการวัดผลคุณภาพงานบริการใน 5 ด้านหลักคือ ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความไว้วางใจ (Assurance) ภาพที่ลักษณะทางกายภาพ (Tangibility) ความเอาใจใส่ (Empathy) และ การตอบสนอง (Responsiveness) โดยเป็นการวัด ความแตกต่างระหว่างความคาดหวัง ของลูกค้าที่มีต่อการบริการและการรับรู้ที่มีต่อการบริการจริง ดังนั้นการวัดคุณภาพการบริการเป็นขั้นตอนแรกๆที่เข้าใจความแตกต่างระหว่างงานบริการจริงและความคาดหวัง ดังนั้นการกำหนดค่าความคาดหวัง ทำให้ได้กรอบในการวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้จากการประเมินความคาดหวังในผลลัพธ์ของบริการ ที่ผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มคาดหวัง กับการบริการจริง ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจดำเนินการวัดความพึงพอใจ โดยใช้แบบสำรวจ หรือแม้แต่วิธีการสำรวจที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม

การกำหนดค่าความคาดหวังเป็นเรื่องสำคัญ ถ้ามีการกำหนดค่าความคาดหวังที่ไม่ครอบคลุมอาจส่งผลกระทบต่อ การวัดความพึงพอใจ เช่น ศูนย์บริการรถยนต์ยี่ห้อหนึ่ง เน้น การวัดความพึงพอใจในมิติของพฤติกรรมผู้ให้บริการและตรงต่อเวลา จึงเน้นการวัดความพึงพอใจใน 2 มิติดังกล่าว ผลที่ได้จากการวัดความพึงพอใจถูกนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งมารยาทของพนักงานต้อนรับและ call center นอกจากนั้นยังมี ระเบียบวิธีในการทำงานของพนักงานบริการเกี่ยวกับการแจ้งข้อมูลให้ลูกค้า ตามเวลาที่กำหนด แต่ศูนย์บริการแห่งนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพที่แท้จริงของบริการ ซึ่งสะท้อนจากความล้มเหลวของการซ่อมบำรุงรถให้ลูกค้า ระดับความรู้ความเชี่ยวชาญของช่าง และที่ปรึกษาทางเทคนิค พอถึงเวลาที่กำหนด Call Center จะโทรมาสอบถามลูกค้าเพื่อวัดความพึงพอใจ ซึ่งมักจะมุ่งเน้นเรื่องมารยาทและความสะดวกสบายของการส่งรถและรับรถคืนมากกว่าที่จะสอบถามเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของทีมงาน และ ความล้มเหลวของการซ่อม ด้วยเหตุนี้การพัฒนาขีดความสามารถในการซ่อมจึงไม่ได้ถูกกำหนดเป็น KPI ในการปรับปรุงเพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ แม้ว่าระดับคะแนนความพึงพอใจในหัวข้อที่ศูนย์บริการ ได้ตีกรอบไว้จะได้คะแนนสูงเพียงใด แต่ก็ไม่สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการได้ เพราะช่างไม่ได้ได้รับการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะในระยะยาวที่เกิดข้อผิดพลาดจากการซ่อมมากขึ้นเรื่อยๆ ก็ยังกีดร่อนภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของศูนย์บริการไปเรื่อยๆเช่นกัน

ประโยชน์

- การวัดความพึงพอใจ จำเป็นต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยที่เป็นคุณภาพของการให้บริการ และ ผลลัพธ์ของบริการ เพื่อให้สามารถนำผลการวัดกลับมาพิจารณาปรับปรุงงานต่างๆให้กลับมาสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการได้

ข้อควรคำนึงของการนำไปใช้

■ การวัดความพึงพอใจที่หลงประเด็น นำไปสู่การปรับปรุงการทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังที่มีนัยสำคัญของผู้รับบริการ การปรับปรุงในภาพที่แบบนี้ นอกจากไม่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ส่วนราชการแล้ว บางครั้งกลับเป็นภาพที่จุดภาพลักษณ์ของส่วนราชการให้แย่กว่าเดิม

ตัวอย่างการกำหนดหัวข้อการวัดความพึงพอใจและประเมินความคาดหวัง

กรมควบคุมมลพิษ อยู่ในฐานะของผู้กำกับ ควบคุม และกำหนดมาตรฐาน ในสองประเด็นแรกคือ การกำกับ และ ควบคุม นั้น ถือเป็นบริการสาธารณะ ซึ่งถ้าทำได้ดีมีคุณภาพ ความพึงพอใจย่อมเกิดกับประชาชนทั่วไปที่พักอาศัย ในพื้นที่ใกล้เคียงบริเวณที่เสี่ยงต่อการเกิดมลพิษ แต่การปฏิบัติงานกำกับ ควบคุม ที่เข้มงวดนั้น ย่อมไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ได้ จะเห็นได้ว่ากลุ่มเป้าหมายทั้งสองกลุ่ม มีทิศทางของความพึงพอใจที่ขัดแย้งกัน กรณีเช่นนี้ กรมควบคุมมลพิษ ต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายและประเด็นการวัดความพึงพอใจให้สอดคล้องกัน ดังเช่นตัวอย่างต่อไปนี้

กลุ่มเป้าหมาย	ความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย
ประชาชนในพื้นที่เสี่ยง	ประสิทธิผลของการควบคุม เปรียบเทียบต่อความคาดหวังของประชาชน
โรงงานอุตสาหกรรม	ความยุติธรรมในการตรวจสอบ และการให้ความรู้ความเข้าใจ

ภาพที่ 14 การกำหนดหัวข้อการจัดความพึงพอใจและประเมินความพึงใจ

จากกรณีนี้จะเห็นว่า ประชาชนในพื้นที่เสี่ยง คือ ผู้ที่ได้รับบริการ แม้ว่าไม่ได้มาติดต่อราชการโดยตรง แต่สมควรวัดความพึงพอใจ โดยเน้นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในการบริการเทียบกับค่าความคาดหวัง

ความหมาย: การกำหนด Key Performance Indicators (KPIs)

KPI เพื่อกำหนดระดับคะแนนความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ หมายถึง ดัชนีชี้วัดที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเองเพื่อเปรียบเทียบพัฒนาการของส่วนราชการแต่ละปี หรืออาจเปรียบเทียบกับระหว่างส่วนราชการโดยใช้ดัชนีชี้วัดตัวเดียวกัน เช่น Net Promoters Score เป็นต้น

ส่วนราชการมีหน้าที่ให้บริการไม่เฉพาะเจาะจงกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อีกทั้งแต่ละส่วนราชการยังมีข้าราชการในสังกัดอีกเป็นจำนวนมาก ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับทราบ ระดับความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจแล้ว การกำหนดแนวทางวิธีการปรับปรุงการดำเนินการจึงต้องขยายผลของการปรับปรุงแก้ไขให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ในวงกว้าง เพื่อให้ครอบคลุมประชาชนที่มาใช้บริการในทุกภาคส่วน โดยใช้ Key Performance Indicator (KPI) เพื่อกำหนดระดับคะแนนความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจทั้งในภาพรวม และ หัวข้อย่อยที่มีนัยสำคัญ เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จของส่วนราชการ และหน่วยงานในสังกัด

หลักการแนวคิด

KPI เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวงจรของการพัฒนาให้เกิดขึ้น โดย KPI นั้นมีความยืดหยุ่นต่อการนำไปใช้งานเนื่องจากเป็นดัชนีที่ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดได้เอง ตามระดับความสามารถของส่วนราชการในปัจจุบัน และปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มความท้าทายให้ดียิ่งขึ้นในปีต่อไป หรือจะใช้ดัชนีชี้วัดที่เหมือนกันระหว่างส่วนราชการ เพื่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ก็สามารถทำได้อีกเช่นเดียวกัน

ในกรณีที่ส่วนราชการต้องการสร้างความมั่นใจว่า การวัดความพึงพอใจนั้นจะนำไปสู่การปรับปรุง จึงมีความจำเป็นที่ต้องกำหนด KPI ให้มีความชัดเจน และนำไปสู่การกำหนดแผนดำเนินการต่อไป

ขั้นตอน/วิธีการ

1. กำหนดให้ระดับคะแนนของการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ซึ่งอาจรวมถึง จำนวนข้อร้องเรียนของการให้บริการ เป็น KPI ของส่วนราชการ (บางหน่วยงานกำหนดเพียงว่า ให้ดำเนินการวัดความพึงพอใจ ปีละ 2 ครั้ง) แต่ไม่ได้ตั้งเป้าหมายว่าจะยกระดับคะแนนที่วัดได้ให้ดียิ่งขึ้น กรณีเช่นนี้ จะไม่ทำให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการมีการรายงานผล และติดตามระดับคะแนนของ ความพึงพอใจตามระยะเวลาที่กำหนด
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอแนวทางและแผนงานเพื่อยกระดับความพึงพอใจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ในลักษณะเดียวกันกับโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ โครงการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ประโยชน์

การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพโดยทั่วไป อาจช่วยให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการได้รวดเร็วขึ้น ประชาชนได้รับความสะดวกเพิ่มขึ้น แต่ส่วนราชการอาจยังไม่สามารถ ตอบสนองได้ตรงกับสิ่งที่ผู้ใช้บริการ คาดหวัง เช่น บริการบางด้านนอกเหนือจากความรวดเร็วแล้ว ประชาชนผู้รับบริการยังต้องการ ข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจน, คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง, ความยุติธรรม หรือแม้แต่ช่องทางให้บริการที่มากยิ่งขึ้น ประเด็นเหล่านี้ สามารถทราบได้จากการวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ซึ่งหากได้รับทราบแล้ว หน่วยงาน สามารถนำมากำหนดแผนและโครงการพัฒนา เพื่อให้โครงการนั้นเสร็จสิ้นตามกำหนดเวลาและงบประมาณที่กำหนด

ข้อควรคำนึงของการนำไปใช้

การวัดความพึงพอใจบางครั้งอาจทำให้ส่วนราชการค้นพบหัวข้อที่ต้องปรับปรุงงานมากจนเกินกำลังและทรัพยากรที่มี จำเป็นต้องกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังให้ชัดเจน นอกจากนั้นการกำหนด KPI ที่ท้าทายมากจนเกินกำลังศักยภาพของส่วนราชการ ถือเป็นความสูญเปล่า และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ของการพัฒนา

ตัวอย่างการปรับปรุงการดำเนินงานที่สัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจ

■ โรงพยาบาลรามา

จัดให้มีการตั้งตัวชี้วัดในการบริการผู้ป่วยนอกของ หน่วยตรวจผิวหนัง ภาควิชาอายุรศาสตร์ โดยกำหนด เป็น 4 ค่าเป้าหมาย ดังที่แสดงในตาราง

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	พ.ศ.		
		2544	2545	2546
1. จำนวนคำร้องเรียนเรื่องพฤติกรรมบริการ	0 ราย/เดือน	0-4 ราย	0-2 ราย	0-1 ราย
2. อัตราการรับรู้ขั้นตอนการให้บริการของผู้ป่วย	90%	-	96%	-
3. อัตราความพึงพอใจต่อแพทย์	ความพึงพอใจ ดี-ดีมาก 80%	80%	81%	79.3%
4. อัตราความพึงพอใจต่อพยาบาลและ ผู้ช่วยพยาบาล	ความพึงพอใจ ดี-ดีมาก 80%	67.4%	77.4%	68.9%

(9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทัน่วงที่และนำไปใช้ในการดำเนินการต่อไปได้

ในการดำเนินการในการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทัน่วงที่และนำไปใช้ในการดำเนินการต่อไปได้มีดังนี้

- การกำหนดมาตรฐานการติดตามและการตอบกลับ

ความหมาย : การกำหนดมาตรฐานการติดตามและการตอบกลับ

■ การกำหนดมาตรฐานการติดตามและการตอบกลับ หมายถึง การกำหนด ขั้นตอนการทำงาน หรือระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ครอบคลุมตั้งแต่ ช่องทางที่ผู้รับบริการ สามารถส่งข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะ จนถึงเส้นทางการเดินของ เอกสารดังกล่าว จนถึงจุดสิ้นสุด ที่ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการแจ้งกลับผลให้ผู้ร้องเรียนได้รับทราบ โดยถือเป็น (Feedback loop) ในการตอบรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อสงสัย กลับไปยังผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงออกถึงความใส่ใจ ไม่ละเลย ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นต่อการบริการ การดำเนินการ ตอบกลับควรทำเป็น 2 ระยะ คือ 1. ดำเนินการทันทีหลังจากได้รับเรื่องร้องเรียนหรือข้อสงสัยเพื่อตอบรับในการได้รับเรื่องและไม่ควรเกิน 15 วัน และ 2. ดำเนินการตอบกลับหลังจากได้มีการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดในการแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว โดยอาจต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการแก้ปัญหาในแต่ละกลุ่ม

หลักการแนวคิด

■ การให้บริการเป็นปฏิสัมพันธ์โดยตรงที่เกิดขึ้นระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้มารับบริการ ข้อร้องเรียนมักเกิดขึ้นจากสถานการณ์ในทางลบ เช่น การรอคิวนานเกินปกติ ช่องทางการติดต่อรับบริการที่สับสนซับซ้อน ความไม่สะดวกในการใช้บริการ รวมถึงพฤติกรรมส่วนตัวและมารยาทของผู้ให้บริการ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ข้อร้องเรียนส่วนใหญ่จึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้มาใช้บริการ โดยส่วนใหญ่อาจมีการใช้อารมณ์และสีปากเสียงกันมาแล้ว ก่อนที่ผู้ใช้บริการจะตัดสินใจ แจ้งความประสงค์ยื่นหนังสือข้อร้องเรียน ซึ่งผู้ให้บริการเองก็มักจะมีความกังวลว่าข้อร้องเรียนนั้นจะได้ออกส่งต่อไปยังผู้บริหารที่รับผิดชอบ นำไปปรับปรุงแก้ไขในเรื่องที่เป็นปัญหาหรือไม่ เพราะกรณีที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการยอมกล่าวว่าตนเองจะได้รับความเดือนร้อนจากข้อร้องเรียนดังกล่าว จึงพยายามทุกวิถีทางที่จะสกัดกั้นไม่ให้หนังสือข้อร้องเรียนนั้นเดินทางไปถึงผู้บริหารระดับสูงได้ ดังนั้นการตอบกลับเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและประชาชน

ขั้นตอน/วิธีการ

1. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยให้ช่องทางนี้สื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ให้บริการ เพื่อให้ผู้ร้องเรียนเกิดความมั่นใจ
2. กำหนดให้ผู้ร้องเรียนทุกรายการอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ที่สามารถสั่งการหรือประสานงานผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที
3. จัดให้มีการตอบกลับผู้มาใช้บริการโดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ตั้งแต่การกล่าวขอโทษ การชี้แจงแนวทางแก้ไข และแจ้งข่าวผลสัมฤทธิ์ของการปรับปรุงให้ผู้ใช้บริการได้รับทราบโดยควรกำหนดระยะเวลาการตอบกลับในการรับเรื่อง ไม่เกิน 15 วันและกำหนดระยะเวลาการตอบกลับหลังจากได้มีการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดในการแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว ให้แล้วเสร็จโดยระบุในหนังสือตอบกลับ

ประโยชน์

- โดยปกติแล้วผู้รับบริการเมื่อไม่พึงพอใจมักเก็บความไม่พอใจนั้นกลับไปด้วย จะมีเพียงส่วนน้อยที่ประสงค์ยื่นหนังสือร้องเรียนต่อผู้ให้บริการ ด้วยเหตุนี้สำหรับภาคเอกชนแล้ว หนังสือร้องเรียนเพียงฉบับเดียวจึงถือได้ว่าเป็นตัวแทนของผู้รับบริการที่แจ้งให้หน่วยงานได้รับทราบปัญหา หน่วยงานเอกชน บางแห่งเปรียบเปรยข้อร้องเรียนของลูกค้าว่าเป็นเสียงจากสวรรค์ที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบข้อเท็จจริงของระดับปฏิบัติการ

ข้อควรคำนึงของการนำไปใช้

- มักมีข้อสับสนระหว่างข้อร้องเรียนในงานบริการ กับข้อร้องทุกข์ การร้องทุกข์นั้นเป็นการแจ้งความประสงค์ขอรับบริการภาพที่แบบหนึ่งเกิดจากความเดือดร้อน และผู้ร้องทุกข์เชื่อว่าเมื่อมายื่นข้อร้องทุกข์ให้ส่วนราชการแล้ว ส่วนราชการนั้นจะเข้ามาให้บริการเพื่อบรรเทาทุกข์ได้ แต่ข้อร้องเรียนในงานบริการเป็นคำตำหนิส่วนราชการโดยตรงถึงความด้อยประสิทธิภาพ ความล้มเหลวของการให้บริการ
- ข้อร้องทุกข์โดยทั่วไปไม่ใช่ข้อร้องเรียนในงานบริการ ซึ่งบางครั้งสืบเนื่องมาจากความล้มเหลวของการให้บริการจากส่วนราชการอื่น หรือการไม่ได้รับความเป็นธรรม ในกรณีนี้ ส่วนราชการควรมุ่งเน้นไปที่การจัดให้มีบริการตามพันธกิจของหน่วยงาน หรือให้คำแนะนำที่เหมาะสม แต่หากท่านไม่ได้ดำเนินการกับข้อร้องทุกข์อย่างเหมาะสม ท่านอาจจะได้รับข้อร้องเรียนในบริการ ว่าไม่จัดการกับข้อร้องทุกข์ ก็เป็นไปได้
- ประชาชนผู้มาใช้บริการเองส่วนใหญ่มักมีความสับสน อาจเรียกชื่อตามความเข้าใจของตนเป็นข้อร้องเรียนบ้าง ข้อร้องทุกข์บ้าง ส่วนราชการเองจึงต้องแยกแยะ คัดกรอง และจัดหมวดหมู่เพื่อจะได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมและถูกต้อง เช่นบางเรื่องที่ระบุว่าเป็นข้อร้องทุกข์ แต่เป็นข้อร้องเรียนในบริการ ส่วนข้อร้องเรียนบางเรื่องอาจเป็นข้อร้องทุกข์ เป็นต้น

(10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

■ ส่วนราชการควรหาข้อมูลอ้างอิงเพื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ สำหรับเป็น กรอบอ้างอิงให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่า ระดับของความพึงพอใจในปัจจุบันนั้น สามารถตอบสนองผู้มาใช้บริการ ได้เพียงพอแล้วหรือไม่ โดยการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเป็นกระบวนการของการวัดและเปรียบเทียบ (Benchmarking) บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบ มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ความหมาย: การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking)

■ การใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ (Benchmarking) หมายถึง เป็นกระบวนการในการประเมิน และเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาที่ดี (Best practice) หรือ Benchmark ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็น กลุ่มธุรกิจหรือ อุตสาหกรรม ประเภทเดียวกันเพื่อให้การวัดความพึงพอใจนำไปสู่การ พัฒนาปรับปรุงงาน และสามารถตอบสนอง ผู้ใช้บริการ ได้อย่างสมบูรณ์

หลักแนวคิด

■ การใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ หรือ Benchmarking โดยทั่วไปจะเป็นกระบวนการในการ เปรียบเทียบ งานบริการ กระบวนการ หรือ ผลลัพธ์ กับกระบวนการของหน่วยงานอื่นที่มีกระบวนการดีกว่า เพื่อใช้เป็นเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริการให้ดียิ่งขึ้น โดยอาจแบ่งประเด็น ในการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบในเรื่องของ เวลาการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ ต้นทุนในการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ ช่องทางในการให้บริการ และ ประเด็นอื่นๆที่สำคัญต่อการให้ บริการประชาชน ทั้งนี้ในการใช้ข้อมูลในการเปรียบเทียบอาจแบ่งออกได้ตามประเภทของวัตถุประสงค์ การ Benchmarking แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. Strategy Benchmarking เป็นการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อศึกษาเปรียบเทียบ การวางกลยุทธ์ในมิติต่างๆ ขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ
2. Process Benchmarking เป็นการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของตนกับ กระบวนการอื่นเพื่อศึกษาเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาที่เป็นเลิศ (Best practice)
3. Service Benchmarking เป็นการใช้ข้อมูลเปรียบเทียบการบริการที่ให้บริการ กับงานบริการอื่นๆ

ขั้นตอน/วิธีการ

■ การใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ หรือ Benchmarking มีหลายวิธีการด้วยกัน แนวทางที่ค่อนข้างโดดเด่นกว่าวิธีอื่นคือ 12 ขั้นตอนของ โรเบิร์ต แคมป์ (Robert Camp) ผู้เขียนหนังสือ Benchmarking เล่มแรก ตั้งแต่ปี 2532 ซึ่งประกอบด้วย

- 1) เลือกหัวข้อ
- 2) กำหนดกระบวนการหรือประเด็น ที่ต้องการ เปรียบเทียบ
- 3) หน่วยงานใดบ้างที่คือพันธมิตรที่มีศักยภาพ ที่จะนำมาเปรียบเทียบ
- 4) จะได้ข้อมูลที่ เราต้องการมาจากที่ใด
- 5) เก็บรวบรวมข้อมูล และ เลือกพันธมิตรที่ต้องการ
- 6) พิจารณาช่องว่าง (GAP)
- 7) กำหนดประเด็นที่ต้องการปรับปรุง
- 8) ตั้งเป้าหมายของประสิทธิภาพในอนาคต
- 9) สื่อสารให้ ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ
- 10) ปรับเป้าหมายใหม่
- 11) ดำเนินการ
- 12) ทบทวน และ ปรับปรุงค่าต่าง ๆ

หรือถ้าจะสรุปเป็นสามารธมากำหนดเป็นขั้นตอนง่ายๆดังต่อไปนี้

1. กำหนดขอบเขตของประเด็นพิจารณา
2. มองหาหน่วยงานอื่นที่มีกระบวนการเหมือนๆ กัน
3. ระบุให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดที่เป็นผู้นำ ในกระบวนการบริการลักษณะเดียวกัน
4. ดำเนินการสำรวจ
5. ศึกษาดูงานจากหน่วยงานซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่ดี (Best Practices)
6. กลับมาปรับปรุง และ ดำเนินงาน

ประโยชน์

■ การใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ หรือ Benchmarking โดยมุ่งศึกษาเปรียบเทียบจากกรณีตัวอย่างที่เป็น Best Practices ให้ส่วนราชการ ประหยัดเวลาในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง เสมือนการเรียนรู้ลด อีกทั้งการ Benchmarking ยังเป็นสิ่งที่ท้าทายเมื่อมีการกำหนดคู่แข่งชั้น ช่วยให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดความตื่นตัว และทุ่มเทใส่ใจในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ ซึ่งจะส่งผลให้การยกระดับความพึงพอใจในระยะยาวดียิ่งขึ้น

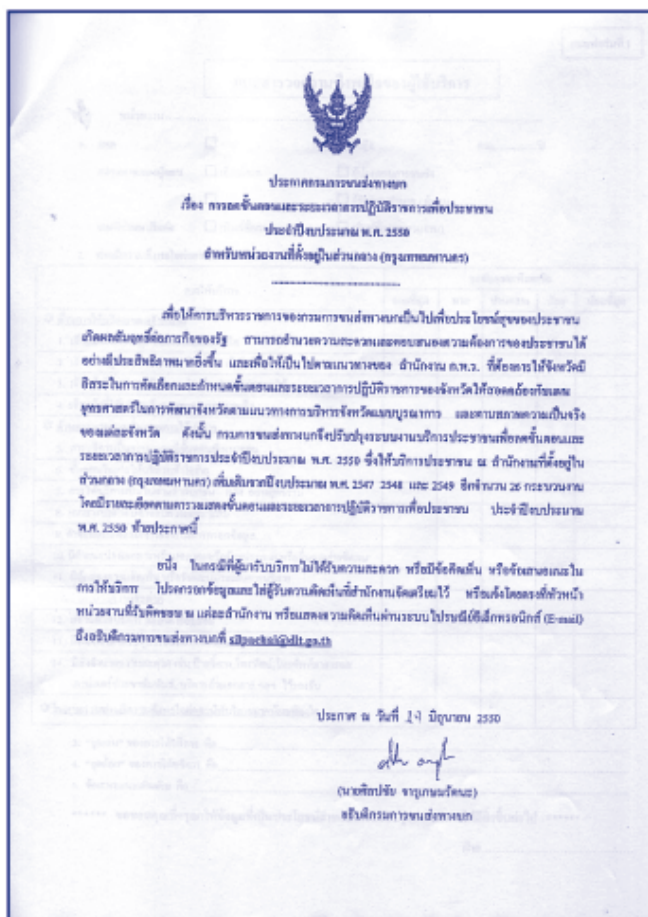
ข้อควรคำนึงของการนำไปใช้

- การ Benchmarking กับองค์กรที่เป็นผู้นำในด้านนั้น โดยเฉพาะส่วนราชการบางแห่งที่ตั้งเป้าเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจกับการให้บริการของบริษัทเอกชน ที่มีการพัฒนากระบวนการให้บริการมาเป็นเวลานานหลายปี แม้ว่าเป็นการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับทีมงาน แต่หากไม่นำมากำหนดเป็นแผนงานพัฒนาส่วนราชการแบบค่อยเป็นค่อยไป อาจทำให้ทีมงานเกิดความท้อจากเป้าหมายที่สูงเกินไป

ตัวอย่างการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking)

- กรมการขนส่งทางบก

ได้ดำเนินการในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน โดยได้จัดทำเป็นประกาศเพื่อให้หน่วยงานในต่างจังหวัดของกรมได้มีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือ Benchmarking ในการตั้งค่าเป้าหมายในการปรับปรุงการบริการ



ตัวอย่างประกาศแนบท้าย

ตารางแสดงขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

(แนบท้ายประกาศกรมการขนส่งทางบก เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550)

สำหรับหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) ลงวันที่ 29 มิถุนายน 2550

ลำดับ ที่	กระบวนการงาน	ขั้นตอน	ระยะเวลาแล้วเสร็จ ไม่เกิน (รวมระยะเวลา รอก่อนยื่นคำขอ)	หมายเหตุ
กระบวนการงานที่ใช้เวลาแล้วเสร็จภายใน 1 วัน				
✦ ด้านทะเบียนและภาษีรถ ตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์				
1	การโอนรถ	<ul style="list-style-type: none"> - รับคำขอตรวจสอบรถ - ตรวจสอบรถ - บันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ - จ่ายเรื่อง - รับคำขอ/ตรวจสอบหลักฐานประกอบคำขอ/ รับชำระค่าธรรมเนียม/ออกใบเสร็จรับเงิน/ บันทึกรายการในต้นทะเบียนรถและใบคู่มือจดทะเบียนรถ/นายทะเบียนพิจารณาลงนาม/ จ่ายเรื่อง 	2 ชั่วโมง	

■ การวัดความพึงพอใจโดยหน่วยงานกลาง ก็ช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบได้ง่ายขึ้น เนื่องจากการเก็บข้อมูล และ ให้คะแนนจะเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนราชการสามารถเลือกหน่วยงานที่มีลักษณะกระบวนการให้บริการที่ใกล้เคียงกับของส่วนราชการ เพื่อนำมาใช้เป็น Benchmarking ได้ ดังเช่นการสำรวจวัดความพอใจต่อไปนี้

ACSI : American Customer Satisfaction Index (ดัชนีความพอใจลูกค้าในอเมริกา) จัดทำโดย ศูนย์วิจัยคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Research Center: NQRC) โดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา ACSI ใช้วิธีการวัดและวิเคราะห์ โดยการสัมภาษณ์ลูกค้า

ผู้ให้บริการ และ โมเดล ทางเศรษฐศาสตร์มาประกอบกัน โดยกลุ่มและสัมภาษณ์ลูกค้าทางโทรศัพท์ การสุ่มตัวอย่าง นั้นกระจายตามสัดส่วนของโครงสร้างประชากรผู้บริโภคในสหรัฐ

ACSI ให้คะแนนประกอบด้วยหลายตัวแปร อาทิ ความคาดหวังของลูกค้า คุณภาพ โดยรวม คุณค่าที่ได้รับ และความสัมพันธ์ระหว่างค่าต่าง ๆ ระดับคะแนนของดัชนีแต่ละตัวคือ 0-100 แม้ว่าตามทฤษฎีหน่วยงานที่ถูกประเมิน จะมีโอกาสได้คะแนนตั้งแต่ 0 ถึง 100 คะแนนเต็ม แต่ในทางปฏิบัติ ส่วนใหญ่คะแนนจะอยู่ในช่วง 50-80 คะแนน

ACSI ดำเนินการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัทต่างๆ กว่า 200 บริษัท ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ 43 ประเภท รวมทั้งภาครัฐ โดยดำเนินการปีละ 1 ครั้ง หมุนเวียนไปเรื่อยๆ รายไตรมาส

ACSI Scores for U.S. Federal Government 2007

December 17, 2007

AGENCY/DEPARTMENT	CUSTOMER SEGMENT	2007
Federal Government (Aggregated)		67.8
Benefits Recipients		
National Cemetery Administration, VA	Relatives or individuals responsible for interment	95
TRICARE, DoD	Inpatients at TRICARE medical centers	89
Pension Benefit Guaranty Corporation	Retirees	88
TRICARE, DoD	Outpatients at TRICARE medical centers	84
Veterans Health Administration, VA	Inpatients at VA medical centers	83
Veterans Health Administration, VA	Outpatients at VA clinics	83
Veterans Health Administration, VA	Users of the Civilian Health and Medical Program	82
Information Providers/Technical Assistance/Supply		
National Institute of Health, HHS	National Cancer Institute, users of the Cancer Information Service	86
General Services Administration	Users of the Federal Citizen Information Center, Pueblo, Colorado	83
Natural Resources Conservation Service, USDA	Plant Materials Center (PMC)	83
Natural Resources Conservation Service, USDA	Conservation Technical Assistance (CTA)	79
Natural Resources Conservation Service, USDA	Soil Survey Program	79
Pension Benefit Guaranty Corporation	Pension plan participants	78
Natural Resources Conservation Service, USDA	Technical Service Providers (TSP)	78
National Aeronautics & Space Administration	Users of the Earth Observing System Data & Information Systems (EOSDIS)	75
General Services Administration	Users of the Federal Acquisition Service	74
Natural Resources Conservation Service, USDA	National Resources Inventory	57

(11) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในแง่เทคโนโลยี หรือสินค้าและบริการต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ ความคาดหวังในบริการของผู้มาใช้บริการไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน ล้วนอยู่บนกระแส ของการเปลี่ยนแปลง การกำหนดหัวข้อในการวัดความพึงพอใจก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องปรับให้ทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความหมาย: ความวัดความพึงพอใจเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

■ การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ หมายถึง การกำหนดหัวข้อและประเด็นในการวัดความพึงพอใจให้สัมพันธ์สอดคล้องการรอบแนวคิด และความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา โดยมีการทบทวนประเด็น ความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ

หลักแนวคิด

■ ในกรณีของภาคเอกชนนั้นมีการแข่งขันสูงมาก ผู้ที่สามารถตอบสนอง ความคาดหวังของลูกค้าได้มากกว่าย่อมคงความได้เปรียบ และมีโอกาสอยู่รอดได้ในสภาวะปัจจุบัน แต่เป็นที่ทราบดีว่า ทุกวันนี้ความคาดหวัง ความต้องการ หรือแม้แต่ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้แต่ส่วนราชการเองในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีมานี้จะสังเกตเห็นว่า ส่วนราชการหลายแห่ง มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ สามารถให้บริการประชาชนได้รวดเร็วขึ้น มีช่องทาง และจุดให้บริการเพิ่มมากขึ้น ประเด็นเหล่านี้ ไปช่วยขับเคลื่อนความคาดหวังของผู้ใช้บริการให้เพิ่มสูงขึ้น

สมัยก่อนการกำหนดประเด็นเพื่อวัดความพึงพอใจนั้น อาจวงกรอบไว้และสามารถใช้งานแบบสอบถามที่คิดไว้ได้นานร่วม 10 ปี แต่ในปัจจุบัน การออกแบบประเด็นที่จะนำมาใช้วัดความพึงพอใจอาจสามารถใช้งานได้ในช่วงเวลาประมาณ 1-2 ปีเท่านั้น เนื่องด้วยความต้องการของประชาชนมีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จึงจำเป็นต้องทบทวนปรับปรุงประเด็นการวัดผลทั้งในด้านความต้องการและความคาดหวังอยู่เสมอ โดยอาจเป็นการปรับปรุงประเด็นเดิมที่ได้มีการวัดผล และมีการเพิ่มประเด็นใหม่ ๆ ในการวัดผลเช่นกัน

ขั้นตอน/วิธีการ

1. ทบทวนแบบสอบถามใหม่ทุกปี (ถ้าเป็นไปได้)
2. จัดการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความเห็น (Focus Group) :

เป็นการสำรวจเชิงคุณภาพอีกวิธีหนึ่ง เหมาะกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก รวมทั้งส่วนราชการที่ทำหน้าที่ให้บริการกับส่วนราชการด้วยกัน โดยนัดหมายผู้ที่เกี่ยวข้อง มาพบและพูดคุยกันในคราวเดียว เพื่อระดมความเห็นและหาประเด็นบางอย่างร่วมกัน การทำ Focus Group นอกจากได้ทราบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจแล้ว บางครั้งยังได้ทราบถึงความคาดหวัง ที่ผู้ใช้บริการต้องการ รวมถึงอาจได้รับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่เป็นประโยชน์จาก Focus Group อีกด้วย

ประโยชน์

- หากส่วนราชการมีการปรับปรุงต่อเนื่องทันที่ ย่อมสามารถตอบสนองความคาดหวังให้กับผู้มาใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น

ข้อควรคำนึงของการนำไปใช้

ส่วนราชการบางแห่งอยู่ในส่วนภูมิภาค ห่างไกล การเปลี่ยนแปลงทางสังคมของชุมชนนั้นเกิดขึ้นไม่รวดเร็วทัน เมื่อเทียบกับในส่วนกลาง ในกรณีเช่นนี้อาจไม่จำเป็นต้องปรับปรุงแบบสอบถามที่ทำไว้บ่อยจนเกินไป ทั้งนี้ขึ้นกับการพิจารณาตามความเหมาะสม

สามารถนำประเด็นที่ส่วนกลางได้มีการปรับปรุงมาใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ โดยประเด็นที่เพิ่มเติมในส่วนกลางเป็นแนวโน้มที่น่าจะเกิดเป็นประเด็นในการประเมินในส่วนภูมิภาค

บรรณานุกรม

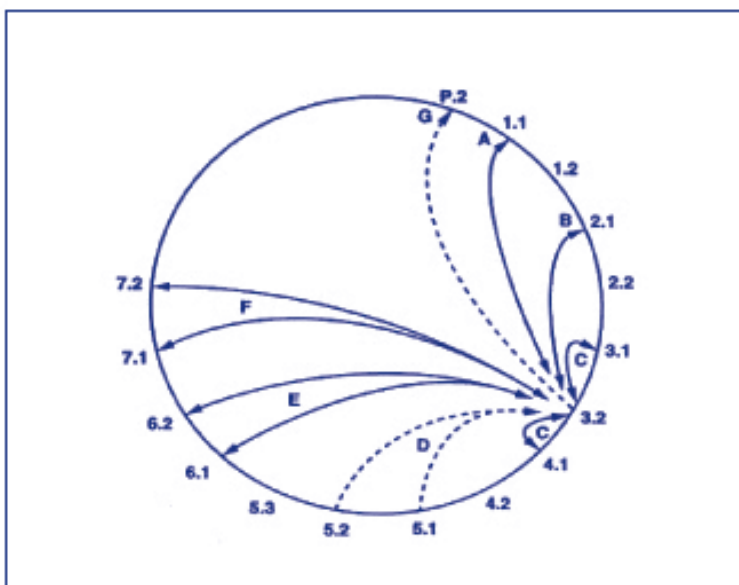
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2548. การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่นพรีนซ์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. 2551. เอกสารประกอบคำบรรยาย Introduction to PMQA สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. สำนักงาน ก.พ.ร.
- วิพุธ อ่องสกุล, 2550. “กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์”. เอกสารประกอบการบรรยาย. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
- _____. 2549. คู่มือการจัดทำแนวทางการบริหารราชการเพื่อ ประโยชน์สุขของประชาชน.
- _____. 2549. ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตาม แนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี (25 เล่ม). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สหมิตรพรีนติ้ง.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2549. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2004. กรุงเทพฯ : บริษัท พงษ์วินการพิมพ์ จำกัด.
- Baldrige National Quality Program. 2004. Criteria for Performance Excellence 2004.
- Blackshaw, P. 2008. Satisfied customers tell three friends, angry customer tell 3,000: Running a Business in Today's Consumer-Driven World. Doubleday. New York, U.S.A.
- Camp, R. 1989. The Search for Industry Best Practices that Lead 2 Superior Performance. Productivity Press
- Deming, W.E. 1996. Out of the Crisis, Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Studies.
- Liker, J.K. 2004. The Toyota Way. McGraw-Hill. New York, U.S.A.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S. 1984. Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, April, 39-48.
- Kolarik, W.J. 1999. Creating Quality Process Design for Results. McGraw-Hill. New York, U.S.A.
- Kolarik, W.J. 1995. Creating Quality Concepts, Systems, Strategies, and Tools. McGraw-Hill. New York, U.S.A.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1990. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations: Free Press, 1990.



ភាគឯក







ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ

3.2 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับหมวดอื่นๆ

ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ Insights to Performance Excellent 2004

การจัดลำดับของผู้รับบริการโดยนำความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นหลักและจัดให้ตามมาตรฐานที่ผู้รับบริการกำหนด 3.2ก.(2) ควรได้รับการผลักดันจากผู้นำสูงสุด 1.1 ข.(2) การได้รับได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการดังกล่าว เพื่อนำมาปรับปรุงการตัดสินใจ ข้อร้องเรียนและความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ 3.2ก.(3) และความพึงพอใจ 3.2 ข.(1,2) ส่วนใหญ่ผู้นำระดับสูงขององค์กรจะนำมาทบทวนผลการปฏิบัติงาน 4.1 ข.(1) และนำมาจัดลำดับการปฏิบัติงาน 4.1 ข.(2) และปรับปรุง 4.1ข.(3)

ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3.2 ข.(1,2) และข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ (3.2ก.(3) รวบรวมโดยบุคลากรผู้ติดต่อโดยตรงเพื่อวางแผนกระบวนการ 2.1 ก.(2) นำมาใช้เพื่อตั้ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2.1 ข.(1) เพื่อบริหารจัดการให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ 3.2 ก.และ กระบวนการกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการ 3.2 ข. โดยการกำหนดส่วนสำคัญหลักที่มุ่งเน้น

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ 3.1 ก. (2) และข้อมูลการเทียบเทียบ 4.1 ก.(2) ใช้เพื่อช่วยกำหนดมาตรฐานการให้บริการ 3.2 ก.(2) ข้อมูลการร้องเรียน 3.2 ก.(3) ควรนำมาวิเคราะห์ 4.1ข.(1) และใช้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่าการสรุปภาพรวมทั้งหมด ตัดสินใจได้เหมาะสมและเที่ยงตรง

การพัฒนากำลังคน 5.1 ข.(1) การให้รางวัล การให้ความสำคัญนำมาผูกโยงกับความพึงพอใจ
ของผู้รับบริการ 5.1 ก.(3) และควมมีการเสริมแรงบุคลากรผู้ติดต่อผู้รับบริการโดยตรง 3.2 ก.(2) เพื่อ
ให้สามารถเข้าใจความต้องการ และพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพ 5.2 เพื่อแก้ไขข้อร้องเรียนได้

ทันที่และทำให้ผู้รับบริการพอใจ 3.2 ก.(3)

ข้อมูลต่างๆที่ได้รวบรวมจากผู้รับบริการ 3.2 ก.(2,3) ควรนำมาใช้เพื่อออกแบบและจัดการระบบงาน 6.2 ก. และกระบวนการหลักที่สำคัญ

ข้อมูลและข้อร้องเรียนจากกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ 3.2 ก.(3) สามารถนำมาช่วยในการออกแบบตัววัดที่ผู้รับบริการพึงพอใจ 3.2 ข.(1) และผู้รับบริการการให้ข้อมูลเรื่องผลความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ 7.2 และส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ 7.1 นอกจากนี้ผลของความพึงพอใจของผู้รับบริการ 7.2 ใช้เพื่อกำหนดมาตรฐานความต้องการและการให้บริการ 3.2 ก.(2) ความพยายามที่จะพัฒนาการเข้าถึงและความรับผิดชอบต่อการจัดการข้อร้องเรียน 3.2 ก.(3,4) ควรนำมาใช้ปรับปรุงเวลาการตอบสนองต่อข้อร้องเรียน ความมีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับข้อร้องเรียน และร้อยละที่สูงขึ้นของข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไขตั้งแต่ครั้งแรกที่ได้รับการติดต่อผลการดำเนินงานดังกล่าวต้องนำมารายงานใน 7.1 หรือ 7.2

กระบวนการใน ข้อ 3.2 ข.(3) การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการของคู่เทียบ ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องให้คำอธิบายที่ชัดเจนในลักษณะสำคัญขององค์กร P.1 ข.(2)

สารบัญชุกรานศัพท์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการ (Process)	66
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	66
การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)	67
การแข่งขัน (Competitive)	67
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)	67
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	68
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)	68
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)	68
การบูรณาการ (Integration)	69
การเรียนรู้ (Learning)	69
การวิเคราะห์ (Analysis)	70
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	70
ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)	70
ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)	70
ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)	70
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	71
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)	71
ความหลากหลาย (Diversity)	71
ค่านิยม (Values)	72
คุณค่า (Value)	72
จุดประสงค์ (Purpose)	72
ตัวชี้วัด (Indicator)	72
ที่สำคัญ (Key)	72
นวัตกรรม (Innovation)	73
แนวทาง (Approach)	73
แนวโน้ม (Trends)	73
ประสิทธิผล (Effectiveness)	74
เป้าประสงค์ (Goals)	74
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	74

ผลการดำเนินการ (Performance)	75
ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)	75
ผลลัพธ์ (Results)	75
ผลิตภาพ (Productivity)	76
ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)	76
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	76
ผู้รับบริการ (Customer)	76
แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	76
พันธกิจ (Mission)	77
มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)	77
รอบเวลา (Cycle Time)	77
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	77
ระบบงาน (Work System)	78
ระดับ (Levels)	78
ระดับเทียบเคียง (Benchmark)	78
วิสัยทัศน์ (Vision)	79
ส่วน (Segment)	79
สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)	79
อย่างเป็นระบบ (Systematic)	80
อย่างไร (How)	80

อภิธานศัพท์ (Glossary)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการ การดำเนินการของส่วนราชการ

กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือ บริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยมีระเบียบ ปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ในกรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจ รวมถึง ขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้ข้อมูล และสารสนเทศ ที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการ ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการ ดำเนินการ ที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอน อาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านั้นแล้ว ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ จะมีการตรวจสอบประเมินถึงระดับความสำเร็จ ของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐาน ของปัจจัยทั้ง 4 ประการได้แก่แนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการใดๆ ให้แก่บุคลากรซึ่งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจ ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพรวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการ

ตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและ สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ ดำเนินการ ของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- (2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

การแข่งขัน (Competitive)

การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์นี้อาจอ้างอิงจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ด้วยการคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหารและจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางองค์กรอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตรา นวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบงานที่ต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่บุคลากร บังคับนำเข้าสู่ของบุคลากรในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กร และบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเปรียบเทียบ ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กรงานการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิด และปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ใน เรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิตบริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบ ในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องคัดกรองเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

ตุ่คำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ตุ่คำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากรซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรและชุมชน รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร

ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการ

จุดประสงค์ (Purpose)

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติจุดประสงค์จะกว้าง และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการกระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุนานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลง ของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดง แนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการ มิติด้าน ประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการ พัฒนาองค์กร

ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” ซึ่งเป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขัน

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ คือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็น สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้ เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

คู่มือจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการ (Performance)

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการบวนการผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช้การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) มิติด้านประสิทธิผล
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

ผลลัพธ์ (Results)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

ผลิตภาพ (Productivity)

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต

การใช้ตัวชี้วัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไป ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ

พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการ ต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้บริหารของส่วนราชการ หากส่วนราชการเพียงอธิบายถึงวาระต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลามีความสำคัญยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอบริการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจ และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับและการปรับปรุง

ระบบงาน (Work System)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้น และทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถ

ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์ และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติและการผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม

ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน แต่แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิต บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมิอยู่ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับส่วนราชการในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการได้อย่างยั่งยืน

อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

อย่างไร (How)

“อย่างไร” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการ และตัวชี้วัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

ประวัติผู้เขียน

ผศ.ดร. วิพุธ อ่องสกุล

VIPUT ONGSAKUL, Ph.D.

สถานที่ติดต่อ

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10900

Tel: 0-2727-3968, 08-1984-3231

Email: vongsakul@nida.ac.th

ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการหลักสูตร Flexible MBA
- ผู้ประสานงานภาควิชาการบริหารการปฏิบัติการ

ประสบการณ์การสอน

- สอนในระดับ MBA และ Ph.D. ใน: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สถาบันพระปกเกล้า วิทยาลัยมหาดไทย
- มหาวิทยาลัยมหิดล
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
- มหาวิทยาลัยนเรศวร
- มหาวิทยาลัยพายัพ
- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
- มหาวิทยาลัยนานาชาติ Stamford

ประสบการณ์การฝึกอบรม ฝึกอบรมให้กับบริษัทเอกชนและสถาบันของรัฐดังต่อไปนี้

- นักปกครองชั้นสูง (นปส 49, 50)
- สถาบันคีนันแห่งเอเชีย
- General Motors, Acer, Auto Alliance, NEC, Greenspot, CS Loxinfo, AlanDick, MFC, Panasonic
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- สหยูเนียน จำกัด (มหาชน)

- กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข)
- กรุงเทพอโรรทัศน์ (ช่อง 7)
- สภำบำนัเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- บริษัท กรุงเทพอประกันชีวิต
- บริษัท KR Precision
- บริษัท V&K Property จำกัด
- บริษัท เดียวสงสีลม จำกัด
- บริษัท ไทยศรีฐรรคประกันภัย จำกัด

การศึกรษา

- Ph.D. Texas Tech University, Lubbock, TX, USA GPA 4.0/4.0
Dissertation Title: Common Due Date Scheduling with Batch Delivery
- Major Professor: Dr. Surya D. Liman
Master of Science Texas Tech University, Lubbock, TX, USA
Thesis Title: Joint Economic Lot Size with Pipeline Inventory Cost
Major Professors: Dr. Surya D. Liman and Dr. Shrikant S. Panwalkar
- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, ประเทศไทย
สาขา: วิศวกรรมศาสตรอุตสาหการ

การเข้าอบรม

- December 2006 Microeconomics of Competitiveness, Harvard Business School, Harvard University, Boston, Massachusetts, USA
- September 2004 Value Stream Mapping Workshop, 4th Lean Management Solutions Conferences, Institute of Industrial Engineer, Log Angeles, California, USA
- June 2003 Ph.D. Seminar in Entrepreneurship, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland

ทุนการวิจัยและให้คำปรึกษา

- 2006 – โครงการพัฒนาระบบการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (หัวหน้าโครงการ)
- โครงการการจัดโครงสร้างบริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัด (ปณท.) (หัวหน้าโครงการ)
 - โครงการวิจัยเพื่อจัดทำมาตรฐานการดูแลที่ดินสาธารณะประโยชน์ การจัดทำทะเบียนและการอนุญาต การเปรียบเทียบปรับ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (หัวหน้าโครงการ)
 - โครงการจัดทำแผนธุรกิจ อาชีวะสร้างสรรค์ แปรผันสู่ธุรกิจ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (หัวหน้าโครงการ)
- 2005 – โครงการพัฒนาและขยายผลรูปแบบการพัฒนาการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (หัวหน้าโครงการ)
- 2004 – โครงการการศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (หัวหน้าโครงการ)
- โครงการวิจัยเพื่อประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการเจรจาจัดทำเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่างๆ ในสินค้าอุตสาหกรรม โดย สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ร่วมโครงการ)
 - การวิจัยศึกษาการพัฒนาพื้นที่ 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในการรองรับท่องเที่ยวกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาเส้นทางการบริการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) (ร่วมโครงการในส่วนการพัฒนาเส้นทางการบิน)
 - ที่ปรึกษาในการส่งเสริมการลงทุนกับประเทศจีนทางตอนใต้ โดย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) (ร่วมโครงการ)
- 2003 – การพัฒนาการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (หัวหน้าโครงการ)
- โครงการประเมินผลติดตามการลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (หัวหน้าโครงการ)
 - ที่ปรึกษาการส่งเสริมและพัฒนากิจการจำหน่ายยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มภารกิจ กระทรวงอุตสาหกรรมภายใต้ 4 กระทรวงนำร่องในการปฏิรูประบบราชการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ร่วมโครงการ)

- 2002 – ทุนวิจัยด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานทางด้านศึกษาการใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์ในการจัดการด้านขนส่งสำหรับธุรกิจในประเทศไทย, คณะบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (หัวหน้าโครงการ)
- 1998–2001 – ทุนเรียนดี (Competitive Scholarship), Texas Tech University

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อเสนอแนะ
การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ***

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. นายสมภพ อมาตยกุล | ประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์ | เลขาธิการ ก.พ.ร. |
| 3. นายการุณ กิตติสถาพร | ก.พ.ร.ปฏิบัติราชการเต็มเวลา |
| 4. นายสังวร รัตนรักษ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 5. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 6. นายพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 7. นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุตikul | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 8. นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี | รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม |
| 9. นายทวีศักดิ์ กอนันต์กุล | รองผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ |
| 10. นายไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ | กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด |
| 11. นายอิสระ สุวรรณบล | ผู้อำนวยการ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพราชการ |
| 12. รศ.ดร.พลุ เดชะรินทร์ | อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 13. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 14. นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์ | ที่ปรึกษา สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี |
| 15. ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล | อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 16. นางสาวศิริรัตน์ พิริยธนาลัย | กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซิกเนเจอร์ โซลูชันส์ จำกัด |

* การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2551 ณ โรงแรมโนโวเทล สยามสแควร์ กรุงเทพฯ

