

## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้เกิดความพึงพอใจและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม และประโยชน์สูงสุดของประเทศ

การบริหารราชการที่ถือเอาประชาชนหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen - centered หรือ Customer-centered) เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการในการบริหาร และการให้บริการแก่ประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการและพนักงานของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชน โดยยึดหลักที่ว่า การบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจต้องยึดถือเอาความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด

หลักการบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐโดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง\* คือ การให้บริการตามความต้องการและเงื่อนไขเฉพาะของกลุ่มผู้รับบริการ และส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่นำประทับใจกับประชาชนทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้กลยุทธ์การให้บริการจากการสร้างความแตกต่างในการให้บริการไปจากผู้ให้บริการอื่น ๆ

วิธีการปฏิบัติงานที่ดีในการให้บริการแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องมึลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐในการให้บริการ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารรับรู้ได้โดยเร็วถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

การให้ความสำคัญกับการให้บริการเห็นได้ชัดในแนวคิดหนึ่งของการจัดการที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ซึ่งเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานที่พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

หนึ่งในสี่มุมมองที่สำคัญ คือ มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐที่ไม่แสวงหากำไรและธุรกิจ การวัดผลด้านผู้รับบริการพิจารณาจาก ความพอใจของผู้รับบริการ เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ จะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและผู้รับบริการกลับมาใช้บริการใหม่ โดย

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ
- การรักษาผู้รับบริการเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของผู้รับบริการและประเมินผล การให้บริการตลอดเวลา
- เตรียมการให้บริการผู้รับบริการใหม่ โดยต้องพัฒนาการให้บริการ เพื่อดึงดูดให้มีผู้รับบริการ ใหม่เพิ่มขึ้น และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 3.1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้ขององค์กร ให้ความสำคัญที่กระบวนการได้รับความรู้เกี่ยวกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ติดตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิธีการดำเนินการ

### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้จะเน้นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และประเมินความ พึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งการรวบรวม การวิเคราะห์ และการสาเหตุของข้อร้องเรียน ซึ่งนำไปสู่ การแก้ปัญหาและการจัดการข้อร้องเรียน

การดำเนินการตามหมวด 3 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 27-38, 42

## แนวทาง และวิธีการ

### เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่วนราชการได้คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร (การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึงความรู้ของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในเรื่องหลัก ๆ คือ กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ และการทบทวนปรับปรุงวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทันสมัยอยู่เสมอ ความหมายของ “ผู้รับบริการ” คือผู้ที่มารับบริการจากองค์กรโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นองค์กรด้วย ควรระบุเฉพาะผู้รับบริการหลักเท่านั้น เพราะการกำหนดผู้รับบริการจะมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินผลความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่มตามที่ได้ระบุไว้ นอกจากนี้องค์กรต้องคำนึงถึง “ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต” ให้องค์กรพิจารณาถึงงานที่มีผู้รับบริการอยู่แล้วในปัจจุบันและคาดว่าจะมีเพิ่มมากขึ้น และ/หรือ งานที่ไม่เคยมีผู้รับบริการมาก่อนแต่คาดว่าจะมีผู้มาขอรับบริการ

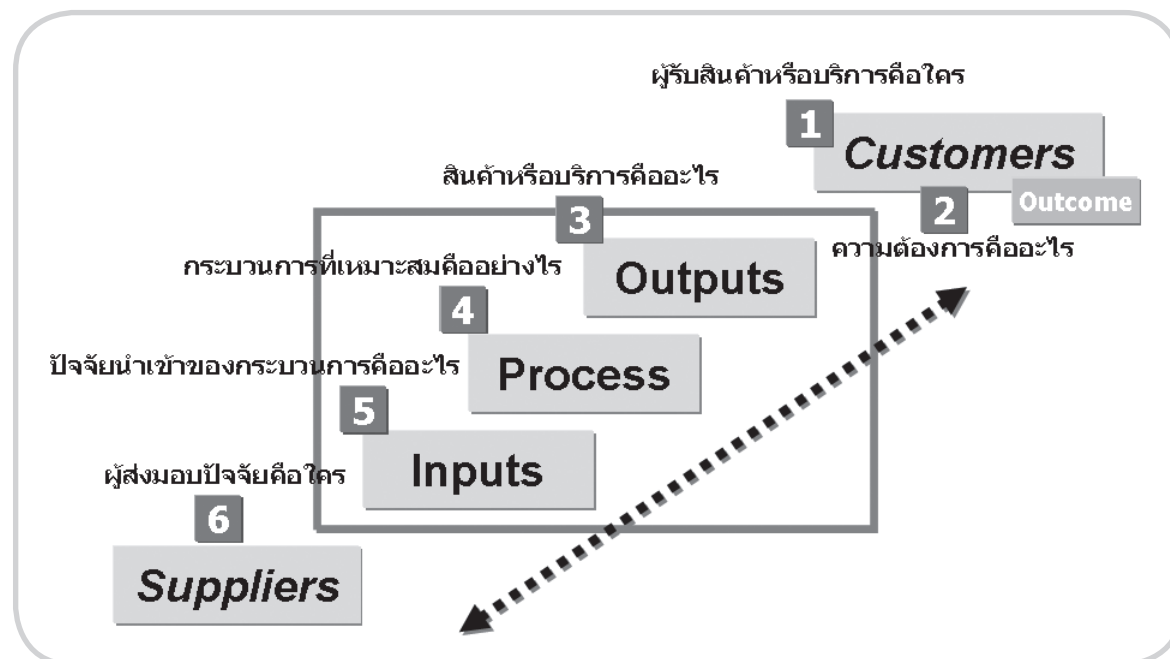
“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการขององค์กร เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในองค์กร ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจกำหนดหรือจำแนกตามปัจจัยใด ๆ ก็ได้ เช่น 1) ประเภทผู้รับบริการที่มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกัน (Homogeneous) ไว้ด้วยกันเพื่อศึกษาหาความรู้ในด้านความต้องการ ความคาดหวังซึ่งแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงบริการอย่างไรเพื่อสร้างความพอใจในการใช้บริการของผู้รับบริการ 2) ประเภทผู้รับบริการที่มีความต้องการหรือความชอบกระจาย (Diffused Preferences) ซึ่งองค์กรควรจัดการ

ให้บริการจากศูนย์กลางให้เข้าถึงได้ง่ายก่อน และ 3) ประเภทกลุ่มที่มีความเหมือน (Cluster Preference) ซึ่งการให้บริการควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใหญ่ก่อน

องค์กรควรมีแนวคิดในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกลุ่มที่ได้กำหนดหรือจำแนกไว้เพื่อให้ครอบคลุมตามกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ในหัวข้อ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากนี้องค์กรอาจนำเทคนิค SIPOC Model พิจารณาการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดังนี้



- S = Supplier (ผู้ส่งมอบปัจจัย)
- I = Input (ปัจจัยนำเข้า)
- P = Process (กระบวนการที่เหมาะสม)
- O = Output (สินค้าและบริการ)
- C = Customer (ผู้รับบริการ)

SIPOC Model เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่า ใครคือผู้รับบริการ (Customer) ซึ่งจะเริ่มต้นจากการพิจารณาพันธกิจว่า อะไรคือผลผลิต หรือ บริการ ที่จะส่งมอบและผู้รับผลผลิตและบริการโดยตรง คือ ผู้รับบริการ ดังนั้น จาก SIPOC Model เมื่อองค์กรสามารถระบุผู้รับบริการได้แล้วจะต้องค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ ตลอดจนเชื่อมโยงไปถึงผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าด้วย

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) สำรวจพันธกิจขององค์กรเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละพันธกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการ
- 2) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ เช่น ประเภทการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ช่องทางการให้บริการ เป็นต้น
- 3) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต ควรศึกษาจากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ขององค์กรด้วย

- (2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลัก ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ส่วนราชการได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ ๆ อย่างไร
- (การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการความคาดหวังและการนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง)**

“การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง” หมายถึง การรวบรวมและบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลจากการสอบถามเฉพาะกลุ่ม (Focus Group) การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากเว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ

การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตปัจจุบัน และผู้รับบริการในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียน และคำชมเชย เพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่จะพึงมีในอนาคต

การปรับปรุงการให้บริการของบุคลากรมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความนิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความภักดี รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นองค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับยุทธศาสตร์โดยรวมขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้องค์กรสามารถวางยุทธศาสตร์รวมทั้งการนำเสนอบริการที่เหมาะสมในการรับฟังและเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ด้านความสัมพันธ์แต่ละยุทธศาสตร์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรอาจต้องใช้ยุทธศาสตร์การรับฟังและเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

### 2.1 การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการความคาดหวัง

1) การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังควรรับฟังและเรียนรู้จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่เปรียบเทียบ เพื่อส่งมอบบริการได้ตรงกับความต้องการด้วยวิธีต่าง ๆ วิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญขององค์กร รูปแบบที่นิยมใช้ เช่น

- การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรายงานเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- การรวบรวมข้อร้องเรียน ข้อวิจารณ์ จากผู้ปฏิบัติที่ได้สัมภาษณ์ผู้รับบริการที่ไม่พึงพอใจ
- การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต ปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต
- สารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย จากช่องทางการร้องเรียนต่าง ๆ และเว็บไซต์รวมถึงข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากอินเทอร์เน็ต

- การใช้กระบวนการรับข้อร้องเรียนเพื่อทำความเข้าใจลักษณะที่สำคัญของการบริการ
- จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

2) การแยกกลุ่มแต่ละกลุ่มเพื่อรับฟังและเรียนรู้ความต้องการจากวิธีการต่าง ๆ

3) ใช้วิธีการติดตามรับฟังและเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป จากทั้งผู้รับบริการหลักและผู้รับบริการลำดับรองลงมา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น การติดตามรับฟังผ่านทางระบบเว็บไซต์ หรือการจัดทำ Public Hearing หรือ Focus Group เป็นต้น)

### 2.2 การนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการปรับปรุง

1) มีการกำหนดกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) นำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาองค์กร

3) ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการ (Risk Management)

6) องค์กรควรมีการจัดระบบ รวมทั้งมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม การนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” และ “การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)



- (3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสม และทันสมัย อยู่เสมอ

**(การทบทวนและปรับปรุงการรับฟังเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง)**

การทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้ให้ “เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ” (Keep Current) หมายรวมถึง การทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทิศทางขององค์กร และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก วิธีการทำให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมออาจรวมถึงการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับความต้องการ และสถานะผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะขององค์กร รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น การรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ และจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เป็นต้น

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) กระบวนการทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้โดยผ่าน กระบวนการวางแผน ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุง (PDCA) ซึ่งต้องดำเนินการต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 2) ทบทวนวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม
- 3) องค์กรควรกำหนดนโยบายให้บุคลากรทุกคนติดตามความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เช่น กำหนดให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ให้แก่ผู้รับบริการในรูปแบบที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของกระบวนการ โดยมีการนำเสนอข้อคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้มาทบทวนปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสม อย่างไร
- 4) องค์กรควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทบทวนปรับปรุงการรับฟังและเรียนรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร มาวิเคราะห์จัดกลุ่มเพื่อปรับปรุงการให้บริการได้เหมาะสมตรงต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ”  
 “ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ”  
 “การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง”  
 “การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

### 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพต้องนำความคิดความต้องการของผู้รับบริการมาพิจารณาเพื่อนำไปสู่การออกแบบการให้บริการ และการสื่อสาร ไม่เป็นเพียงแต่การให้บริการแต่ต้องเป็นการสร้างความสัมพันธ์ การได้ทราบเส้นทาง (Flow) ความต้องการของผู้รับบริการจะเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว

ระดับการให้บริการที่มีความรวดเร็วและเวลาที่เหมาะสมที่ผู้รับบริการต้องการ การให้บริการเหนือความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการทำให้ผู้รับบริการพอใจ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้หลากหลายเนื่องจากผู้รับบริการบางกลุ่มต้องการการให้บริการที่แตกต่างกัน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการจากคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการ โดยนำคุณค่าในมุมมองของลูกค้าคือสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับกับสิ่งที่ต้องเสียไป มาพิจารณาเช่นเวลา หรือ ค่าธรรมเนียม เป็นต้น ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการทั้งก่อนและหลังการให้บริการ หากประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับลดลง แต่ต้องเสียเวลา หรือค่าใช้จ่ายมากขึ้น จะทำให้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้รับบริการกับองค์กรลดลง

ฐานข้อมูลของผู้รับบริการที่เคยรับบริการ หรือข้อมูลผู้รับบริการจากฐานข้อมูลอื่นจะเป็นประโยชน์ในการติดต่อผู้รับบริการได้รวดเร็วและสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ช่องทางการสื่อสารต้องจัดให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม หากสามารถทำได้เพื่อตอบสนองผู้รับบริการควรให้มีการกำหนดให้มีการสื่อสารโดยมุ่งเน้นความต้องการแบ่งเป็นเฉพาะรายบุคคล

#### ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

##### (การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

องค์กรต้องตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยคำนึงคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการมากกว่าโดยคำนึงถึงเกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์กรในระดับต่ำที่สุดขององค์กร การให้ความสำคัญกับแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่าง ๆ วัถ่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการวางแผนการให้บริการ กำหนดช่องทางการสื่อสาร วิธีการให้บริการ การฝึกอบรมบุคลากรไว้ล่วงหน้าเพื่อสามารถให้บริการตามผู้รับบริการที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสม และทันเวลา

การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรต้องการดำเนินการอย่างไรใน 5-10 ปีข้างหน้า และวัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องเป็นจริงและสามารถบรรลุได้ นั่นคือโดยนำผลงานวิจัย หรือข้อมูลเดิมต่าง ๆ มาวิเคราะห์ประกอบกับการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งทักษะและศักยภาพของบุคลากรในองค์กรต้องเพียงพอในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวต้องพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะสั้น 2-3 วัตถุประสงค์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ วิธีการทางการวิจัยมาช่วยในการตัดสินใจในการวางแผนการให้บริการ



## ◆ แนวทางการดำเนินการ

การดำเนินการตามรูปแบบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) โดย

- 1) แบ่งกลุ่มผู้รับบริการ โดยระบุผู้รับบริการและแยกประเภทผู้รับบริการ
- 2) จัดทำฐานข้อมูลของผู้รับบริการ
- 3) จัดกลุ่มผู้รับบริการเพื่อจัดรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม
- 4) ดำเนินการให้บริการที่เหมาะสมตามกลุ่มผู้รับบริการ

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” และ “ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

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

หลักการสำคัญในการสร้างระบบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อกับองค์กรเพื่อรับบริการด้านข้อมูล และร้องเรียน รวมทั้งวิธีปฏิบัติของบุคลากร โดยใช้หลักการสำคัญในการปฏิรูปการให้บริการขององค์กรให้เป็นการบริการที่ยึดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก คือ

- การกำหนดกรอบมาตรฐานการให้บริการและความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ชัดเจนโดยองค์กรต้องกำหนดกรอบมาตรฐานในระดับชาติของการบริการด้านต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการโดยระบุหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการให้บริการนั้น ๆ อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการให้หลักประกันแก่ผู้รับบริการว่าทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการบริการที่มีคุณภาพดีเท่าเทียมกัน

- การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้รับบริการสามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนได้ มีอิสระและโอกาส สามารถริเริ่ม กำหนดการบริหารต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มคนที่มีลักษณะต่างกันได้ตามความจำเป็น

- กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการแก่ผู้รับบริการแต่ละกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น มีส่วนสำคัญในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มมากที่สุด ดังนั้นองค์กรจึงควรนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ

ผู้รับบริการ รวมทั้งของหน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุดซึ่งมีโอกาสสัมผัสกับผู้รับบริการโดยตรง มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการและขอบเขตการมอบอำนาจหน้าที่องค์กรต้องมีการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ และต้องมั่นใจว่าข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วถึง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดมีโอกาสปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ผู้รับบริการมีทางเลือกที่จะใช้บริการได้หลายแบบหลายแนวทาง ในการตอบสนองความต้องการของตนโดยองค์กรการจัดบริการที่แต่ละกลุ่มตอบสนองความต้องการหนึ่ง ๆ ควรมีหลายแนวทาง โดยพิจารณาว่าอย่างไรจึงจะให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการที่อาจมีข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่มารับบริการ รูปแบบการบริการ และอื่น ๆ ดังนั้นองค์กรควรกำหนดเป็นทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกที่ผู้รับบริการสามารถเลือกได้ตามความสะดวก เช่น การบริการชำระภาษีรถยนต์มีทางเลือกเพิ่มเติมคือ การชำระทางไปรษณีย์ การให้บริการทางการแพทย์นอกเวลาราชการ การให้บริการผ่านเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service: GCS) เป็นต้น

ในการดำเนินการการให้บริการที่คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลักควรใช้แนวทางดังนี้ :

- การระบุชัดเจนว่าใครคือผู้รับบริการและใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายคือใคร ทางอ้อมคือใคร
- มีการดำเนินการเพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และระบุการให้บริการจากความต้องการและความคาดหวังดังกล่าว
- การกำหนดชัดว่าบริการใดบ้างที่ต้องให้ และที่ควรให้ และจะมีวิธีการ และช่องทางให้บริการอย่างไร
- มีการระบุชัดว่าหน่วยงานมีทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ อย่างไร สามารถจัดสรรให้มากที่สุด เพียงใดจากแหล่งใดบ้าง
- มีการกำหนดว่าจะสามารถปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการได้ระดับใด และจะดำเนินการได้อย่างไร

การดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรของรัฐต้องดำเนินการ ดังนี้ :

- เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของประชาชนในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
- มีกระบวนการศึกษาเรียนรู้ถึงความคาดหวังของผู้รับบริการ
- มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนโดยเลือกใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ
- มีช่องทางที่ประชาชนสามารถตอบรับหรือแสดงความคิดเห็นกลับมาได้
- การสื่อสารแบบสองทางกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

### 5.1 การสร้างระบบที่ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขอข้อมูลขอรับบริการ และ ขอร้องเรียน

- 1) กำหนดช่องทางที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ประชาสัมพันธ์ช่องทางให้ผู้รับบริการทราบ
- 3) กำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากร โดยจัดทำคู่มือการให้บริการ
- 4) ฝึกอบรมบุคลากรให้ดำเนินการตามคู่มือการให้บริการ และให้มีจิตบริการ (Service Mind)
- 5) สำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ
- 6) กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบการให้บริการ
- 7) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการ โดยมีตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การบริหารคุณภาพโดยรวม” “ศูนย์บริการร่วม” “การประกาศขั้นตอนแผนภูมิการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน” “การบริหารความรู้” และ “แนวทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชน” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549) และคู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ (สำนักงาน ก.พ.ร. 2550)

### 5.2 การกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากร

- 1) จัดทำ “คู่มือการให้บริการ” เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น การแต่งกาย การทักทาย การรับโทรศัพท์ การให้ข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) มีการพัฒนาบุคลากรด้านการให้บริการ ซึ่งรวมถึงการมุ่งเน้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และพฤติกรรมให้มี Service Mind
- 3) มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริการของบุคลากรโดยการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- (6) - ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร
- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วทั้งที่ตามกระบวนการที่กำหนดไว้
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการของท่านและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (การจัดการข้อร้องเรียน)**

การที่องค์กรให้บริการแก่ผู้รับบริการ อาจเป็นที่ไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการโดยตรง หรืออาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการให้บริการขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลของการให้บริการ ซึ่งส่งผลถึงการร้องเรียนกลับมายังองค์กรภายหลังการรับบริการ หรือมีผลป้อนกลับทันทีเมื่อได้รับผลกระทบจากการให้บริการขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีระบบการบริการที่ดีจึงควรกำหนดวิธีการป้องกันไม่เกิดข้อร้องเรียนโดยศึกษาความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งดำเนินการและกำหนดวิธีการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจดังกล่าว และต้องมีการกำหนดกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่ชัดเจน รวมทั้งผู้รับผิดชอบเพื่อจัดการกับข้อร้องเรียนตามกระบวนการจัดการที่กำหนดไว้ แก้ไขให้ทันทั่วทั้ง รวมทั้งนำข้อร้องเรียนดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการให้บริการ และป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำ

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ศึกษาข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแยกประเภทข้อร้องเรียนและผู้ร้องเรียน
- 2) วิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อหาข้อเท็จจริง เพื่อเสนอผู้บริหาร
- 3) กรณีที่มีการร้องเรียนในเรื่องนั้นบ่อยครั้ง ผู้บริหารควรหารือร่วมกัน เพื่อจัดทำเป็นนโยบาย/มาตรการป้องกัน และระยะเวลาในการแก้ไขข้อร้องเรียนนั้น
- 4) ติดประกาศ ประชาสัมพันธ์แนวทางการจัดการข้อร้องเรียนของส่วนราชการ
- 5) กำหนดผู้รับผิดชอบ ในการแก้ไข ปรับปรุง และแจ้งผลกลับไปยังผู้ร้องเรียน

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

- (7) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ  
(การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

การทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสมและทันสมัย ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลักคือคุณลักษณะ ความพึงพอใจของผู้รับบริการในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคลากรขององค์กร การเรียนรู้และศึกษาข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นวิธีการที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดเดา และกำหนดการทบทวนปรับปรุงการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งศึกษานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมากำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ การวางแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถกำหนดวิธีการทบทวนปรับปรุงได้เหมาะสมกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) ให้ทำการศึกษาจากหน่วยงานอื่น (Benchmarking) ถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และการนำมาปรับใช้กับผู้รับบริการ
- 2) สอบถามความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่ามีความต้องการจะให้ปรับปรุงการให้บริการในด้านใดบ้าง
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรแสดงความคิดเห็นถึงรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การบริหารคุณภาพโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” “การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน” และ “ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

#### ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสำรวจ การให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการให้บริการแก่ผู้รับบริการ การร้องเรียน การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ได้รับภาพลักษณ์ ที่ดีหรือได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี การวัดระดับความพึงพอใจ อาจแสดงในรูปแบบต่างๆ ให้ทำความเข้าใจได้ง่าย เหมาะสมกับการนำเสนอข้อมูลในระดับที่แตกต่างกัน สำหรับวิธีการรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป้าหมาย โดยอาจรวบรวมผ่านทางอินเทอร์เน็ต การติดต่อโดยตรงผ่านบุคคลที่สาม หรือโดยทางไปรษณีย์

- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้าง ความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี
- ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของ ส่วนราชการอย่างไร

**(การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)**

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการซึ่งส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจก็ต่อวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการให้บริการในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจองค์กรต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงการทำงานตามต้นเหตุที่วิเคราะห์ได้

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีการหลากหลาย อย่างไรก็ตามในการเลือกใช้เครื่องมือในการการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรูปแบบของคำถามที่ต้องออกแบบเพื่อให้ได้คำตอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตรงตามความต้องการขององค์กร รวมทั้งข้อมูลที่ได้รับฟังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์กรที่ให้บริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งการปรับปรุงการดำเนินงาน และการเตรียมการให้บริการในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ

## ◆ แนวทางการดำเนินการ

### 8.1 การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) สำรวจพันธกิจเพื่อระบุผลผลิตและบริการที่จะวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ
- 2) กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจให้สอดคล้องกับผลผลิต บริการแต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุงการบริการในแต่ละประเภท รวมทั้งการวางแผนการให้บริการในอนาคต
- 4) นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริการ “เหนือความคาดหมาย” อันเป็นการสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- 5) นำข้อมูลเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นรวมทั้งเพื่อให้เกิดนวัตกรรม และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ



6) ในการเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการเฉพาะราย และการสร้างความแตกต่างของการให้บริการ โดยใช้วิธีการ เช่น การเยี่ยมเยียน การโทรศัพท์ติดต่อ การทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นระยะ ๆ เป็นต้น

7) ในการลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่พึงพอใจเป็นกรณีพิเศษ เพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

8) การแก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจ ไม่ควรคำนึงเฉพาะผลผลิตหรือบริการที่ให้โดยตรง แต่ควรคำนึงถึงกระบวนการหรือองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง

## 8.2 การนำข้อมูลไปใช้

การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีตและปัจจุบันรวมทั้งวิเคราะห์ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เพื่อ

- 1) นำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ
- 3) ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลผลิตและการให้บริการ รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาผลผลิตและบริการที่จะพึงมีในอนาคต
- 4) ปรับปรุงการให้บริการของบุคลากร

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

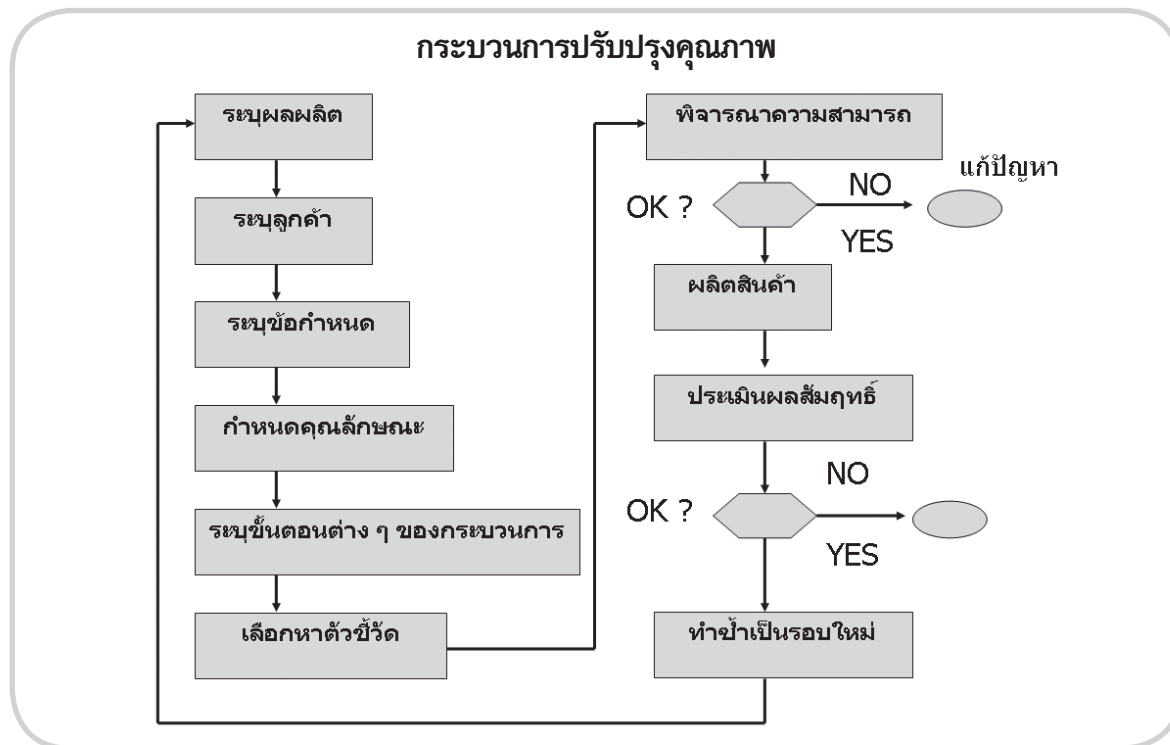
- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนและการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549) หรือ คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในองค์กร ลำดับที่ 4-5 “การสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2542)

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันทั่วทั้งที่และนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้  
(การติดตามเรื่องคุณภาพบริการ)

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) จัดให้มีระบบการติดตามจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลทันที ณ จุดบริการ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้แบบสอบถามหรือสัมภาษณ์คุณภาพของบริการ การติดตามผลการให้บริการทางโทรศัพท์ภายในวันเดียวกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลการป้อนกลับอย่างทันทั่วทั้งที่และตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอย่างทัน  
 ท่วงที



หลักการสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ/การ  
 มุ่งเน้นคุณภาพที่ผู้รับบริการต้องการ การปรับปรุงกระบวนการ และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือการให้ความสำคัญจริงจังกจากผู้บริหารทุกระดับ การให้การศึกษา  
 และการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้ และโครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิธีคิดและวิธีทำงาน  
 อย่างเป็นกระบวนการ การสื่อสารจะต้องทั่วถึงทั้งแนวดิ่งตามสายงาน และแนวราบของการประสานงาน  
 ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การให้รางวัลและการยอมรับทีมงาน สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏการ  
 ส่งเสริมรวมทั้งมีการวัดผลงานอย่างเหมาะสม และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การ  
 บริหารคุณภาพโดยรวม” และ “การบริหารราชการแบบบูรณาการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)

- (10) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความ  
 พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
 (การหาและใช้ข้อมูลเปรียบเทียบด้านความพึงพอใจ)

การเปรียบเทียบข้อมูลด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อศึกษาว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอื่นในการให้บริการเป็นเช่นไร เพื่อการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้นตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมายของ “ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกองค์กร ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ อาจเป็นข้อมูลระดับปฐมภูมิ หรือทุติยภูมิก็ได้

การเปรียบเทียบข้อมูลขององค์กร อาจทำได้โดยเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) ในระดับสากลเพื่อให้เข้าใจถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันขององค์กรอื่นๆ ในระดับแนวทาง ที่อยู่ในบริการหรือมีกระบวนการให้บริการ ที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ซึ่งสามารถศึกษาถึงกลยุทธ์ในการให้บริการของกลุ่มเปรียบเทียบ วัตถุประสงค์ของกลุ่มเปรียบเทียบทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผลการดำเนินการในปัจจุบัน การเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน หรือให้บริการ รวมทั้งติดตามแผนการขยายการให้บริการ จุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มเปรียบเทียบ รวมทั้งรูปแบบในการดำเนินงานของกลุ่มเปรียบเทียบ

การจัดระดับเทียบเคียง เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ของแต่ละองค์กรซึ่งจะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการในการดำเนินงานกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (Best-in-class) จะให้ประโยชน์ในระยะเวลายาวนาน ซึ่งการจัดระดับเทียบเคียงมีความสำคัญ 4 ประการ คือ

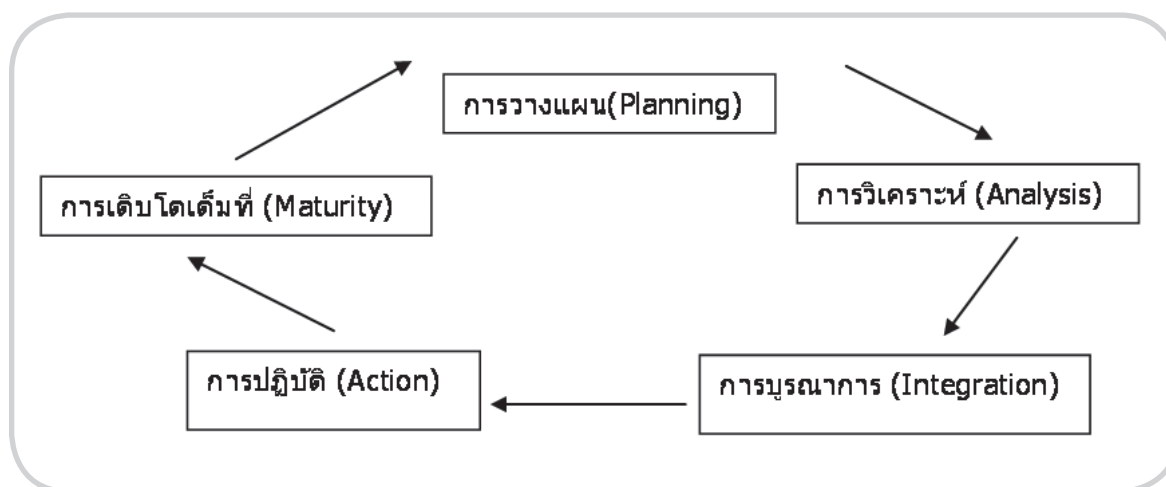
- 1) ทำให้องค์กรรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
- 2) เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
- 3) เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
- 4) มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สรุปได้ว่าการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) มิควรจำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการแม้กระทั่งระดับประเทศ ควรจะต้องทำการจัดระดับเทียบเคียงกับองค์กรอื่นหรือองค์กรภายนอก เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสามารถศึกษาจากแหล่งข้อมูล เช่น Institution for Management Development (IMD) United Nations (UN) หรือ World Economic Forum (WEF) เป็นต้น

### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1. เลือกคู่เปรียบเทียบโดยดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Best Practice) และการเทียบผลการดำเนินการกับค่าเป้าหมาย (Goal Setting)
2. รวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเปรียบเทียบกับ ค่าเป้าหมาย ขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้ ในการเปรียบเทียบค่าเป้าหมายขององค์กรให้เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายในปีที่มีผลการดำเนินการดี
3. วิเคราะห์หาปัจจัยความสำเร็จของคู่เปรียบเทียบ
4. วิเคราะห์ Gap (สมรรถนะ) ระหว่างองค์กรกับคู่เปรียบเทียบ
5. นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงการให้บริการ

ขั้นตอนในการ Benchmarking ประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและองค์กรอื่นที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่องค์กรก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

การทำ Benchmarking ควรเกิดจากทุกๆคนในองค์กร ที่มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ซึ่งมีขั้นตอนในการทำ Benchmarking 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตัดสินใจเลือกว่าจะทำการจัดระดับเทียบเคียงเรื่องใด โดยระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กร กระบวนการเทียบเคียงและในเรื่อง Benchmarking
2. ระบุชื่อคู่เปรียบเทียบในการจัดระดับเทียบเคียง เป็นการตัดสินใจเลือกองค์กรที่คู่ควร เป็นแม่แบบ
3. การรวบรวม เป็นการรวบรวมข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ทั้งองค์กรของเราและองค์กรของคู่เปรียบเทียบ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ
4. การวิเคราะห์ เป็นการจัดลำดับและเรียบเรียงประเภทของข้อมูล วิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะต่าง ๆ พร้อมสาเหตุที่เกิดขึ้น
5. การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ เป็นการสร้างการยอมรับเป็นการภายในสำหรับผลลัพธ์ที่ดีได้จากการศึกษา และการประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนต่อไป

ตัวอย่างการสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติของผู้รับบริการของกรมที่ดิน สำนักงานที่ดินสามารถประเมินคุณภาพในการให้บริการได้หลายวิธี เช่น สังเกตการณ์ สัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถาม แต่เนื่องจากปริมาณผู้รับบริการมีจำนวนมาก การใช้แบบสอบถามเพื่อทราบความพึงพอใจและทัศนคติของผู้รับบริการเพื่อประเมินงานบริการจึงเป็นวิธีที่สะดวกที่สุด การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการสำรวจใน 3 ด้านหลัก ๆ คือ

- 1) ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ : ประกอบด้วยประเด็นความสะดวกรวดเร็วของการให้บริการ ให้บริการด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน มีความเสมอภาคในการให้บริการ เช่น การให้บริการตามลำดับคิว มีการติดประกาศข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการของสำนักงานที่ดิน
- 2) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ : ประกอบด้วยประเด็น ความสุภาพเรียบร้อยในการพูดจา การกระตือรือร้นในการให้บริการ ความเอาใจใส่ในการให้บริการ การให้ข้อมูล และการตอบข้อซักถามของเจ้าหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริต
- 3) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบด้วยประเด็น สถานที่นั่งรอรับบริการเพียงพอ ความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ โอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อการให้บริการโดยผ่านตู้รับฟังความคิดเห็น

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)
- \*\* คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ ลำดับ 4-5 การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (สำนักงาน ก.พ. 2542)

- (11) ส่วนราชการทำอะไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ  
(กระบวนการทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

การทบทวนปรับปรุงการวัดความพึงพอใจให้เหมาะสมและทันสมัย ควรพิจารณาว่าวิธีการวัดที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดได้ตรงกับเนื้อหา วัดคุณสมบัติที่ตรงตามความต้องการหรือไม่ (Validity) ก่อนการนำเครื่องมือวัดความพึงพอใจไปใช้มีการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมหรือไม่ วิธีการวัดมีความเหมาะสมตามวิธีการทางสถิติหรือไม่ และการนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้มีความเป็นไปได้ สามารถดำเนินการได้โดยไม่มีอุปสรรค

หากทบทวนแล้วเห็นว่าเครื่องมือดังกล่าวไม่มีความเหมาะสม ทันสมัย หากประสงค์จะใช้เทคนิคในการปรับปรุงต้องใช้เวลาในการเตรียมการนานเกินสมควร รวมทั้งเทคนิคในการปรับปรุงต้องมีค่าใช้จ่ายเท่าใด สูงเกินไปหรือไม่และผลของการทบทวนปรับปรุงนั้นเป็นรูปธรรม และแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ต้องใช้บุคลากรเท่าใด นอกจากนี้คำถามในเครื่องมือต่าง ๆ นั้นเข้าใจได้ง่าย ตรงต่อความต้องการขององค์กรผู้จัดทำหรือไม่ เพื่อพิจารณาว่าการปรับปรุงดังกล่าวเหมาะสมและทันต่อการต้องการนำมาใช้หรือไม่

#### ◆ แนวทางการดำเนินการ

1. ศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) ถึงกระบวนการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. สอบถามความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกระบวนการวัดความพึงพอใจ
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นถึงกระบวนการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการสร้างเครื่องมือวัดความพึงพอใจใหม่ ๆ

#### ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- \* ชุดคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์ผลกระทบ (ผลดีผลเสีย) ต่อประชาชนและระบบการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ” (สำนักงาน ก.พ.ร. 2549)
- \*\* คู่มือเทคนิควิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ ลำดับ 4-5 การสำรวจความคิดเห็นของลูก้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (สำนักงาน ก.พ. 2542)



## ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management )
2. การกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey )
3. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Segmentation)
4. การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

#### ❖ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

#### 1. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management )

##### หลักการ

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับผู้รับบริการอันจะส่งผลให้เกิดสัมพันธภาพอันดีต่อกัน และทำให้สามารถรักษาผู้รับบริการให้อยู่กับองค์กรต่อไป รวมทั้งจะได้ประชาสัมพันธ์หรือชักชวนผู้รับบริการในอนาคต โดยองค์กรมีการส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สู่ผู้รับบริการ ในขณะเดียวกันก็มีการรวบรวมข้อมูลของผู้รับบริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย ซึ่งอาจมีการใช้ระบบสารสนเทศ (Software Technologies) ให้เกิดการรายงานประสานและเชื่อมโยงกิจกรรมหลักขององค์กรและข้อมูลของผู้รับบริการให้เป็นส่วนกลาง

##### กระบวนการ

1. รู้จักผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
  - 1.1 จัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงผู้รับบริการในอนาคต
  - 1.2 รวบรวมข้อมูลที่เป็นเพิ่มเติมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย
  - 1.3 ทบทวนปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน
2. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
  - 2.1 จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดเกณฑ์ในการจำแนกที่ชัดเจน
  - 2.2 กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่จะสร้างความสัมพันธ์ด้วย
3. กำหนดกลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์
  - 3.1 กำหนดกลยุทธ์ และวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์
  - 3.2 ทบทวนและปรับปรุงช่องทางที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียติดต่อเข้ามา
  - 3.3 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

4. ดำเนินการตามกลยุทธ์ และให้บริการ
  - 4.1 ดำเนินการตามกลยุทธ์ และแผนงาน
  - 4.2 ทบทวนและปรับปรุง
  - 4.3 ประเมินผลความพึงพอใจ
5. ดำเนินการตามกลยุทธ์ และให้บริการ
  - 5.1 ดำเนินการตามกลยุทธ์ และแผนงาน
  - 5.2 ทบทวนและปรับปรุง
  - 5.3 ประเมินผลความพึงพอใจ

## 2. การกำหนดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey )

### หลักการ

การวัด การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการซึ่งอาจมีการใช้วิธีการในการสำรวจรวบรวมข้อมูลสำหรับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของแต่ละกลุ่มและนำไปใช้เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการขององค์กรต่อไป

### กระบวนการ

1. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการโดยใช้หลักเกณฑ์ในการจำแนกตามความเหมาะสมขององค์กร
2. ประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม
  - 2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
  - 2.2 จัดทำแผนการประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ เป็นต้น
  - 2.3 กำหนดวิธีการ เครื่องมือในการสำรวจและการเก็บข้อมูล วิธีการที่ใช้ในการสำรวจ เช่น แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์รายบุคคล การสัมภาษณ์รายกลุ่ม เป็นต้น
3. ดำเนินการสำรวจ ควบคุมการสำรวจและรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาจใช้ Correlation/Regression Analysis เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถสรุปผลและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
5. สรุปผลปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม
6. จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยใช้ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เป็นปัจจัยหลักในการพิจารณา

### 3. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Segmentation)

#### หลักการ

การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีคุณลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อศึกษาหาความรู้ในด้านความต้องการ ความคาดหวังซึ่งแตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างไร เพื่อสร้างความพอใจในการใช้สินค้าและบริการของผู้รับบริการ

#### กระบวนการ

1. พิจารณาข้อมูลต่างๆของผู้รับบริการที่มีอยู่ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลระดับปฏิบัติการ (Operational Databases) ขององค์กร ข้อมูลที่สามารถแสดงถึงลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการได้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการต่อไป

2. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามความเหมาะสมขององค์กร ซึ่งสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่หลากหลาย ดังนี้

2.1 การจำแนกกลุ่มตามลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้รับบริการ (Demographic Segmentation) เป็นจัดกลุ่มโดยพิจารณาข้อมูลอายุ รายได้ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ประเภทที่อยู่อาศัย ฯลฯ เป็นต้น

2.2 การจำแนกตามลักษณะภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) ได้แก่ ภูมิภาค และเศรษฐกิจภูมิภาค นโยบายของรัฐบาล สภาพอากาศ ความหนาแน่นของจำนวนประชากร อัตราการเจริญเติบโตของประชากร

2.3 การจำแนกกลุ่มตามพฤติกรรม (Behavioral Segmentation) เป็นการจำแนกกลุ่มตามลักษณะพฤติกรรมของลูกค้า ความซื่อสัตย์ต่อตราสัญลักษณ์

2.4 การจำแนกตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentation) ได้แก่ มूलค่าทัศนคติ วิธีในการดำเนินชีวิต

3. จำแนกกลุ่มผู้รับบริการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4. หาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ

5. ประเมินผลการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและการหาความต้องการความคาดหวัง

#### 4. การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

##### หลักการ

ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ทุกองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนจำเป็นต้องควบคุมคุณภาพ

ผลิตภัณฑ์บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจ แต่ในบางครั้งเกิดภาวะที่ผู้รับบริการได้รับความเดือดร้อนจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ หน้าที่ขององค์กรนั้นคือการจัดการข้อร้องเรียนเพื่อลดความไม่พอใจ ทำให้สามารถรักษาผู้รับบริการและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรได้ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการตรวจสอบข้อร้องเรียนของลูกค้า การวิเคราะห์สาเหตุและการแก้ปัญหา รวมทั้งหาหนทางเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

##### กระบวนการ

1. กำหนดช่องทางการรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทการให้บริการ กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้สอดคล้องและชัดเจนกับโครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่
2. กำหนดขั้นตอนการรับข้อร้องเรียนให้มีแนวทาง (Approach) ที่ชัดเจน โดยข้อร้องเรียนนั้นต้องไม่ขัดแย้งกับกฎหมาย กฎระเบียบที่องค์กรใช้อยู่ รวมทั้งเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการขององค์กร และให้มีการนำแนวทางที่กำหนดขึ้นไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. แต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบในการพิจารณาว่าข้อร้องเรียนนั้นมีสาเหตุหลักมาจากเรื่องใด หน่วยงานใด/ใคร ควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก จากนั้นส่งเรื่องให้หน่วยงานนั้นเป็นผู้พิจารณาสาเหตุแนวทางแก้ไข และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคต
4. กำหนดระบบในการติดตามความคืบหน้าของทุกข้อร้องเรียนที่เข้ามา ว่าอยู่ในสถานะใด และควรทราบด้วยว่าจะจัดการกับข้อร้องเรียนให้แล้วเสร็จภายในเมื่อไร พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบเป็นระยะ ๆ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม