

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถ.พิษณุโลก แขวงจตุรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
[Citizen-centered approach]**

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารราชการ
โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
[Citizen-centered Approach]

คำนำ

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สารบัญ

1	ที่มาของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	1
	เป้าหมายของการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุข ของประชาชน 3 ประการ	2
	วิธีดำเนินการในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน	2
<hr/>		
2	ความหมาย คำจำกัดความ	3
	ความหมายของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	3
<hr/>		
3	แนวความคิด	4
	แนวความคิดของการบริหารราชการโดยยึดประชาชน เป็นศูนย์กลาง	4
	แนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)	5
<hr/>		
4	หลักการและแนวทางดำเนินการ	7
	หลักการของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	7
	แนวทางในการดำเนินการทำให้บริการที่ยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง	9
<hr/>		
5	กรณีศึกษา	11
	กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบ้านตาก	11
	กรณีศึกษา : กรมที่ดิน	21
<hr/>		

สารบัญ

6 บทสรุป	30
สรุปและข้อเสนอแนะการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้	30
เอกสารอ้างอิง	31
ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม	32

การวิเคราะห์

การปฏิบัติงาน

การ



1 ที่มาของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ในการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 นั้น ได้วางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ดังปรากฏอยู่ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กล่าวคือ

“ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน”

จากมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อให้แน่ใจเจตนารมณ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ โดยมีเจตนารมณ์ที่จะให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นการบริหารงานที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centered) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและก่อให้เกิดผลกระทบทางที่ดีต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน โดยกำหนดไว้ในหมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนี้

เป้าหมายของการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน 3 ประการ



- 1) ให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน
- 2) ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม
- 3) ประโยชน์สูงสุดของประเทศ หมายความว่า ในการปฏิบัติราชการจะต้องมีการชั่งน้ำหนักภารกิจที่จะกระทำให้มีความสมดุลทั้งประโยชน์ของปัจเจกบุคคลและประโยชน์สาธารณะในลักษณะที่เหมาะสมมิให้เกิดความเสียหายในด้านใดด้านหนึ่ง

วิธีดำเนินการในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน



- 1) การกำหนดภารกิจแต่ละเรื่อง รัฐ และส่วนราชการมีหน้าที่ต้องกำหนดให้อยู่ในกรอบที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สุขของประเทศ ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม
- 2) ต้องวางระบบเพื่อให้มีการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยมีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในภาพรวม
- 3) ก่อนเริ่มดำเนินการในภารกิจใด ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน มีการวางกลไกการทำงานชัดเจนทุกขั้นตอนและโปร่งใส ในกรณีที่มีผลกระทบต่อประชาชนต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับประชาชนให้ได้ทราบถึงประโยชน์ส่วนรวมที่จะได้รับจากภารกิจนั้น
- 4) เมื่ออยู่ในระหว่างการดำเนินการตามภารกิจใด ต้องรับฟังความคิดเห็นและสำรวจความพึงพอใจของสังคมโดยรวม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ
- 5) ในกรณีที่พบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขปัญหานั้นโดยเร็ว และถ้าเป็นปัญหาจากส่วนราชการอื่นต้องแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว



บทที่ 2 ความหมาย คำจำกัดความ

ความหมายของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง



การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง คือ การทำงานราชการที่ต้องยึดถือความต้องการของประชาชนมาก่อนเสมอ การให้บริการของรัฐต้องมุ่งตอบสนองปัญหาความต้องการของผู้รับบริการ ไม่ใช่มุ่งอำนวยความสะดวกของผู้ให้บริการ

โดยสาระสำคัญแล้ว การบริหารราชการที่ถือเอาประชาชนหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered หรือ Customer-centered) เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และวิถีปฏิบัติงานของหน่วยราชการในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการและพนักงานของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชน โดยมีมุมมองและหลักคิดที่ว่า การบริหารราชการและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจ ต้องยึดถือเอาความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด ไม่ได้ยึดถือเอาตามความคิดความต้องการและความสะดวกของข้าราชการหรือผู้ให้บริการ

อีกนัยหนึ่ง การบริหารราชการและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐโดยมีประชาชนผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง คือ การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับประชาชนเสียใหม่ ปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เป็นการให้บริการตามที่ผู้ให้บริการเป็นฝ่ายคิดและกำหนด มาเป็นการให้บริการตามความต้องการและเงื่อนไขเฉพาะของกลุ่มผู้รับบริการ

การปรับเปลี่ยนแนวคิด แนวทางและวิธีการให้บริการโดยมีประชาชนเป็นที่ตั้งเช่นนี้มีส่วนสำคัญมากในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมการปฏิบัติราชการและการให้บริการแก่ประชาชนตามเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาระบบราชการ

วัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการ คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่น่าประทับใจกับประชาชนทั้งในฐานะที่เป็นผู้รับบริการและในฐานะของพลเมืองเจ้าของประเทศผู้เสียภาษีอากร

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

แนวทาง วิธีการปฏิบัติงานใดก็ตามที่หน่วยงานภาครัฐจะนำมาใช้ในการให้บริการแก่ประชาชนที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. จะต้องมึลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐในการให้บริการ
2. สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และ
3. ช่วยให้ผู้บริหารรับรู้ได้โดยเร็วถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและประชาชนเพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง



3 แนวความคิด

แนวความคิดของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง



การบริหารราชการและการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเป็นแนวคิดหนึ่งของการบริหารราชการ (Public Administration) ที่มานานแล้ว หากแต่แนวความคิดนี้กลับมีความสำคัญขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งและเป็นมาตรการสำคัญของการบริหารราชการและการปฏิรูประชาการของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศแถบสแกนดิเนเวีย รวมทั้งประเทศไทยในขณะนี้ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของกระแสความคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นความต้องการของประชาชนและความพยายามของผู้บริหารประเทศที่ปรับพลิกฟื้นบทบาทของรัฐและการบริหารงานและการบริการของรัฐให้ตอบสนองเท่าทันกับความต้องการของภาคเอกชนและประชาชนในยุคโลกาภิวัตน์

แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เริ่มก่อตัวและได้รับความสนใจมากขึ้นเป็นลำดับในฐานะเป็นเครื่องมือและกลไกของความคิดและการปฏิบัติในการปฏิรูประบบรัฐและระบบบริหารของประเทศอุตสาหกรรมตะวันตกภายใต้ความคิดการจัดระเบียบโลกใหม่ (New World Order) นับตั้งแต่อุดมการณ์สังคมนิยมคอมมิวนิสต์ได้เสื่อมสลายลงในปลายทศวรรษ 1980 ความคิดที่ต้องการลดบทบาทภาครัฐลงเพื่อเปิดพื้นที่มากขึ้นให้แก่บทบาทของภาคเอกชนและประชาชนในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศ เป็นที่มาของความคิดที่จะ

ต้องปรับปรุงผลงานและประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ ทั้งนี้ โดยมีการนำเอาแนวความคิดเสรีนิยมใหม่ของเศรษฐกิจที่มุ่งลดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของภาครัฐลงให้มากที่สุดเท่าที่จะเกิดผลดีต่อการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจทุนนิยมเสรีในโลก และการนำเอาแนวคิดการจัดการทางธุรกิจที่ให้ความสำคัญแก่การตอบสนองการสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินวัดผลงานที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ชัดเจน และการคิดคำนวณของต้นทุนและความคุ้มค่าของการลงทุน มาเป็นแกนความคิดในการปรับเปลี่ยนแนวทางในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับเอกชนและประชาชน และการกำหนดวิธีการเทคนิคการบริหารงาน ภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และแข่งขันได้

แนวความคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)



เป็นแนวความคิดที่ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารงาน ภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น **รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน** (public service orientation) ซึ่งเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

การให้ความสำคัญแก่การบริการประชาชนเห็นได้ชัดในแนวคิดหนึ่งของการจัดการที่กำลังใช้กันทั้งในภาคเอกชนและในภาครัฐ คือ **แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard** ซึ่งเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า **“เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร**

(Alignment and focused)” โดยการประเมินผลองค์กรนั้น ควรพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

หนึ่งในสี่มุมมองที่สำคัญ คือ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวป้องกันที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า พิจารณาจาก (1) ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ (2) การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง (3) ลูกค้าใหม่ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (4) ส่วนแบ่งการตลาด



4 หลักการและแนวทางดำเนินการ

หลักการของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง



หลักการสำคัญ ในการปฏิรูปการให้บริการของรัฐให้เป็นการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมี 4 ประการ คือ

1. การกำหนดมาตรฐานการให้บริการและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Accountability)

รัฐจะต้องกำหนดกรอบมาตรฐานในระดับชาติของการบริการด้านต่างๆ แก่ประชาชน โดยระบุหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการให้บริการนั้นๆ อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการให้หลักประกันแก่ประชาชนว่า ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการบริการของรัฐที่มีคุณภาพดีเท่าเทียมกันไม่ว่าจะอาศัย ณ ที่แห่งใด

2. การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้รับบริการ สามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนได้

มาตรฐานการให้บริการของรัฐในด้านต่างๆ ที่กำหนดนั้น จะยังเกิดผลที่เป็นรูปธรรมได้ต่อเมื่อมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ (Devolution) และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation) ไปให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดที่สัมผัสติดต่อกับประชาชนผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้ให้บริการระดับล่างสุดมีอิสระและโอกาส สามารถริเริ่ม กำหนด การบริหารต่างๆ ให้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มคนที่มีลักษณะต่างกันในแต่ละท้องถิ่นได้ตามความจำเป็น

การมอบอำนาจเป็นกลไกที่สำคัญในการปฏิบัติราชการของภาครัฐ เพราะงานบริหารราชการนั้นครอบคลุมกว้างขวาง หัวหน้าส่วนราชการเพียงคนเดียวไม่อาจปฏิบัติงานให้ครบถ้วนทุกด้านได้ ในระบบราชการจึงมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรม ว่าเป็นจำนวนมาก โดยมีตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ลดหลั่นกันไป เพื่อเป็นผู้ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนราชการในด้านต่าง ๆ ตามขอบเขตภาระหน้าที่

ของส่วนราชการนั้น ซึ่งการที่ภาครัฐได้มีการกำหนดเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ไว้แล้ว เพื่อที่จะรองรับการมอบอำนาจในการบริหารราชการ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาความเหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับว่าควรมอบอำนาจให้กระทำในเรื่องใดเพื่อให้เกิดการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546 จึงได้กำหนดหลักในการพิจารณาการมอบอำนาจโดยให้คำนึงถึง

- (1) ชีตความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจ รวมตลอดทั้งการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน
- (2) ความรวดเร็วและการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ
- (3) ประสิทธิภาพและและความประหยัด
- (4) การสร้างการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่

สาเหตุหนึ่งของความล่าช้าในการปฏิบัติราชการเกิดขึ้นจากการวางระบบการผ่านงานในเรื่องต่าง ๆ ที่จะต้องเสนองานตามลำดับ การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้รับบริการสามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนได้ จึงเป็นหลักสำคัญของการมอบอำนาจ เพราะการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการให้เหลือสั้นที่สุด และสามารถกำหนดตัวผู้รับผิดชอบต่อผลของงานได้ชัดเจน

3. หน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุดและผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาคุณภาพของการให้บริการและผู้รับบริการแต่ละกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ มีส่วนสำคัญสำหรับการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มมากที่สุด ดังนั้น ส่วนราชการจึงควรนำข้อคิดเห็นและข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ รวมทั้งของหน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุด ซึ่งมีโอกาสสัมผัสกับผู้รับบริการโดยตรงมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการและขอบเขตการมอบอำนาจหน้าที่ ส่วนราชการต้องมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ และต้องมั่นใจว่าข้อร้องเรียนข้อเสนอแนะเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที ให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดมีโอกาสปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

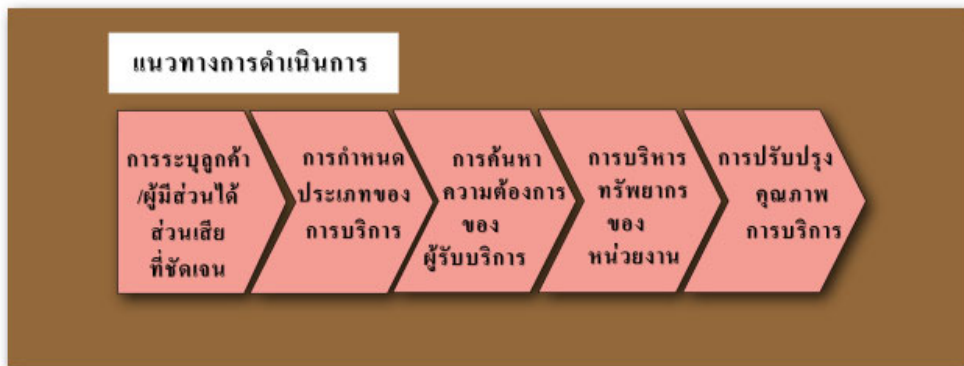
4. ผู้รับบริการมีทางเลือกที่จะใช้บริการได้หลายแบบหลายแนวทางในการตอบสนองความต้องการของตน

การจัดบริการที่แต่ละกลุ่มตอบสนองความต้องการหนึ่งๆ ควรมีหลายแนวทาง โดยพิจารณาว่า ทำอย่างไรจึงจะให้บริการและอำนวยความสะดวกของผู้รับบริการที่อาจมีข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่มารับบริการ รูปแบบการบริการ และอื่นๆ ดังนั้น ส่วนราชการควรกำหนดเป็นทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกที่ผู้รับบริการสามารถเลือกได้ตามความสะดวก เช่น การบริการชำระภาษีรถยนต์มีทางเลือกเพิ่มเติม คือ การชำระทางไปรษณีย์ การให้บริการทางการแพทย์นอกเวลาราชการ การให้บริการผ่านเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service : GCS) เป็นต้น

แนวทางในการดำเนินการทำให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง



1. การระบุชัดเจนว่าใครคือลูกค้าผู้รับบริการ และใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายคือใคร ลูกค้าทางอ้อมคือใคร
2. การกำหนดชัดว่าบริการอะไรที่ต้องให้ และที่ควรให้ และจะให้บริการอย่างไร
3. มีการค้นหาว่าผู้รับบริการต้องการอะไร
4. มีการระบุชัดว่าหน่วยงานมีทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ อยู่อย่างไร สามารถมีได้มากที่สุดเพียงใด และจะหาได้จากแหล่งไหน
5. มีการกำหนดว่าจะสามารถปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการได้แค่ไหน และจะทำได้อย่างไร



การดำเนินการเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพหน่วยงานของรัฐต้อง

- เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของประชาชนในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
- มีกระบวนการศึกษาเรียนรู้ถึงความคาดหวังของผู้รับบริการ
- มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน โดยเลือกใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ
- มีช่องทางที่ประชาชนสามารถตอบรับหรือแสดงความคิดเห็นกลับมาได้
 - การสื่อสารแบบสองทางกับประชาชน
 - การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ
- มีกลไกในการเข้าถึงฐานข้อมูลและความต้องการของประชาชน
- นำข้อมูลที่ได้รับจากประชาชนมาเพื่อวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาหน่วยงาน
- มีการจัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการประชาชน
- มีการวางแผนรองรับในกรณีที่ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการให้บริการ
- การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนและการทำให้ประชาชนพึงพอใจในการให้บริการ
 - ปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ประชาชนเกิดความประทับใจ
 - รับข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และปรับปรุงทันที



5 กรณีศึกษา

กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบ้านตาก



1. โรงพยาบาลบ้านตากได้ปรับปรุงระบบและแนวทางการให้บริการโดยยึดถือความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ ดังนี้

1.1 การมีมาตรฐานการให้บริการ ภายใต้กรอบความคิดที่ชัดเจนในเรื่องความรับผิดชอบ (Accountability)

- มีระบบประกันคุณภาพ (QA) จากการทบทวนกิจกรรม จากการประเมินตนเอง ทำให้ได้นำมาเขียนเป็นเอกสารคุณภาพ โดยแบ่งเป็นคู่มือคุณภาพ ระเบียบปฏิบัติ วิธีปฏิบัติ แผนคุณภาพ
- สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ได้นำเกณฑ์มาตรฐาน 6 หมวด 20 บท มาเป็นกรอบในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพ เช่น การบริหารความเสี่ยง ทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย พัสตु การป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล ระบบบริการ ระบบดูแลผู้ป่วย สารสนเทศและเวชทะเบียน
- จัดการประเมินทั้งประเมินตนเอง โดยใช้ค่าตัวชี้วัดระดับโรงพยาบาลและระดับหน่วยงานทุกเดือน/แบบประเมินตนเอง/มีทีมประเมินภายใน/ประเมินเครื่องมือแพทย์/ประเมินโดยชุมชนจากตัวแทน คือ คณะกรรมการพัฒนาโรงพยาบาล และผู้นำชุมชน

1.2 การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้รับบริการสามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนได้

- การให้เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ โดยให้ทุกคนสร้างภาพฝันในอนาคต (Shared Vision) สื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมประเมิน โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Empowerment) ในงานที่รับผิดชอบ

- กำหนดให้ทุกงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างสุขภาพโดยกำหนดในแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจนและให้ทุกงานสามารถตอบได้ว่างานของตนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างสุขภาพอย่างไรบ้าง
- การทำ HA/HPA ทุกคนในองค์กรสำคัญทุกคนเหมือนภาพต่อจิ๊กซอร์
- การตั้งทีมพัฒนา โดยสั้ลงไปยังระดับเจ้าหน้าที่โดยใช้หลักการ 3 ประสาน คือ **ทีมนำ ทีมหนุนและทีมทำ** นำคณะกรรมการคุณภาพทุกประเภทมาจัดให้เป็นทีมเดียวกัน คณะกรรมการต่าง ๆ ในโรงพยาบาลให้เป็นชุดเดียวกัน โดยทีมทำก็มีทีมคร่อมสายงานตามกลุ่มผู้ป่วยและกลุ่มกิจกรรม กับทีมทำในหน่วยงาน ให้ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง

1.3 หน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุดและผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับแต่งการให้บริการได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละรายมากที่สุด

- เครื่องมือในการทำกิจกรรมคุณภาพ คือ ตัวชี้วัด (indicators) และเสียงสะท้อนจากลูกค้า (Customer Voice) ทุกหน่วยใช้หลัก PDCA (Plan-Do-Check-Act) โดยนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ไม่ใช่มีหน้าที่เพียงให้ผู้ป่วยหายจากเจ็บป่วย แต่ต้องดูแลให้ไม่ป่วย ให้มีสุขภาพดี สอดแทรกอยู่ในงานประจำด้วย

1.4 ผู้รับบริการมีทางเลือกที่จะใช้บริการได้หลายแบบหลายแนวทางในการตอบสนองของความต้องการของตน

- จัดตั้งกลุ่มงานเพิ่มจากกรอบอัตรากำลังปกติ คือ กลุ่มงานส่งเสริมวิชาการและบริการสุขภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติม เช่น
 - **งานการแพทย์แผนไทย** การนวด การอบสมุนไพรโดยมีอายุรเวทและพนักงานนวดแผนไทยที่ผ่านการอบรมแล้ว และจัดให้มีการผลิตสมุนไพรที่จำเป็นไว้ให้บริการในโรงพยาบาลและผู้สนใจ รวมทั้งสนับสนุนสถานือนามัย โดยอาศัยวัตถุดิบจากชุมชน

- **งานเวชกรรมฟื้นฟู** บริการโดยนักกายภาพบำบัดและเจ้าพนักงานเวชกรรมฟื้นฟู โดยแรกเริ่มจ้างจากเงินบริจาคของกองทุนพัฒนาโรงพยาบาลบ้านตาก ต่อมาจ้างจากเงินบำรุงโรงพยาบาล
- **งานประกันสุขภาพ** เพื่อรวบรวมงานที่เกี่ยวกับสิทธิประกันด้านการรักษาพยาบาลทุกประเภท เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูลและการบริการผู้ป่วย จัดตั้งงานสังคมสงเคราะห์เพื่อดูแลผู้ป่วยยากจนที่ไม่มีสิทธิบัตรหรือไม่สามารถจ่ายค่ารักษาพยาบาลได้
- **ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ** เพื่อดูแลระบบสารสนเทศและคอมพิวเตอร์เป็นการเฉพาะ พัฒนาระบบสารสนเทศและนำระบบ LAN เข้ามาใช้ พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน จัดทำศูนย์สารสนเทศ Online ในโรงพยาบาล, การจัดทำวารสารการประชุมในรูป Electronic File และนำระบบ Hospital Osมาใช้ในระบบบริการผู้ป่วย จัดอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้
- **งานสุขศึกษาและประชาสัมพันธ์** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้สุศึกษาที่เป็นระบบและการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล และประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรมของโรงพยาบาล ริเริ่มให้มีการจัดทำจดหมายข่าวโรงพยาบาลบ้านตาก การเผยแพร่ข่าวสารและความรู้ด้านสุขภาพของโรงพยาบาลทางหนังสือพิมพ์และวิทยุ
- **งานบริการสุขภาพจิต** เพื่อมาดูแลทางด้านสุขภาพจิต การให้คำปรึกษาและบำบัดสารเสพติด จัดให้มีทีมบำบัดสารเสพติดของอำเภอร่วมกับสถานีอนามัย มีผลงานบำบัดผู้ติดสารเสพติดสูงสุดในจังหวัดในช่วง 4 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2546
- การพัฒนาด้านการบริการ เช่น
 - **การปรับโฉมหน้าการบริการ** ทั้งด้านเทคนิคบริการโดยการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือทางการแพทย์โดยได้รับการสนับสนุนจากการบริจาคจากประชาชน และด้านพฤติกรรมบริการ สร้างความยอมรับศรัทธาในด้านการบริการทำให้มีคนไข้ให้ความเชื่อมั่นมารักษาพยาบาลมากขึ้น จากผู้ป่วยนอกเฉลี่ย 120 คนต่อวัน

เป็น 250 คนต่อวัน และมีผู้ป่วยใหม่มารับบริการมากขึ้นจนมีอัตราครองเตียงมากกว่าร้อยละ 100 และได้รับการยกฐานะเป็นโรงพยาบาลขนาด 60 เตียง

- **การพัฒนาคุณภาพบริการ** ตามแนวทาง HA เช่นมีการดำเนินกิจกรรมงานป้องกันการติดเชื้อในสถานพยาบาล พัฒนาคุณภาพโรงครัว,การพัฒนาโครงสร้างกายภาพและความปลอดภัย เป็นต้น
- **จัดคลินิกเวชกรรมฟื้นฟู** ให้บริการโดยนักกายภาพบำบัดช่วยให้ประชาชนไม่ต้องเดินทางไปรับบริการในเมือง
- **จัดคลินิกทันตกรรมนอกเวลาราชการ** เพื่อเพิ่มความสะดวกในการเข้ารับบริการของประชาชน สนับสนุนให้ทันตแพทย์ไปศึกษาทันตกรรมเฉพาะทางและสนับสนุนให้มีการให้บริการทันตกรรมจัดฟันแก่ประชาชน ซึ่งมีอยู่แห่งเดียวในจังหวัดตาก
- **จัดคลินิกแพทย์แผนไทย** ให้บริการแก่ประชาชนทุกวันและผู้มารับบริการสามารถใช้สิทธิบัตรทองได้ เพื่อส่งเสริมภูมิปัญญาไทย มีทั้งหวด อบสมุนไพร ผลิตสมุนไพร
- **จัดคลินิกบำบัดสารเสพติด** โดยจัดตั้งทีมบำบัดที่ประกอบไปด้วยทีมจากโรงพยาบาลบ้านตากและสถานเอนามัยในเขตอำเภอบ้านตาก โดยบำบัดยาบ้า,เฮโรอีน,ฝิ่น,บุหรี่และแอลกอฮอล์
- **จัดบริการทางการแพทย์** โดยให้มีแพทย์อยู่ประจำโรงพยาบาลตลอดเวลาเพื่อดูแลผู้ป่วยฉุกเฉิน
- **จัดตั้งศูนย์เด็กเล็กโรงพยาบาลบ้านตาก** เพื่อเปิดรับเลี้ยงเด็กให้แก่เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลและประชาชนทั่วไป โดยให้การดูแลทางด้านสุขภาพด้วย
- **จัดบริการเชิงรุก** เช่นการดูแลสุขภาพผู้ป่วยที่บ้าน,การจัดกิจกรรมโรงทานเพื่อสงเคราะห์ผู้ป่วยยากจน,การจัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ในพื้นที่ห่างไกล,การจัดบริการคลินิกประกันสังคมเคลื่อนที่ในโรงงาน,การจัดบริการตรวจสุขภาพประจำปีในสถานที่ทำงานสำหรับข้าราชการและประชาชน

- **พัฒนาศูนย์สุขภาพชุมชน** โดยจัดตั้งศูนย์สุขภาพชุมชนร่วมกับทีมงานของสถานีนอนามัย 3 แห่งที่มีแพทย์ออกไปตรวจรักษา โดยเฉพาะกลุ่มผู้ป่วยโรคเรื้อรัง
- **พัฒนาระบบดูแลผู้ป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉิน** โดยจัดให้มีการซ่อมแผนรองรับอุบัติเหตุอุบัติเหตุภัยหมู่ทุกปี ร่วมกับตำรวจและอำเภอบ้านตาก

2. โรงพยาบาลบ้านตากได้ปรับปรุงระบบและขั้นตอนวิธีการให้บริการ ดังนี้

2.1 การระบุชัดเจนว่าใครคือลูกค้าผู้รับบริการและใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายคือใคร ลูกค้าทางอ้อมคือใคร

- มีการกำหนดลูกค้าผู้รับบริการที่ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมาย คือ ประชาชนชาวอำเภอบ้านตาก อำเภอใกล้เคียง และประชาชนที่สัญจรไปมาบนเส้นทางหลวงเอเชียสายกรุงเทพ-ตาก-เชียงใหม่
- ลูกค้าโดยอ้อม คือ ประชาชนในชุมชน
- ผู้มีส่วนได้เสีย คือ ญาติผู้ป่วย คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ คณะกรรมการพัฒนาอำเภอ ที่มีนายอำเภอเป็นประธาน กำหนด ผู้ใหญ่บ้าน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 การกำหนดชัดว่าบริการอะไรที่ต้องให้ และที่ควรให้ และจะให้บริการอย่างไร

- มีการพัฒนาที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมองไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้องค์กรมุ่งไปสู่การสร้างสุขภาพ การนำองค์กรใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ ทั้งนี้ อาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมของกรรมการบริหารของโรงพยาบาลและกรรมการพัฒนาโรงพยาบาลจากภาคประชาชน มีผลทำให้เกิดความเชื่อมโยงของแผนในการพัฒนาคุณภาพและสร้างสุขภาพแก่ประชาชน

- เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการที่มีคุณภาพ จึงมีเกณฑ์ที่ใช้วัดมีหลายประเด็น เช่น อัตราการผ่านเกณฑ์ จปฐ อัตราการเจ็บป่วยด้วยโรคที่สำคัญทางสาธารณสุข อัตราได้รับการดูแลต่อเนื้อที่บ้าน หรือภายในโรงพยาบาล ซึ่งหากมีตัวชี้วัดบางตัวไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้เกี่ยวข้องต้องนำมาทบทวนหาวิธีแก้ไข หรือแม้แต่การมีทีมเข้าไปดูแลผู้ป่วยในชุมชนอย่างต่อเนื่องที่บ้าน เป็นทีมแบบสหสาขาวิชาชีพเข้าไปดูแลอย่างใกล้ชิด
- มีกิจกรรมด้านชุมชนและสังคม เพื่อสร้างเสริมสุขภาพ ได้แก่
 - **กิจกรรมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน** สนับสนุนและพัฒนางานสาธารณสุขมูลฐาน และชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขอำเภอบ้านตาก
 - **กิจกรรมชมรมผู้สูงอายุ** จัดห้องทำงานให้ชมรมผู้สูงอายุอำเภอบ้านตาก สนับสนุนห้องประชุมและห้องออกกำลังกาย พร้อมทีมงานเข้าร่วมกิจกรรมกับทางชมรมผู้สูงอายุ จัดบริการตรวจสุขภาพประจำปี
 - **กิจกรรมด้านส่งเสริมการออกกำลังกาย** บริการสนามกีฬา ห้องออกกำลังกาย (Fitness Center) และสนามเด็กเล่นสำหรับเยาวชนและประชาชนได้ออกกำลังกาย
 - **กิจกรรมรณรงค์เพื่อสุขภาพ** สนับสนุนกิจกรรมขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นส่วนราชการต่างๆ
 - **จัดกิจกรรมเยาวชนไทยรักบ้านเกิด** เพื่อให้ประชาชนมีจิตสำนึกรักถิ่นฐานบ้านเกิด ส่งเสริมการท่องเที่ยว ส่งเสริมครอบครัวเข้มแข็งและให้เด็กได้ใช้เวลาว่างที่เป็นประโยชน์
 - **กิจกรรมหน่วยแพทย์ พอสว.** ออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ พอสว. ในพื้นที่ห่างไกล และทุรกันดาร
 - **กิจกรรมเผยแพร่ความรู้ทางการแพทย์** จัดรายการวิทยุคลินิกเพื่อสุขภาพ ในรายการเมืองตากพัฒนา รายการวิทยุชุมชน และตอบปัญหาสุขภาพ
 - **จัดตั้งชมรมหมอพื้นบ้านอำเภอบ้านตาก** เพื่อให้หมอพื้นบ้านได้รวมตัวกันและมีกิจกรรมที่จะเผยแพร่ภูมิปัญญาไทยของคนบ้านตาก

2.3 มีการค้นหาว่าผู้รับบริการต้องการอะไร

- มีกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เพื่อให้เจ้าหน้าที่และประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ ทั้งทางผู้รับความคิดเห็น การประชุมคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ การประชุมหมู่บ้าน คณะกรรมการพัฒนาโรงพยาบาล กำหนด ผู้ใหญ่บ้าน หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ
- มีการทบทวนสภาวะสุขภาพและปัญหาสาธารณสุขในชุมชน โดยการวินิจฉัยชุมชนและนำเสนอให้ชุมชนได้รับทราบเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาด้วย
- การทำงานที่คำนึงถึงสิทธิของผู้ป่วย และพฤติกรรมบริการที่สร้างความประทับใจ

2.4 มีการระบุชี้ว่าโรงพยาบาลมีทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ อยู่อย่างไร สามารถมีได้มากที่สุดเพียงใด และจะหาได้จากแหล่งไหน

- ด้านงบประมาณ เน้นชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาโรงพยาบาล โดยมีกรรมการมาจากตัวแทนของประชาชนกลุ่มต่างๆ เข้ามาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ร่วมพัฒนาโรงพยาบาล รับทราบปัญหาและให้ความเห็นชอบแผนของโรงพยาบาล
- ก่อตั้งกองทุนพัฒนาโรงพยาบาลขึ้นเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นมูลนิธิโรงพยาบาลบ้านตากในอนาคต ขณะนี้หาทุนทรัพย์ได้ประมาณ 9 ล้านบาท
- ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ก่อสร้างอาคารผู้ป่วยในขนาด 30 เตียง 1 หลังพร้อมครุภัณฑ์การแพทย์ รวมทั้งทางเดินเชื่อมอาคารยาว 46.5 เมตรด้วยเงินบริจาคประมาณ 6 ล้านบาทจนสามารถเปิดบริการให้แก่ประชาชนได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณตั้งแต่ 1 พฤษภาคม 2543 และได้รับยกฐานะเป็นโรงพยาบาล 60 เตียงแบบพึ่งพาตนเองอย่างเป็นทางการเมื่อ 16 มิถุนายน 2544

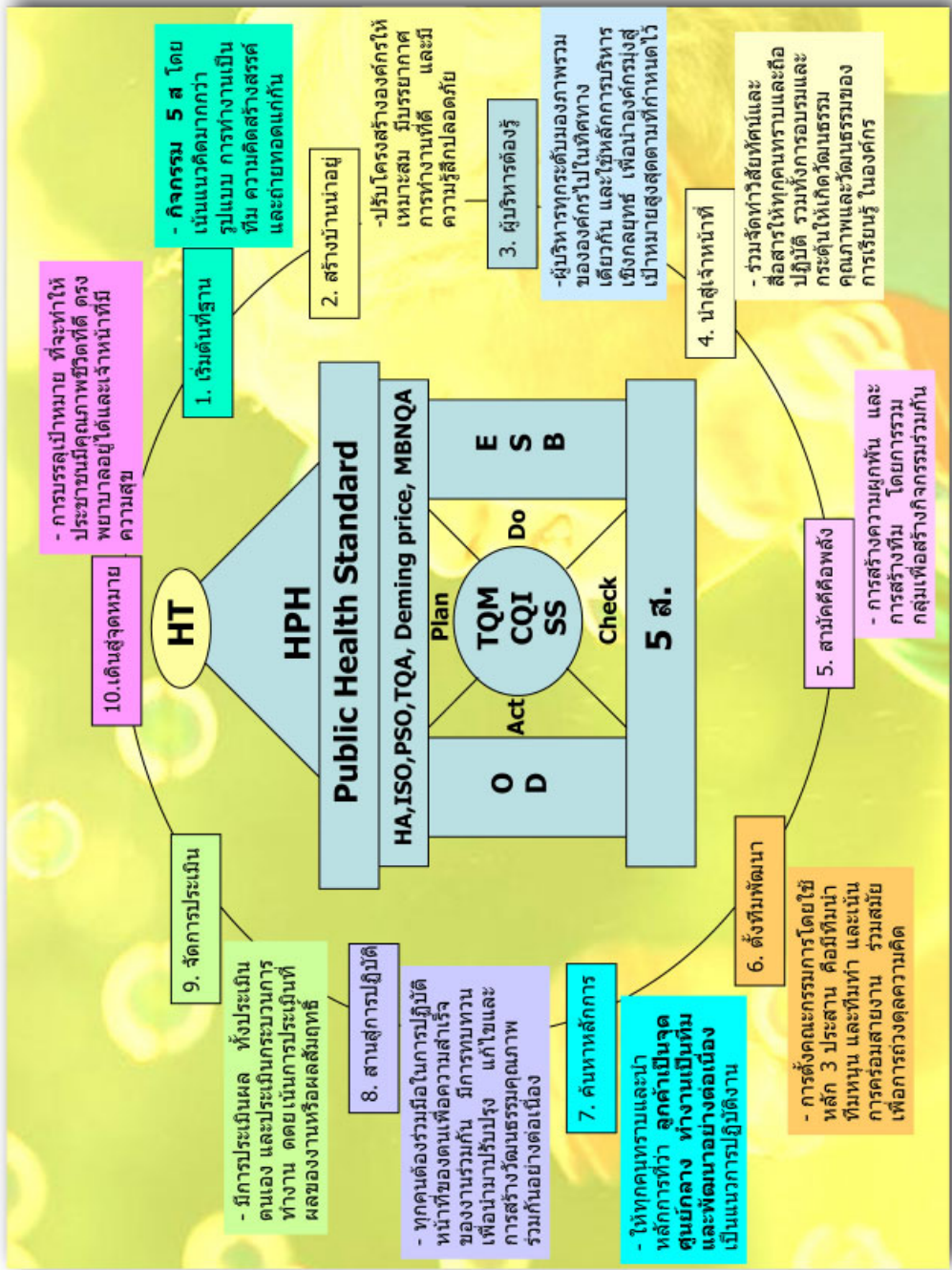
- ก่อสร้างอาคารผู้ป่วยนอกและอุบัติเหตุ 1 หลังพร้อมครุภัณฑ์การแพทย์ ด้วยเงินบริจาคประมาณ 11 ล้านบาท จนสามารถเปิดบริการแก่ประชาชนได้เมื่อ 29 ธันวาคม 2543 และได้ทำพิธีเปิดอย่างเป็นทางการเมื่อ 4 เมษายน 2544
- ด้านบุคลากร ดูแลในเรื่องการจัดวิชาการเสริมความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร การศึกษาต่อ การรับนักศึกษาฝึกงานและการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล

2.5 มีการกำหนดว่าจะสามารถปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการได้แค่ไหน และจะทำได้อย่างไร

- การตั้งทีมพัฒนา โดยสื่อลงไปยังระดับเจ้าหน้าที่โดยใช้หลักการ 3 ประสาน คือ ทีมนำ ทีมหนุนและทีมทำ นำคณะกรรมการคุณภาพทุกประเภทมาจัดให้เป็นทีมเดียวกัน คณะกรรมการต่างๆ ในโรงพยาบาลให้เป็นชุดเดียวกัน โดยทีมทำก็มีทีมคร่อมสายงานตามกลุ่มผู้ป่วยและกลุ่มกิจกรรม กับทีมทำในหน่วยงาน ให้ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง
- การโยกบทบาทการคิดปรับนโยบายการให้บริการไปให้พนักงานระดับล่างสุดมีส่วนร่วมคิด โดยผู้บริหารทุกระดับมองภาพรวมขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดตามที่กำหนดไว้ และนำสู่เจ้าหน้าที่ร่วมจัดทำวิสัยทัศน์และสื่อสารให้ทุกคนทราบและถือปฏิบัติ รวมทั้งการอบรมและกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรม คุณภาพ และวัฒนธรรมของการเรียนรู้ในองค์กร
- เน้นงานสร้างเสริมสุขภาพเพื่อเป็นการป้องกันโรค
 - **พัฒนาระบบเฝ้าระวังและควบคุมโรค** สามารถให้การป้องกัน ควบคุมโรคได้อย่างรวดเร็ว เป็นระบบโดยประสานงานกันเป็นทีมร่วมกับทางสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ
 - **พัฒนาสู่การเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ** โดยได้รับการคัดเลือกจากเขต 8 ให้เป็นตัวแทนไปนำเสนอผลการดำเนินงานที่จังหวัดเชียงใหม่เมื่อปี 2544 ทั้งนี้ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม 21 โรงพยาบาลนำร่อง และผ่านการประเมินจากกรมอนามัย และสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พ.ร.พ.) แล้วในปี 2547

- มีระบบข้อมูลผู้รับบริการที่เป็นระบบและทันสมัย มีระบบการให้บริการที่หน้าเคาน์เตอร์ที่เร็ว สะดวก ประหยัด โดย
- นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Hospital Os ซึ่งเป็นโปรแกรมฟรีมาใช้ในระบบบริการผู้ป่วยแบบครบวงจร โดยไม่ต้องใช้บัตรผู้ป่วยนอกและพัฒนาเป็นระบบไม่ใช้กระดาษช่วยลดระยะเวลารอคอยของผู้ป่วย
- มีการแยกผู้รับบริการเป็นกลุ่มๆ โดยมีกิจกรรมที่ส่งเสริมกลุ่มผู้รับบริการเป็นกลุ่มๆ เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มเยาวชน กลุ่มเด็กเล็ก
- มีการประเมินผล ทั้งประเมินตนเอง และประเมินกระบวนการทำงาน โดยเน้นการประเมินที่ผลของงานหรือผลสัมฤทธิ์

ตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุขภาพสถาบันตึก



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

กรณีศึกษา : กรมที่ดิน

กรมที่ดิน เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้ปรับปรุงระบบการให้บริการภายใต้โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 ได้ปรับปรุงการบริการประชาชน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และความโปร่งใส โดยปรับปรุงกระบวนการงานจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม รังวัด และประเมินราคาที่ดิน การปรับปรุงกระบวนการงานทำให้ต้องพัฒนาคนไปพร้อมกัน เพื่อให้สามารถทำงานได้ทุกประเภท ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2548 กรมที่ดินได้กำหนดให้เป็นปีแห่งการให้บริการโดยได้มีการพัฒนาการบริการและขยายเพิ่มเติมรูปแบบการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น รวมทั้งได้จัดทำเอกสาร **“หัวใจสำคัญของการให้บริการประชาชน คู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดิน”** เพื่อแจกจ่ายบุคลากรของกรมที่ดินใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

สาระสำคัญจากเอกสาร **“หัวใจสำคัญของการให้บริการประชาชน คู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดิน”** เป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ ที่หน่วยงานอื่นอาจนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

การตรวจสอบความพร้อมการให้บริการ

เจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดินต้องพิจารณาว่าในหน่วยงานที่สังกัดมีลักษณะต่างๆ ต่อไปนี้หรือไม่

1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของงานบริการ มีวิสัยทัศน์และมีความตั้งใจที่จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย
2. เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความกระตือรือร้นและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. มีแผนปฏิบัติงาน หรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานชัดเจน และสอดคล้องสนับสนุนยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกรม
4. มีการจัดระบบงาน โครงสร้างอัตรากำลัง และจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมกับงาน

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความรู้และความสามารถ มีความรับผิดชอบสมควรแก่ภารกิจ
6. มีการส่งเสริมให้สถานที่ปฏิบัติงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสะอาด
7. มีเครื่องใช้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการให้บริการ
8. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานบริการ

หากมีครบทุกข้อก็ถือว่าหน่วยงานมีความพร้อมที่จะให้บริการอย่างดียเยี่ยมแล้ว

การกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ กรมที่ดิน พ.ศ. 2541 รวม 23 ข้อ

ด้านทั่วไป

1. ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีเหตุผล ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
2. ปกปิดข้อมูลส่วนตัวที่ไม่ควรเปิดเผย
3. ใช้ถ้อยคำ สำนวน และภาษาที่ชัดเจน เหมาะสม เข้าใจง่าย
4. สอดส่องดูแลและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว ด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม และมีธรรมาภิบาล
5. ละเว้นการมีส่วนร่วมในกิจการเกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สำนักงานช่าง-รังวัด เอกชน อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรม
6. ละเว้นการแนะนำให้มีการหลบเลี่ยงกฎหมาย ค่าธรรมเนียมและภาษีอากร
7. ละเว้นการรับฝาก หรือรับเหมาเงินค่าธรรมเนียม ค่าภาษีอากร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ รวมทั้งการรับเงินมัดจำที่ต้องจ่ายเงินแก่ผู้ขอรังวัด
8. ไม่ผูกขาดการปฏิบัติงาน
9. เอาใจใส่ดูแลสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

10. พัฒนาตนเองให้ดีขึ้นเป็นลำดับ ดำรงตนให้เหมาะสมตามฐานะ มีทัศนคติ ค่านิยมที่ดีและถูกต้อง
11. มีความคิดสร้างสรรค์ ชยันหมั่นเพียร ขวนขวายศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
12. การบริหารงานบุคคลให้ยึดมั่นในระบบคุณธรรม
13. เสริมสร้างภาพพจน์ ชื่อเสียง และเกียรติภูมิของกรมที่ดิน

ด้านทะเบียน

14. ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องรอบคอบ รวดเร็ว ระมัดระวังไม่ให้เสื่อมเสียสิทธิของบุคคลอื่น
15. ละเว้นไม่กระทำการใดที่อาจทำให้เป็นการเข้าใจว่าเป็นการช่วยเหลือคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่ง หรือบุคคลภายนอก
16. ใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม

ด้านรังวัด

17. ทำการรังวัดด้วยตนเองตามหลักวิชาการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม
18. ทำการรังวัดให้ตรงเวลานัดหมาย
19. ละเว้นการงัดรังวัด โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

20. เอาใจใส่ดำเนินการและติดตามเรื่องรังวัดให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

21. ใช้เครื่องมือเกี่ยวกับรังวัด และอุปกรณ์ด้วยความระมัดระวังเหมาะสมตาม ความจำเป็น และบำรุงรักษาให้พร้อมที่จะใช้งานได้
22. ละเว้นการยุยงส่งเสริมให้เกิดข้อพิพาทเกี่ยวกับแนวเขต หรือเนื้อที่ที่ดิน
23. ดูแลมิให้คนงานรังวัดของตนกระทำการ หรือมีพฤติกรรมในทางที่มีชอ

การกำหนดหลักการและหลักปฏิบัติในการให้บริการ

ได้กำหนดหลักการและหลักปฏิบัติในการให้บริการในงานด้านอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการที่ดิน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียน เจ้าหน้าที่ฝ่ายรังวัด และผู้บริหาร ยกตัวอย่าง งานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรังวัด ได้กำหนดกิจกรรม/ขั้นตอนหลักๆ /การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของฝ่ายรังวัด เช่น

กิจกรรม/ขั้นตอน	การปฏิบัติที่พึงประสงค์
1. การนัดรังวัด	<ul style="list-style-type: none">- ให้บริการตามลำดับแก่ผู้ใช้บริการด้วยความเสมอภาค โดยมอบหมายให้แก่เจ้าหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้- ประมาณการค่าใช้จ่ายในการรังวัดด้วยความถูกต้องเหมาะสมกับสภาพพื้นที่และอัตราค่าใช้จ่ายที่กำหนด
2. การค้นหา/จัดทำหนังสือแจ้งเจ้าของที่ดินข้างเคียง	<ul style="list-style-type: none">- ค้นหาและจัดทำหนังสือแจ้งเจ้าของที่ดินข้างเคียงด้วยความถูกต้องทันการณ์และเหมาะสมกับวัน/เวลาที่นัดรังวัดไว้
3.

ตัวอย่างโครงการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในงานบริการ

1. การสำรวจความพึงพอใจและทัศนคติของผู้รับบริการ

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

- **ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ :** ประกอบด้วยประเด็นความสะดวกรวดเร็วของการให้บริการ ให้บริการด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน มีความเสมอภาคในการให้บริการ เช่น การให้บริการตามลำดับคิว มีการติดประกาศข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการของสำนักงานที่ดิน
- **ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ :** ประกอบด้วยประเด็น ความสุภาพเรียบร้อยในการพูดจา การกระตือรือร้นในการให้บริการ ความเอาใจใส่ในการให้บริการ การให้ข้อมูล และการตอบข้อซักถามของเจ้าหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริต
- **ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก :** ประกอบด้วยประเด็น สถานที่นั่งรอรับบริการเพียงพอความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ โอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อการให้บริการโดยผ่านตู้รับฟังความคิดเห็น

การสำรวจระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยสวนดุสิตโพล ในปี พ.ศ. 2545 ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานที่ดินคิดเป็นร้อยละ 66.30 ต่อมาในปี พ.ศ. 2546-2547 สำนักงานที่ดินต่าง ๆ ได้ปรับปรุงพัฒนาระบบการให้บริการอย่างจริงจัง เป็นผลให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของกรมที่ดินเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 81.4

2. การสำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ (ผู้ปฏิบัติงานให้บริการ)

แบบสอบถามเรื่องความพึงพอใจของผู้บริหารในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามแบบ RBM 04-KPI 5.1 (ผอ.) เป็นแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ดินจังหวัด/สาขา/ส่วนแยกว่ามีความเห็นด้วยกับพฤติกรรมในประเด็นต่อไปนี้ของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดซึ่งประกอบด้วยประเด็น มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้นและสามารถปฏิบัติงานได้ผลผลิตมากขึ้น การทำงานผิดพลาดน้อยลง สามารถประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มารับบริการได้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการปรับปรุงพัฒนาเทคนิคการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบจรรยาบรรณและวินัยของข้าราชการและประเด็นมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

แบบสอบถามเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามแบบ RBM 04-KPI 5.2 (ผอ.) ได้กำหนดประเด็นคำถามสำหรับข้าราชการทุกระดับว่าเห็นด้วยกับหัวข้อ

เหล่านี้ในระดับใด คือ ท่านคิดว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น ท่านสามารถเสนอแนะวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ท่านสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น งานที่ทำเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ และท่านสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานนำไปสู่การปรับปรุงระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่องานบริการ

การปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่องานบริการจัดเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ กรมที่ดินและสำนักงานที่ดินได้นำกิจกรรม 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย) มาเป็นแนวทางการจัดและปรับปรุงสถานที่ทำงานสภาพแวดล้อมการทำงานให้เกิดความสะอาด สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความปลอดภัย คุณภาพของงานอันเป็นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิตและบริการ ซึ่งจะช่วยสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินได้แนะนำรายละเอียดขั้นตอนวิธีการ ไว้ในหนังสือคู่มือดำเนินกิจกรรม 5 ส กรมที่ดิน คู่มือดำเนินกิจกรรม 5 ส สำนักงานที่ดินอำเภอและกิ่งอำเภอ คู่มือการดำเนินกิจกรรม 5 ส เพื่อปรับปรุงการจัดเก็บเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ ซึ่งสรุปการนำกิจกรรม 5 ส มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการโดยตรง ดังนี้

- **ป้ายบอกทาง :** เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ สำนักงานที่ดินควรดำเนินการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอติดตั้งป้ายบอกทางไปสำนักงานที่ดินในท้องที่รับผิดชอบเป็นระยะๆ และควรสอดส่องดูแลความชัดเจนของป้ายบอกทาง หากชำรุดควรประสานผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการซ่อมแซมในกรณีที่มีกิ่งก้านของต้นไม้ปกคลุมปิดบังป้าย ควรประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตัดแต่งกิ่งไม้เพื่อให้เห็นป้ายชัดเจน นอกจากนี้ภายในบริเวณสำนักงานควรจัดทำป้ายบอกทางในสำนักงานที่ดินเพื่อการติดต่อราชการตามลักษณะงาน เช่น ติดต่องานทะเบียน ติดต่องานรังวัดที่รับถ่ายเอกสาร ทางไปสุขา เป็นต้น

- สถานที่จอดรถ : ควรจัดสถานที่จอดรถสำหรับผู้มาติดต่อรับบริการให้เป็นระเบียบ โดยตีเส้นแบ่งช่องสำหรับจอดรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เส้นทางเดินรถทางเข้า/ทางออก ป้ายห้ามจอดในบริเวณที่ไม่สมควรจอดรถ เนื่องจากทำให้การจราจรภายในไม่สะดวกหรือเป็นบริเวณที่เมื่อจอดรถแล้วจะเป็นการกีดขวางการจราจร ควรตีตารางสีเหลืองที่พื้นถนนหรือตีเส้นขาวแดงที่ขอบถนน สำหรับสำนักงานที่ดินที่มีสถานที่จอดรถจำกัดหรือไม่เพียงพอ อาจประสานกับส่วนราชการอื่นบริเวณใกล้เคียงที่มีสถานที่จอดรถมากเกินความต้องการของหน่วยงานนั้นเพื่อขอใช้สถานที่ แล้วจัดทำป้ายแจ้งผู้มารับบริการทราบด้วย
- **ป้ายประกาศสำนักงาน :** ควรจัดทำป้ายประกาศ โดยใช้บอร์ดพลาสติกลูกฟูกหรือวัสดุอื่นที่เหมาะสมและติดหัวข้อเรื่องที่จะประกาศให้ชัดเจน แยกหัวข้อเป็นประเภทเช่น มรดก ใบแทน แบ่งแยก ฯลฯ สะดวกเอกสารที่ประกาศครบกำหนดเวลาแล้วออกไป และทำความสะอาดป้ายประกาศเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถอ่านประกาศได้สะดวก โดยติดตั้งไว้ในบริเวณหน้าสำนักงานหรือบริเวณที่เห็นได้ชัดเจน
- **ป้ายแสดงขั้นตอนการติดต่อราชการและป้ายประชาสัมพันธ์ต่างๆ :** เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้รับบริการได้ทราบขั้นตอนการติดต่อราชการและแสดงถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จึงควรจัดให้มีป้ายต่างๆ ด้วยภาพหรือตัวอักษรที่อ่านง่าย ติดให้เห็นชัดเจน บริเวณจุดบริการ ดังนี้
 - 1) ป้ายต้อนรับผู้มาติดต่อ
 - 2) ป้ายจุดประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าวสารที่ต้องการให้ผู้รับบริการทราบตามวาระโอกาส หรือป้ายให้ผู้มารับบริการติดต่อเจ้าหน้าที่เพื่อรับบัตรคิว
 - 3) ป้ายแสดงลำดับคิว
 - 4) ป้ายแสดงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ
 - 5) ป้ายแสดงโครงสร้างและอัตราค่าสิ่งเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน

- 6) ป้ายชื่อ-สกุล ตำแหน่ง และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน เช่น ติดตั้งโต๊ะประชาสัมพันธ์ ช่องบริการ โต๊ะทำงาน หรือให้เจ้าหน้าที่ติดหรือแขวนป้ายชื่อทุกวันที่ไม่ได้แต่งเครื่องแบบข้าราชการ
- 7) ป้ายและลูกศรชี้ทางไปห้องเจ้าพนักงานที่ดิน/โต๊ะหัวหน้าฝ่าย กรณีได้รับความสะดวกจากการบริการผู้มารับบริการจะสามารถแจ้งผู้บริหารเพื่อแก้ไขได้
- 8) ป้ายเชิญชวนตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงการบริการ

- **ตัวอย่างคำขอ/สัญญา/หนังสือมอบอำนาจ** : ควรจัดตัวอย่างคำขอ/สัญญา/หนังสือมอบอำนาจประเภทต่างๆ แสดงไว้ให้ผู้รับบริการสามารถดูตัวอย่างในการเขียนได้ ซึ่งอาจจะจัดไว้ในลักษณะบอร์ดหรือป้าย หรือจัดในลักษณะรูปเล่ม โดยทั้ง 2 ประเภท ควรระบุหัวข้อให้ชัดเจน เพื่อสะดวกในการเลือกใช้เป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่าง
- **เอกสารแจก/แผ่นพับ/ความรู้เรื่องที่ดิน** : ควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ งานที่ดินและการติดต่อรับบริการจากสำนักงานที่ดินให้แก่ผู้รับบริการ โดยจัดวางเอกสารแจกที่บริเวณสถานที่ที่รับบริการ ติดป้ายชัดเจน ว่าเป็นเอกสารแจก หรืออาจให้ความรู้เกี่ยวกับที่ดินในลักษณะการจัดบอร์ดหรือนิทรรศการในโอกาสพิเศษ
- **สิ่งอำนวยความสะดวกบริเวณสถานที่ที่รับบริการ** : เนื่องจากกรมที่ดินมีภารกิจในการคุ้มครองสิทธิในที่ดิน ดังนั้นการให้บริการประชาชนเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ยังคงต้องคำนึงถึงการคุ้มครองสิทธิของผู้ถือกรรมสิทธิในที่ดิน ทำให้การบริการแต่ละประเภทงานในแต่ละราย มีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการตามกฎหมาย และมีระยะเวลาในการดำเนินการ (เช่นการประกาศ การแจ้งหมายให้เจ้าของที่ดินข้างเคียง) ผู้รับบริการแต่ละรายอาจใช้เวลาอยู่ในสำนักงานไม่น้อยกว่า 20 นาที สิ่งอำนวยความสะดวกจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสำนักงานที่ดินที่จะต้องจัดทำให้ผู้รับบริการเพื่อช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดหรือความวิตกกังวลในขณะรับบริการในสำนักงานที่ดิน และจะช่วยส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจมากขึ้น

สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำนักงานที่ดิน ควรจัดให้แก่ผู้รับบริการ ได้แก่

- 1) ที่นั่งพัก
- 2) หนังสือต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสืออ่านเล่น เป็นต้น
- 3) โทรทัศน์
- 4) น้ำดื่มพร้อมแก้วสะอาด

ฯลฯ

นอกจากสิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การจัดสถานที่ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และ/หรือ การติดต่อกันของผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงความสะดวกในการติดต่องานเรียงลำดับทางเดินของงานไปในทางเดียวกันไม่ย้อนกลับไปกลับมา สิ่งของที่จัดไว้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ควรจัดให้เป็นระเบียบ ง่ายต่อการหยิบใช้ ขณะเดียวกันความสะดวกของสิ่งของและสถานที่ก็เป็นสิ่งที่สำนักงานต้องให้ความสำคัญ รวมถึงความพอเพียงของแสงสว่างในพื้นที่รับบริการด้วย หากอากาศร้อน ควรจัดสถานที่ให้ลมถ่ายเทได้สะดวก ติดตั้งพัดลมหรือเครื่องระบายอากาศตามความจำเป็น



6 บทสรุป

สรุปและข้อเสนอแนะการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้



การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง คือ การทำงานราชการที่ต้องยึดถือความต้องการของประชาชนมาก่อนเสมอ การให้บริการของรัฐต้องมุ่งตอบสนองปัญหาความต้องการของผู้รับบริการ ไม่ใช่มุ่งอำนวยความสะดวกของผู้ให้บริการ

หลัก 4 ประการ ในการปฏิรูปการให้บริการของรัฐให้เป็นการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง คือ

1. การกำหนดกรอบมาตรฐานการให้บริการและความรับผิดชอบ (Accountability)
2. การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้รับบริการ สามารถตัดสินใจ ริเริ่ม กำหนดการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้รับบริการและรับผิดชอบต่อตัดสินใจของตนเองได้
3. หน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุดและผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงการให้บริการและผู้รับบริการแต่ละกลุ่มมากขึ้น
4. ผู้รับบริการมีทางเลือกที่จะใช้บริการได้หลายแบบหลายแนวทางในการตอบสนองความต้องการของตน

จากกรณีศึกษาโรงพยาบาลบ้านตากที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 5 จะเห็นได้ว่า หากส่วนราชการจะนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวางระบบการประกันคุณภาพการบริการ โดยส่วนราชการควรกำหนดระยะเวลาการให้บริการ มาตรฐานการให้บริการ การอำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการ
2. การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้เป็นผู้ที่พร้อมให้บริการด้วยไม่ตรีจิตอันดี เสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้ตระหนักถึงการยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง
3. มีระบบการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการการปรับปรุงคุณภาพการบริการตามข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ ซึ่งต้องเป็นระบบที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



เอกสารอ้างอิง

- กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย. “หัวใจสำคัญของการให้บริการประชาชน คู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่สำนักงานที่ดิน”, 2548
- เกศราภรณ์ ภักดีวงศ์ บนความเรียบง่าย...ที่ไม่ธรรมดา.....กับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลบ้านตาก ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์
- พิเชฐ บัญญัติ ตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพแสนสุขแม่แบบของการพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อสร้างสุขภาพของโรงพยาบาลบ้านตาก, 6 พฤศจิกายน 2547
- พิเชฐ บัญญัติ โรงพยาบาลบ้านตากก่อนและหลังใช้ตัวแบบบูรณาการสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข 9 มกราคม 2548
- สำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, กรุงเทพฯ : 2546
- สำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546, กรุงเทพฯ : 2546
- สำนักงาน ก.พ.ร. **Module 1 Introduction to Modern Public Management** (www.mmpm4u.com), กรุงเทพฯ : 2548



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th