

## การมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ACHIEVING EXCELLENCE IN PUBLIC SERVICE OF LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS

พจนารถ พรเจริญวิโรจน์<sup>1</sup> ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง<sup>2</sup> หควณ ชูเพ็ญ<sup>3</sup> และสมเจตน์ พันธุ์โชค<sup>4</sup>  
Potchanart Porncharoenwiroj<sup>1</sup>, Siriwat Pleinbangyang<sup>2</sup>, Hhakuan Chupen<sup>3</sup>, and Somjet Pantukosit<sup>4</sup>

- <sup>1</sup> หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม
- <sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม
- <sup>3,4</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม

E-mail: p.porncharoenwiroj@yahoo.com

#### บทคัดย่อ

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน นักบริหารท้องถิ่นต้องตระหนักถึงมาตรฐานการบริหารงาน โดยเฉพาะมาตรฐานการบริการสาธารณะแก่ประชาชนที่คำนึงถึงช่องทางการเข้ารับบริการ ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ และคุณภาพในการตอบสนองความต้องการระบบการให้บริการจึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามความคาดหวังของผู้รับบริการ ส่งเสริมการนำนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ สร้างวัฒนธรรมความเป็นเลิศด้านบริการ กำหนดมาตรฐานการให้บริการอย่างมืออาชีพ และร่วมกันให้บริการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

บทความนี้จะนำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการศึกษาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาตรฐานการบริการสาธารณะ แนวทางการพัฒนาระบบการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศ และการวัดผลความเป็นเลิศด้านการบริการ เพื่อเป็นแนวทางให้นักบริหารท้องถิ่นสามารถพัฒนามาตรฐานการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของนักบริหารให้สามารถพัฒนามาตรฐานคุณภาพการบริการให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และทันต่อสถานการณ์ของโลกปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

#### คำสำคัญ

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการสาธารณะ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## ABSTRACT

The executives of local administrative organizations need to be aware of standards for management. Especially the standards for public services including service accessibility and quality of response to requests and communications. Therefore, the service systems need to be developed in a continuous improvement process focused on the expectations of the people, including developing creative and innovative services, building a culture of corporate excellence in public services and defining professional services standards. The procedures in all public services should be streamlined, fair, unbiased and flexible.

This paper reveals several important concepts about achieving excellence in the public services of local administrative organizations. It applies the study and analysis of concepts, theories and empirical evidence from existing research including achievement motivation, standards for public services, guidance for developing excellence in services and the measuring of service excellence. Such concepts can help executives improve their capabilities and approach to the continuous development and improvement of public service quality in line with our fast-moving world.

## Keywords

Achieving Excellence, Public Service, Local Administrative Organizations

## บทนำ

การปกครองท้องถิ่นเกิดจากการกระจายอำนาจให้ประชาชนปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น นับเป็นการปกครองตนเองของประชาชนในระดับล่างสุดและอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ซึ่งประชาชนจะมีรัฐบาลท้องถิ่นหรือองค์ปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น เมื่อมีการกระจายอำนาจให้ประชาชนปกครองตนเองแล้ว บุคลากรท้องถิ่นต้องมีการบริหารงานให้ท้องถิ่นเจริญก้าวหน้า บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประชาชนได้รับการปฏิบัติและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพและพึงพอใจสูงสุด โดยการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การปกครองท้องถิ่น ได้แก่ การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึง การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก เช่น ความก้าวหน้าของประเทศเพื่อนบ้านอย่างมาเลเซียที่มีความเจริญด้านเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงของอาเซียน อีกทั้งยังมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะพัฒนาให้ เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศที่มีรายได้สูง (High-Income Nation) ภายในปี ค.ศ. 2020 (สุนทร จันทบุรี, 2559) เช่นเดียวกับระบบราชการภาครัฐของสิงคโปร์ที่ไม่เคยพึงพอใจกับสถานะเดิมที่เป็นอยู่ และมักมีการตั้งคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยิ่งกว่าเดิม สิงคโปร์จึงพัฒนาหน่วยงานบริการสาธารณะภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อ นำไปสู่ความเป็นระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555) เป็นต้น

สำหรับสภาพปัจจุบันการให้บริการประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยยังคงประสบปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร เสี่ยงสะท้อนของประชาชน ผู้รับบริการมีให้เห็นอยู่เนือง ๆ จากผลการประเมินการให้บริการในพื้นที่นั้น ๆ เช่น ผลการศึกษาความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ในเขตพื้นที่ 8 จังหวัด ได้แก่ กระบี่ สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช สตูล พัทลุง สงขลา ยะลา และนราธิวาส ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 แม้ผลการศึกษาจะพบว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาข้อเสนอแนะจะพบว่า การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางส่วนไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล นั่นคือ การบริหารงานไม่เป็นไปตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และบางพื้นที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมกับการจัดทำโครงการสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อชุมชนอยู่ในระดับน้อย (สุธรรม ขนาศักดิ์, 2560) และข้อเสนอแนะจากประชาชนในเขตพื้นที่เทศบาลนครสงขลาต่อการให้บริการว่าควรพัฒนาระบบการให้บริการ พัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวก เพิ่มศักยภาพด้านการให้บริการกับประชาชนมากยิ่งขึ้น (ทวิศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ, 2557) เป็นต้น

จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า จะทำอย่างไรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ไม่เพียงแค่ให้บริการประชาชนในพื้นที่เท่านั้น แต่รวมถึงการให้บริการนักท่องเที่ยวหรือนักลงทุนจากประเทศสมาชิกอาเซียนที่เข้ามาท่องเที่ยว ติดต่อประสานงานเพื่อการค้าและการลงทุนได้อย่างมีอาชีพและมีมาตรฐานระดับสากล ดังนั้น บทความนี้จึงนำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อการบริหารสาธารณะที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการศึกษาวเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางให้นักบริหารท้องถิ่นสามารถพัฒนามาตรฐานการบริการสาธารณะ บูรณาการการบริการที่เป็นเลิศ และยกระดับมาตรฐานคุณภาพการบริการให้ก้าวหน้า ทันสมัย และเป็นสากลมากยิ่งขึ้น

### การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายความสามารถ การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการปฏิบัติงานผ่านเครื่องมือที่ออกแบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรียกว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) เน้นความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐต่อประชาชน โดยภาครัฐต้องแสดงให้เห็นประชาชนเห็นเป็นที่ประจักษ์ว่าได้ใช้งบประมาณแผ่นดินแล้วได้ผลอย่างไร บริการประชาชนเรื่องใดบ้าง และใช้เงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด ก่อให้เกิดประสิทธิผล และคุ้มค่าอย่างไร (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2546; สุพจน์ บุญวิเศษ, 2549) การมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เป็นหลัก โดยประเมินผลงานตามตัวชี้วัด (Indicators) เพื่อสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมอย่างคุ้มค่าต่อสาธารณะ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2539)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นการจัดการที่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมาย (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2539) รวมถึงความเสมอภาคในการบริหารจัดการ

(Government of Canada, 2003; Norman-Major, 2011) ซึ่งสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นักบริหารท้องถิ่นพึงตระหนักและนำไปปฏิบัติ รายละเอียดดังนี้

1. ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรด้วยราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีการมีคนงานมากกว่าปริมาณงาน หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีราคาแพง หรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยการนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าที่น้อยแสดงว่าผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง องค์กรมีประสิทธิภาพ สัดส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้ด้วยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการใช้ประหยัด (Economy) คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่ แต่ลดปัจจัยนำเข้าลง

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ หมายถึง ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

4. ความเสมอภาค (Equity/Equality) เป็นข้อกำหนดสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมร่วมกัน การได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกัน และได้รับการบริการอย่างเสมอภาค

จากข้างต้นจึงนำมาซึ่งข้อสรุปได้ว่า นักบริหารท้องถิ่นควรบริหารงานเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อกลุ่มเป้าหมาย นั่นคือ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก คำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อเกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าต่อการลงทุน กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มุ่งผลงานที่เป็นเลิศ ตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายช่องทางให้บริการอย่างสะดวก เป็นธรรม เพื่อเข้ารับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยสร้างมาตรฐานการบริการอย่างเสมอภาคและมีบรรทัดฐาน

#### มาตรฐานการบริการสาธารณะ

การบริการสาธารณะเพื่อความเป็นเลิศ (Public Service Excellence) เป็นหนึ่งในระบบมาตรฐานการบริการของท้องถิ่นนอกเหนือจากการบริการสาธารณะขั้นมาตรฐาน (Standard Public Services) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนให้ครอบคลุมและได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่กฎหมายกำหนด

จากการศึกษาแนวคิดการให้บริการสาธารณะภาครัฐต่อประชาชนตามเกณฑ์การประเมินมาตรฐานการบริการทั้งภายในและต่างประเทศ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า มาตรฐานการให้บริการประชาชนล้วนคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และคุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นอันดับต้น และแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภทของเกณฑ์คุณภาพ ซึ่งสามารถสรุปมาตรฐานการให้บริการสาธารณะ รายละเอียดดังนี้

## 1. มาตรฐานการบริการสาธารณะแห่งชาติ (Thailand Public Service Awards)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการปรับปรุงงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ตามหมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรา 27 บัญญัติว่าส่วนราชการต้องจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมาตรา 29 บัญญัติว่าส่วนราชการแต่ละแห่งที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการให้บริการหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ต้องจัดทำแผนภูมิขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินการ แล้วเผยแพร่เพื่อให้ประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ และเพื่อให้ส่วนราชการสามารถพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงผลักดันให้ทุกส่วนราชการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลเพื่อมอบรางวัลคุณภาพแก่ส่วนราชการที่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการพิจารณาผลลัพธ์ของการพัฒนาคุณภาพการให้บริการจะพิจารณาจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการ คุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการ ความคุ้มค่า และการพัฒนาที่ยั่งยืนและภาพลักษณ์องค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558) ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. สามารถวิเคราะห์ได้ว่ามาตรฐานการบริการสาธารณะแห่งชาติจะประกอบด้วย การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การให้บริการที่มีคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการ การส่งเสริมการทำงานแบบหุ้นส่วน การเข้าถึงบริการ การส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาคในการรับบริการ และการเสนอแนวคิดใหม่ ซึ่งจำแนกตามประเภทรางวัลที่กำหนด ได้แก่ มาตรฐานการบริการที่เป็นเลิศ การบูรณาการการบริการที่เป็นเลิศ นวัตกรรมบริการที่เป็นเลิศ และการพัฒนาการบริการที่เป็นเลิศ

## 2. มาตรฐานการบริการสาธารณะชั้นหนึ่ง (A First Class Public Service)

มาตรฐานการบริการชั้นหนึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานบริการสาธารณะภาครัฐของประเทศสิงคโปร์พัฒนาขึ้น เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งภาครัฐของประเทศ มีวิสัยทัศน์เพื่อบริการสาธารณะชั้นหนึ่งสำหรับประชาชน ให้มีความสำคัญกับทัศนคติด้านความเป็นเลิศในการให้บริการ ตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยมาตรฐานคุณภาพและความสุภาพชั้นสูง ปรับสภาพแวดล้อมเพื่อแสดงถึงความยินดีในการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริการด้วยการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่รัฐ (Singapore Government, 2018)

จากการวิเคราะห์แนวคิดมาตรฐานการบริการชั้นหนึ่งของสิงคโปร์ พบว่า นอกจากจะให้ความสำคัญกับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การสร้างบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสิงคโปร์และพลเมืองของประเทศแล้วนั้น หน่วยงานบริการยังกำหนดมาตรฐานการบริการที่ชัดเจน นั่นคือ กำหนดระดับประสิทธิภาพที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้งายขึ้น กำหนดคำอธิบายของการบริการ เป้าหมาย

การบริการ และขั้นตอนการบริการ เช่น กำหนดการรับสายภายใน 30 วินาที ตอบจดหมายเสียงภายในวันทำการถัดไป ตอบอีเมลล์และข้อเสนอแนะออนไลน์ภายใน 3-5 วัน ข้อเสนอแนะและการสอบถามข้อมูลจะตอบจดหมายและแฟกซ์ภายใน 10-14 วัน เป็นต้น

### 3. มาตรฐานการบริการสาธารณะระดับโลก (World Class Public Service)

สำหรับมาตรฐานการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศระดับโลก (World Class Public Service) นักบริหารท้องถิ่นจำเป็นต้องแน่ใจว่าประชาชนในท้องถิ่นทุกคนได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการให้บริการมีประสิทธิภาพ คุ่มค่ากับการลงทุน และคำนึงถึงความเสมอภาคในการเข้ารับบริการ เพราะทุกคนมีสิทธิเข้ารับบริการอย่างเท่าเทียมกัน ระบบบริการสาธารณะระดับโลกจึงได้รับความสนใจอย่างมากจากรัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐของต่างประเทศ อาทิ รัฐบาลอังกฤษ สวีเดน เดนมาร์ก รวมถึงสหรัฐอเมริกา (Government of United Kingdom, 2008) โดยมาตรฐานการบริการสาธารณะระดับโลกจะมีการกำหนดระยะเวลาเพื่อเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพเข้าถึงการบริการเช่นเดียวกับมาตรฐานการบริการชั้นนำของสิงคโปร์ เช่น ประชาชนจะได้รับบริการภายใน 10 นาทีจากการมาถึงเจ้าหน้าที่จะส่งข้อความทางโทรศัพท์ทั้งหมดภายในหนึ่งวันทำการ เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดมาตรฐานการบริการสาธารณะระดับโลก สามารถวิเคราะห์และอธิบายเกณฑ์การพิจารณามาตรฐานการบริการ รายละเอียดดังนี้

1. การมีผลลัพธ์ในระดับที่เป็นเลิศ (Excellence Outcomes) เป็นการนำเสนอผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม เช่น ประชาชนมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น รวมถึงองค์กรมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับยอดเยี่ยมต่อไป

2. ตรงตามความต้องการ (Personalized Approaches) เป็นการนำเสนอตัวแบบเฉพาะที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีการส่งมอบการบริการขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนอย่างเป็นธรรม รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเน้นการบริการที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

3. ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค (Fair and Equitable) ไม่เพียงแต่การมีผลลัพธ์ที่เป็นเลิศเท่านั้น แต่หลักการบริการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การที่ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการบริการอย่างเป็นธรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงาน แต่ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาคเป็นที่ตั้ง ดังนั้น มาตรฐานการบริการระดับโลกจึงเป็นการแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของการเข้ารับบริการ ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงความมั่งคั่ง เพศ เชื้อชาติ อำนาจ หรืออิทธิพล กล่าวคือ ไม่ควรมีการบริการแบบสองมาตรฐาน (Second Rate Services)

4. ยึดหลักความคุ้มค่า (Good Value for Money) การลงทุนมีความสำคัญต่อการบริการที่ยอดเยี่ยม แต่ระบบการบริการจะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและมีระดับความพึงพอใจสูงสุด ไม่จำเป็นต้องสร้างระบบการบริการที่มีราคาแพงที่สุด การบริการระดับโลกจะต้องคุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากระบบการบริการแก่ประชาชนมากกว่าการแก้ปัญหา มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างรอบคอบ ความเป็นไปได้ และตรงตามความต้องการที่แท้จริงมากที่สุด

จากมาตรฐานการบริการสาธารณะข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ว่า หลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานการกำหนดมาตรฐานการบริการ คือ หลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความเสมอภาค โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยหลักก่อนการพัฒนามาตรฐาน นั่นคือ ผู้รับบริการ อย่าเพียงแค่งานมาตรฐานการให้บริการตามเกณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ แต่ควรศึกษาพฤติกรรมผู้รับบริการในพื้นที่นั้น ๆ ด้วยการสอบถามความพึงพอใจต่อการรับบริการ ก่อนจะดำเนินการกำหนดมาตรฐานการให้บริการ กำหนดตัวชี้วัดด้านระยะเวลาที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ

### **แนวทางการพัฒนาระบบการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศ**

แนวทางการพัฒนาระบบการบริการที่เป็นเลิศเป็นการปรับปรุงระดับการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการวางกรอบการบริการ สนับสนุนวัตถุประสงค์การบริการ ปรับปรุงทีละขั้นตอนตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น แนวทางการพัฒนาระบบการบริการจึงเป็นเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกให้การบริการบรรลุผลสำเร็จและผู้รับบริการพึงพอใจสูงสุด (Sivaramakrishna & Sharma, 2012)

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนารอบความเป็นเลิศด้านบริการขององค์กรภาครัฐและเอกชนในระดับประเทศและระดับนานาชาติ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า แนวทางการพัฒนาระบบการบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีกรอบแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งแต่ละขั้นตอนสามารถวิเคราะห์และสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

### **ขั้นตอนแรก คือ ตระหนักถึงสถานการณ์การบริการปัจจุบัน**

1. การสร้างวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศด้านบริการ เป็นการกระตุ้นกลยุทธ์ความเป็นเลิศด้านบริการให้ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถปรับปรุงการให้บริการได้ ดำเนินการโดย

1.1 การสร้างความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำจะผลักดันองค์กรสู่การบริการที่เป็นเลิศ ผู้นำที่ยอดเยี่ยมจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานที่ดีที่สุดสำหรับการบริการ ทุกองค์กรมีผู้นำในทุกระดับ ไม่ว่าจะคุณจะเป็นใคร คุณก็สามารถเป็นผู้นำได้ด้วยการสร้างตัวอย่างที่ดีสำหรับคนอื่น ๆ มีทัศนคติที่ดี มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา และนำเสนอการบริการที่ยอดเยี่ยม การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศด้านบริการ ผู้นำต้องสร้างและปลูกฝังวิสัยทัศน์ด้านการบริการให้กับเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรม และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

1.2 การพัฒนาทีมบริการ การสร้างทีมงานบริการที่เป็นเลิศเป็นตัวกระตุ้นการสร้างวัฒนธรรมความเป็นเลิศ ยังมีผู้ร่วมทีมมากเท่าใด การเปลี่ยนแปลงก็ยิ่งแพร่หลายมากขึ้นเท่านั้น การเป็นตัวแทนทีมบริการจำเป็นต้องมีประสบการณ์และตำแหน่งแตกต่างกัน เพื่อช่วยให้ทีมมีความคิดที่หลากหลาย สิ่งสำคัญคือต้องเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมทีม เข้าใจเป้าหมายร่วมกัน และจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรให้ตัวแทนผู้รับบริการหรือตัวแทนประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับทีมเพื่อพัฒนาการบริการร่วมกัน

### **ขั้นตอนที่สอง คือ การประเมินสถานะปัจจุบันขององค์กร**

2. การประเมินสถานการณ์บริการ หากต้องการทราบว่าสถานการณ์บริการขององค์กรเป็นอย่างไร ทีมบริการต้องกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและประเภทการบริการ เมื่อกำหนดแล้วจึงค่อยสื่อสารกับทีมบริการเพื่อประเมินสถานะปัจจุบันของการบริการ

2.1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการ การบริการของภาคเอกชน คำจำกัดความของกลุ่มเป้าหมายมีความชัดเจน คือ ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการ ส่วนภาครัฐกำหนด

กลุ่มเป้าหมายมีความซับซ้อนมากกว่า ส่วนใหญ่กลุ่มเป้าหมายจะถูกจำแนกจาก กลุ่มเป้าหมายโดยตรง คือ ประชาชนผู้รับบริการสาธารณะ กลุ่มเป้าหมายทางอ้อม คือ ผู้ได้รับผลกระทบจากการบริการสาธารณะ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก คือ พลเมืองทุกคนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐผ่านทางกรจ่ายภาษี ถึงแม้ไม่ได้ขอรับบริการ แต่กลุ่มนี้ก็เป็แหล่งเงินทุนสำหรับค่าใช้จ่ายของรัฐบาล และผู้ให้บริการโดยตรงและคู่ค้าด้านบริการ (Out Source) และเป้าหมายสำคัญของการบริการที่เป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดียิ่งขึ้นสำหรับทุกคน

2.2 กำหนดประเภทการบริการ เมื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายแล้ว การกำหนดประเภทการบริการก็จะง่ายขึ้น ลักษณะและประเภทของการบริการสาธารณะ ประกอบด้วย จะบริการอะไรบ้าง บริการใดที่จำเป็นต่อกลุ่มเป้าหมาย และให้บริการอย่างไร

### 2.3 การรับฟังข้อเสนอแนะ

- จากกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการตั้งคำถามว่าองค์ประกอบสำคัญของการให้บริการที่ยอดเยี่ยมคืออะไร มีความถูกต้องหรือไม่ สามารถเข้าถึงได้หรือไม่ ทันเวลาหรือไม่ ตรงตามความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ มีความพึงพอใจต่อการรับบริการหรือไม่ โดยรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อทบทวนระบบบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

- จากทีมบริการ สมาชิกในทีมต้องได้รับการสอบถามเกี่ยวกับบทบาทการให้บริการของตน ได้รับการตอบรับจากกลุ่มเป้าหมายอย่างไรบ้าง สามารถให้บริการที่ดีกว่าหรือไม่ ใช้วิธีการที่ดีกว่าและคุ้มค่ากว่านี้ได้หรือไม่ เพื่อทบทวนระบบบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ขั้นตอนที่สาม คือ การพัฒนากลยุทธ์การบริการ

3. การพัฒนากลยุทธ์การบริการที่เป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์ที่ได้รับการตั้งคำถามปรับปรุง และการเรียนรู้อยู่เสมอ

3.1 นวัตกรรมบริการที่เป็นเลิศ การเปลี่ยนแปลงการบริการขององค์กรภาครัฐไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืน เนื่องจากกระบวนการพัฒนาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายใต้ทรัพยากรที่กำหนด ดังนั้น สิ่งสำคัญคือต้องวางแผนการพัฒนาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น องค์กรจะสามารถทำอะไรได้บ้างในครั้งต่อไป เดือนต่อไป หกเดือนข้างหน้า ในปีหน้า หรือในอีกสามปีข้างหน้า ซึ่งหากเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ไม่ประสบผลสำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องปรับแผนเพื่อความเหมาะสม เป็นต้น

### ขั้นตอนที่สี่ คือ การสร้างมาตรฐานการบริการ

4. การสร้างมาตรฐานการบริการ ประกอบด้วยมาตรฐานการบริการ และเกณฑ์มาตรฐาน

4.1 มาตรฐานการบริการ คือ ระดับประสิทธิภาพที่สามารถบรรลุเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานการให้บริการจะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กร กลุ่มเป้าหมาย และทีมบริการ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายจะตระหนักในสิ่งที่พวกเขาควรได้รับจากองค์กร ดังนั้น มาตรฐานการบริการจะสามารถวัดได้เมื่อทีมบริการกำหนดประเภทการบริการตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตด้านระยะเวลา เช่น คุณจะได้รับการบริการภายใน 10 นาทีหลังจากการมาถึงของคุณ เราจะส่งข้อความทางโทรศัพท์/อีเมลทั้งหมดภายในหนึ่งวันทำการ เราจะนำคุณไปยังผู้ติดต่อที่ถูกต้อง เราจะแนะนำคุณไปยังแหล่งความช่วยเหลืออื่น ๆ หากปรากฏว่าคุณอาจมีสิทธิ์ได้รับการบริการนั้น ๆ หรือเราให้ข้อมูลที่รวดเร็วและถูกต้อง เป็นต้น



4.2 เกณฑ์มาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นเพียงวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ไม่ใช่วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว เพราะดีที่สุดไม่ได้หมายความว่าให้ประสิทธิภาพมากที่สุดเหมือนกันทุกองค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ละบริบทและพื้นที่นั้น ๆ ดังนั้น แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด คือ การปฏิบัติที่ได้ผลที่ดีกว่า เลือกระบบบริการที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับองค์กร สำหรับเกณฑ์มาตรฐาน คือ การค้นพบแนวทางปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร เช่น พื้นที่หนึ่งมุ่งมั่นเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ 100% แต่ในขณะที่อีกพื้นที่หนึ่งอาจจะมุ่งมั่นเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการเพียง 75% เป็นต้น

#### **ขั้นตอนที่ห้า คือ ทำอย่างไรให้องค์กรสามารถบริการได้อย่างเป็นเลิศ**

5. การบริการได้อย่างเป็นเลิศ ด้วยการร่วมมือของทีม การยอมรับความเป็นเลิศ และการฝึกอบรม

5.1 ความร่วมมือของทีมบริการ ความมุ่งมั่นในการบริการที่เป็นเลิศถูกสร้างขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของทีมบริการ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของทีมมีการติดต่อกับประชาชน จึงมีข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงการให้บริการมากที่สุด ความร่วมมือของทีมบริการจะให้องค์กรได้รับข้อมูลที่ตรงประเด็นต่อการพัฒนาตามความคาดหวังของประชาชน

5.2 การยอมรับความเป็นเลิศและนวัตกรรม การยอมรับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริการที่เป็นเลิศ การยอมรับ หมายถึง การเคารพผู้นำ สนับสนุนทีมบริการ และเจ้าหน้าที่ที่ร่วมให้ข้อมูลความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศจึงเกิดจากความร่วมมือของแต่ละบุคคลที่ร่วมสร้างระบบบริการให้มีคุณภาพ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการมากยิ่งขึ้น

5.3 การฝึกอบรม ทีมบริการมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการที่ดีเยี่ยม มีส่วนร่วมกับทีมในการพัฒนาการฝึกอบรม และเรียนรู้ความเป็นเลิศด้านการบริการร่วมกัน

#### **การวัดผลความเป็นเลิศด้านการบริการ**

การวัดผลความเป็นเลิศด้านการบริการ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องของแนวทางการพัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ เมื่อองค์กรสามารถเพิ่มความสามารถการให้บริการสาธารณะได้แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไป คือ

#### **ขั้นตอนที่หก คือ การวัดผลการบริการ**

6. การวัดผลการบริการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

6.1 วัดคุณภาพการให้บริการ องค์ประกอบที่สำคัญของการบริการที่เป็นเลิศ คือ การวัดผลอย่างมีเป้าหมาย การวัดผลด้วยตัวแปรอัตโนมัติให้ผลที่ไม่แม่นยำและค่อนข้างไม่น่าเชื่อถือ ดังนั้น ก่อนการวัดผล องค์กรต้องกำหนดก่อนว่าต้องการวัดอะไร ต้องการวัดอย่างไร ทำไม่ถึงต้องวัด วัดผลบ่อยเพียงใด มีการวัดผลทักษะการให้บริการหรือไม่ ข้อดีและข้อเสียของการวัดคืออะไร ตัวอย่างเช่น

- สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ ได้แก่ การเข้าถึงการบริการ ลักษณะความเป็นมืออาชีพ ระยะเวลาการให้บริการ และการใช้เทคโนโลยีในการบริการ

- การสื่อสาร ได้แก่ คำอธิบายที่ชัดเจน และการใช้ภาษา

- เจ้าหน้าที่ให้บริการ ได้แก่ มารยาท ความเอื้ออาทร ความสามารถ ความเอาใจใส่ ความชัดเจน ความเป็นธรรม และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการ

- บริการที่ได้รับ ได้แก่ ทันทเวลา คุณภาพการให้บริการ ความเหมาะสม ความเพียงพอ ความปลอดภัย และความน่าเชื่อถือ

ส่วนวิธีการวัดความเป็นเลิศด้านบริการนั้นมีหลายวิธี เช่น การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจต่อหน่วยงานที่ให้บริการ ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดคุณภาพ คือ ความถูกต้อง แม่นยำ ความน่าเชื่อถือ ปราศจากความลำเอียง ส่วนจะวัดผลเมื่อใดนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร ซึ่งโดยปกติจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะ ๆ เช่น ทุกเดือน ทุกสามเดือน หรือทุกหกเดือน แต่สิ่งสำคัญที่สุด คือ ต้องย้อนกลับไปทบทวนผลการวัดและข้อเสนอแนะเพื่อวิเคราะห์การปรับปรุงศักยภาพ ด้วยการเปรียบเทียบประสิทธิภาพจากแต่ละครั้งที่วัดผล รวมถึงวัดผลการให้บริการของตัวทีมบริการเองด้วย เช่น เครื่องมือการให้บริการมีประสิทธิภาพต่อการบริการที่เป็นเลิศหรือไม่ ควรเพิ่มตัวชี้วัดอะไรอีกบ้าง ควรเก็บข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ มีหลักฐานแสดงถึงความลำเอียงในกระบวนการวัดผลหรือไม่ และองค์กรมีข้อมูลเพียงพอที่จะหาข้อสรุปแล้วหรือยัง เป็นต้น

6.2 กำหนดรูปแบบเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ หลังจากวัดผลเพื่อค้นหาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแล้วนั้น สิ่งสำคัญหลังจากนี้ คือ การตอบสนองต่อผลลัพธ์ โดยองค์กรต้องกำหนดรูปแบบความพึงพอใจของผู้รับบริการและความเป็นไปได้ โดยรูปแบบจะแตกต่างกันไปตามผลการวัดของแต่ละองค์กร ซึ่งรูปแบบนี้จะช่วยให้การพิจารณาความพึงพอใจของผู้รับบริการมีระบบและมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### **ขั้นตอนที่เจ็ด คือ การประเมินกลยุทธ์การบริการ**

7. การประเมินกลยุทธ์การบริการ องค์กรประกอบสำคัญต่อการประเมินกลยุทธ์การบริการที่เป็นเลิศ คือ ผู้เข้าร่วมประเมินต้องเข้าใจแนวทางการพัฒนาการบริการขององค์กรตั้งแต่นั้น สิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริการ คือ ความเป็นเลิศจะให้ผลลัพธ์ที่ตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือ เป็นไปตามเป้าหมายอย่างถูกต้อง มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เชื่อถือได้ การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ คือ การไม่มีข้อผิดพลาดที่สำคัญของข้อเท็จจริง ผลการประเมินต้องนำเสนอทั้งเชิงบวกและลบ พร้อมทั้งนำเสนอข้อค้นพบและข้อสรุป ต้องทำการประเมินผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมจากผู้นำ ทีมบริการ กลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มพันธกิจบริการ ควรประเมินผลกลยุทธ์การบริการ มาตรการด้านประสิทธิภาพ รวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความเป็นเลิศในการให้บริการ เช่น การบริการที่เป็นเลิศเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ การบริการที่เป็นเลิศเป็นไปตามแผน วัตถุประสงค์ และงบประมาณที่กำหนดหรือไม่ เป็นต้น

#### **ขั้นตอนที่แปด คือ การสื่อสารความเป็นเลิศด้านการบริการ**

8. การสื่อสารความเป็นเลิศด้านการบริการ การสื่อสารมีความสำคัญต่อการให้บริการ แผนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความรู้แก่ทีมบริการ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ ส่วนการพัฒนาแผนการสื่อสารสำหรับกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้เสีย และพันธกิจบริการ จะให้ความมุ่งมั่นการให้บริการที่เป็นเลิศผ่านวิธีการสื่อสารต่าง ๆ เช่น จดหมายข่าว นิตยสาร อินเทอร์เน็ต คณะกรรมการที่ปรึกษาชุมชน แผนการปฏิบัติงาน การสำรวจ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอก หรือโทรศัพท์ เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาระบบการบริการทั้ง 8 ชั้นตอนนี้ จะเป็นเครื่องมือช่วยให้นักบริหาร  
ท้องถิ่นสามารถวางกรอบการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริการให้เป็นเลิศ บรรลุผลสำเร็จ และ  
ผู้รับบริการพึงพอใจสูงสุด

## สรุป

การมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น  
การมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อกำหนดมาตรฐานการบริการ แนวทางการพัฒนาระบบการบริการ และแนวทาง  
การวัดผลความเป็นเลิศด้านการบริการ ซึ่งหากท้องถิ่นใดสามารถยกระดับมาตรฐานการบริการได้  
อย่างเป็นเลิศแล้ว นักบริหารท้องถิ่นนั้นจะเป็นผู้นำด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เกิดการแบ่งปัน เกิด  
แรงกระตุ้นการแข่งขันระหว่างท้องถิ่น และเป็นต้นแบบที่ดีระหว่างท้องถิ่นต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่ง  
บทความนี้ผู้เขียนมีความมุ่งหวังว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการพัฒนามาตรฐานการบริการ  
สาธารณะที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางให้นักบริหารท้องถิ่นสามารถ  
พัฒนามาตรฐานการบริการสาธารณะที่ตรงตามความต้องการ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชน  
รวมทั้งสามารถยกระดับมาตรฐานคุณภาพการบริการที่ทันสมัยและเป็นสากลมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2539). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. เอกสารวิชาการ ปีแห่งการส่งเสริมการบริการ  
ประชาชนของรัฐ ลำดับที่ 12. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี.  
ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). **การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติ  
ราชการของเทศบาลนครสงขลา**. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง  
ที่ดี พ.ศ. 2546**. กรุงเทพมหานคร.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2546). **แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 3(8), 6-21.
- สุนทร จันทบุรี. (2559). **จาก Vision 2020 ของมาเลเซีย สู่ Thailand 4.0**. ส่วนอาเซียน สำนักการ  
ประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ กรมประชาสัมพันธ์. สืบค้นจาก  
[http://www.asean thai.net/ewt\\_news.php?nid=6416&filename=index](http://www.asean thai.net/ewt_news.php?nid=6416&filename=index).
- สุธรรม งามศักดิ์. (2560). **ความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558**. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*. 10(1), 65-84.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2549). **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ  
และเอกชน**. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา*. 14(21), 1-18.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). **ลักษณะเด่นระบบราชการที่น่าเรียนรู้ของสิงคโปร์**.  
ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน กรมประชาสัมพันธ์. สืบค้นจาก  
[http://www.asean thai.net/ewt\\_news.php?nid=4299&filename=index](http://www.asean thai.net/ewt_news.php?nid=4299&filename=index).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). **ต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ  
ประชาชน: รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2558**. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรีนซ์  
แอนด์ มีเดีย.

- Government of Canada. (2003a). **Manual on Value for Money audit**. The General Auditor of Canada: Ottawa.
- Government of United Kingdom. (2008). **Excellence and fairness: Achieving World Class Public Services**. United Kingdom: The Cabinet Office.
- Norman-Major, K. (2011). Balancing the Four E's or Can We Achieve Equity for Social Equity in Public Administration?. **Journal of Public Affairs Education**. 17(2), 233-252.
- Singapore Government. (2018). **Our Vision, Mission and Core Values**. Public Service Division. Retrieved from <https://www.psd.gov.sg/who-we-are/our-vision-mission-and-core-values>.
- Sivaramakrishna, M. & Sharma, S.M. (2012). **Handbook on Service Excellence**. India: Centre for Good Governance.