

## การจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ

การบริการเป็นพันธกิจที่สำคัญประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในเรื่องการบริการนักศึกษาโดยตรง และการบริการแก่หน่วยงานและบุคคลภายนอกที่มาขอรับบริการ การให้บริการที่มีมาตรฐานจะนำมาซึ่งคุณภาพการให้บริการที่ดี มีความสม่ำเสมอ และได้รับความพึงพอใจ นอกจากนี้ มาตรฐานยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน เพราะเป็นพื้นฐานของการให้บริการที่มีคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้จัดทำคู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงบริการ สรุปได้ ดังนี้

**มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)** เป็นผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจ หรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่สามารถทำได้ โดยจะมีการรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลายด้าน เช่น ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องกำหนดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานแต่ละประเภท

**การปรับปรุงงาน** หมายถึง การหาวิธีการปฏิบัติงานที่ง่ายและเร็วขึ้น เพื่อประหยัดเวลา บุคลากร และค่าใช้จ่าย แต่ได้ผลงานมากขึ้น

**การปรับปรุงการบริการ** หมายถึง การดำเนินการปรับปรุงงานบริการ เพื่อให้การบริการดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน และบุคลากรในหน่วยงานหลายประการ ทั้งด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน, 2549 : 71-72) ดังนี้

1. ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็น มีความชัดเจน มองเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เขาสู่มาตรฐานได้

2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จจะเกิดความมานะพยายาม ผู้ปฏิบัติงานดีจะเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน

3. ด้านการปรับปรุงงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้มีข้อกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง ทำให้มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต

4. ด้านการควบคุมงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ และส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานง่ายขึ้น และควบคุมงานได้ดีขึ้น

5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐาน การปฏิบัติงานมีความชัดเจนและช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

### การจัดทำมาตรฐาน และการปรับปรุงการบริการ

การจัดทำมาตรฐานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังได้มีการปรับปรุงงาน และมีการนำไปปฏิบัติด้วยขั้นตอนหรือวิธีการใหม่แล้วพบว่า ทำให้กระบวนการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น การนำวิธีการใหม่นั้นมากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** จัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐาน ซึ่งควรประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ โดยอาจมีหน้าที่วิเคราะห์ศึกษาข้อมูล จัดทำมาตรฐานงานบริการและมาตรการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็น ระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เสนอมาตรฐานต่อผู้บริหาร ผลักดันมาตรฐานสู่

ความสำเร็จ และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานให้เหมาะสมเป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 2** คัดเลือกงานบริการของหน่วยงานมาศึกษา วิเคราะห์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้หรือมีความเสี่ยงอะไร ที่ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ การคัดเลือก กระบวนการมีแนวทาง ดังนี้

1. ศึกษาจากวิสัยทัศน์ หรือนโยบายของผู้บริหาร หรืออำนาจหน้าที่ ภารกิจของหน่วยงาน
2. ศึกษาจากงานที่มีผู้มาขอรับบริการเป็นจำนวนมาก หรือมีผลกระทบต่อผู้รับบริการจำนวนมาก หรือมีผู้ร้องเรียนมาก
3. ศึกษาจากความต้องการของผู้รับบริการ ว่าต้องการอะไร เช่น ประเภทงานบริการ ลักษณะการให้บริการ และรูปแบบการบริการ เป็นต้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตรงจุด และตามเป้าหมาย
4. ศึกษาจากปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานที่มีผลกระทบต่อกระบวนการให้บริการที่ทำให้การบริการมีความล่าช้า ไม่คุ้มค่า ฯลฯ

**ขั้นตอนที่ 3** ศึกษา วิเคราะห์กระบวนการที่ได้คัดเลือกไว้ ว่ามีกระบวนการปฏิบัติงาน หรือการให้บริการเป็นอย่างไร เพื่อปรับปรุงการบริการและกำหนดเป็นมาตรฐาน มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. สัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งจะสามารถช่วยค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา หรือความล่าช้าในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ โดยการเก็บข้อมูลมาวินิจฉัยถึงปัญหา ข้อมูลเหล่านี้อาจมาจากความต้องการของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของผู้รับบริการหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จากนั้นหาจุดที่ควรปรับปรุง เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และกำหนดเป็นมาตรฐานต่อไป
2. วิเคราะห์สาเหตุ เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่า มีเวลาสูญเสียเกิดขึ้นในขั้นตอนใดและสูญเสียในเรื่องใด ผลที่ได้จะเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน หรือมีความเสียหายรุนแรงอย่างไร เพื่อนำมากำหนดขั้นตอนการแก้ไขปัญหา ตั้งเป้าหมาย และขอบเขตในการปรับปรุงงาน

**ขั้นตอนที่ 4** การปรับปรุงการบริการ ก่อนที่จะได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน จะต้องมีการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดมาตรการ แนวทาง และแผนงานในการปรับปรุงงาน/แก้ไขปัญหา เป็นการกำหนดวิธีการปรับปรุงงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงาน ซึ่งอาจนำเทคนิคต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น 5ส โคเซ็น (KAIZEN) PDCA เป็นต้น
2. ตั้งเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงงานที่ต้องการ ซึ่งอาจกำหนดเป็นค่าดัชนีผลการดำเนินงาน (KPI) และสร้างแบบเก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบประเมินผลตัวชี้วัดก่อนดำเนินการและหลังการดำเนินการ หรือการเปรียบเทียบ (Benchmark) กับหน่วยงานอื่น หรืองานในประเภทเดียวกัน
3. วางแผนโครงการ และการดำเนินการตามแผนของโครงการที่วางไว้ โดยกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผู้รับผิดชอบแต่ละงานให้ชัดเจน
4. ลงมือปฏิบัติตามแผน และการตรวจสอบผลปฏิบัติการเป็นการดำเนินการเพื่อทดลองปฏิบัติตามขั้นตอน/วิธีการใหม่ แล้วพิจารณาว่ามีแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หากมีแนวโน้มที่จะดำเนินการได้ก็เตรียมการกำหนดเป็นมาตรฐานต่อไป แต่ถ้ามีแนวโน้มว่าจะไม่บรรลุผลตามเป้าหมายก็ต้องกลับไปหาวิธีการปรับปรุงงานใหม่

**ขั้นตอนที่ 5** การกำหนดมาตรฐาน เมื่อดำเนินการปรับปรุงงานจนได้ผลลัพธ์สอดคล้องตามเป้าหมาย การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการปรับปรุงงาน สามารถชี้ให้เห็นได้ว่าการปรับปรุงงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่า และเชื่อมั่นได้ว่างานที่ได้ดำเนินการปรับปรุงเป็นสิ่งที่ดี ก็ให้กำหนดเป็นมาตรฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศใช้ รวมทั้งขยายผลไปยังกระบวนการอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน และจะต้องรักษาและปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

**ขั้นตอนที่ 6** จัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

**ขั้นตอนที่ 7** ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

**ขั้นตอนที่ 8** ส่งเสริมให้หน่วยงานสาขาทุกแห่งปฏิบัติตามให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยกำหนดแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา และเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจน ซึ่งต้องไม่ขัดกับนโยบาย หลักเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการจัดทำมาตรฐาน และการปรับปรุงการบริการ**. สำนักงาน ก.พ.ร. , ม.ป.ป.