

รายงานการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการจัดการซื้อร้องเรียน  
ของสำนักบรรณสารการพัฒนา

คณะทำงาน R2R (Routine to Research)

สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## คำนำ

รายงานการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R: Routine to Research) ฉบับนี้ เป็นการรายงานกระบวนการจัดการซื้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เพื่อศึกษาการจัดการ และรูปแบบกระบวนการจัดการซื้อร้องเรียนรวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการซื้อร้องเรียน

เนื้อหาภายในเล่มมีการนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการซื้อร้องเรียน แผนภาพแสดงรายละเอียดกระบวนการทำงาน (Work Flowchart) ของกระบวนการจัดการซื้อร้องเรียน และผลลัพธ์ที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการจัดการซื้อร้องเรียน

คณะทำงาน R2R หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการจัดการซื้อร้องเรียน ฉบับนี้ จะเป็นองค์ความรู้ที่ให้แนวปฏิบัติ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ในการดำเนินการจัดการซื้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อสำนักฯ และผู้รับบริการ

คณะทำงาน R2R

สำนักบรรณสารการพัฒนา

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(2)
สารบัญ	(3)
สารบัญตาราง	(4)
สารบัญภาพ	(5)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 แนวคิดในการรับฟังผู้ใช้บริการ	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับข้อร้องเรียน	7
2.3 แนวคิดการออกแบบกระบวนการ	10
2.4 แนวความคิดในการปรับปรุง/ต่อยอด/การนำไปใช้	11
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>13</b>
3.1 แนวทางการวิเคราะห์	13
3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	14
3.3 วิธีการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	18
3.4 แนวทางการเลือก/วิธีการปรับปรุงงาน	20
<b>บทที่ 4 ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน     ของสำนักบรรณสารการพัฒนา</b>	<b>21</b>
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>22</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	เปรียบเทียบขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของ สำนักบรรณสารการพัฒนาแบบเดิมและแบบใหม่	15

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
3.1 กรอบแนวคิดและการวิจัย	14
3.2 กระบวนการจัดการซื้อโรงเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนาแบบใหม่	19

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (2555) ได้ออกหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยอธิบายแนวคิดประชารัฐ ด้านการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) หมายถึงในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

การบริการ (Service) เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสำนักบรรณสารการพัฒนา คือการให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ที่ทำให้ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับความประทับใจ และชื่นชม ซึ่งทำให้เป็นผลดีกับสำนักฯ เบื้องหลังแห่งความสำเร็จในการให้บริการนั้นทุก ๆ งาน เป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เช่น งานห้องสมุด งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าบริการดี ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ ซึ่งการบริการถือเป็นหน้าเป็นตาขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะดีไปด้วย (ราชัน นาสมพงษ์, ม.ป.ป.)

การจัดการกระบวนการจัดการห้องเรียน เป็นรูปธรรมอย่างหนึ่งที่สะท้อนถึงความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อสำนักฯ ซึ่งทุกการบริการล้วนมีผลสะท้อนกลับสู่สำนักฯ ทั้งสิ้น

การร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ เปรียบเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนถึงความพึงพอใจและ/หรือไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อสำนักฯ นอกจากนั้น การใช้ระยะเวลาในการจัดการห้องเรียนและข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการก็ยังมีผลอีกด้วย ซึ่งผู้ใช้บริการ ประกอบด้วย นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรของสถาบัน ศิษย์เก่า หรือบุคคลภายนอก ที่มาใช้บริการ ซึ่งรวมเรียกว่า “ผู้ใช้บริการ” สำนักฯ ในฐานะผู้ส่งมอบบริการจะต้องใช้เวลาจัดการห้องเรียนให้สั้น กระชับ และรวดเร็วที่สุด เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้ใช้บริการ

สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่หลัก คือ การให้บริการแก่ผู้ใช้บริการทุกระดับ บุคลากรทั้งองค์กร มีความเต็มใจและยินดีบริการ ซึ่งความคาดหวังของผู้ใช้บริการ คือ การได้รับบริการที่ดี และมีความเป็นมิตรในการต้อนรับ มีความกระตือรือร้น อ่อนน้อม ให้ความช่วยเหลือผู้ใช้บริการ ได้แก่ การช่วยเหลือและการตอบปัญหา ระดับเบื้องต้นได้อย่างชัดเจนและอย่างจริงใจ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และกลับมาใช้บริการซ้ำอีก

ทั้งนี้ สำนักบรรณสารพัฒนายังพบอีกว่า มีกระบวนการที่ยังถูกละเลยไม่ได้ตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็ว เนื่องจากผู้ใช้บริการห้องสมุดได้มีการส่งข้อร้องเรียนผ่านตู้เสนอแนะ จำนวน 10 เรื่อง ดังนี้

- 1) การส่งเสียงดังจากการพูดคุยของนักศึกษา
- 2) นักศึกษาจินนาลูกเข้ามาใช้ห้องสมุดและส่งเสียงดัง
- 3) นักศึกษานำอาหารเข้ามารับประทานในห้องค้นคว้า ทำให้มีกลิ่นเหม็น
- 4) นักศึกษาได้พาเพื่อนหรือบุคคลภายนอกเข้ามาใช้ห้องสมุดโดยนำบัตรประชาชนของตนเองให้เพื่อนใช้
- 5) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็น 2 มาตรฐาน ทำให้นักศึกษาปริญญาเอกนำข้าวเข้ามาทานในห้องค้นคว้า (Study Room) ได้ แต่นักศึกษาปริญญาโททำไม่ได้
- 6) การปฏิบัติงานของบริษัท ยิบอินซอย จำกัด ส่งเสียงดังในวันหยุดราชการ
- 7) เจ้าหน้าที่อยู่เวรล่วงเวลาส่วนใหญ่ใส่หูฟังเวลาทำงาน ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับนักศึกษา
- 8) เจ้าหน้าที่และนักศึกษาคุยกันเสียงดังมาก สร้างความรำคาญให้แก่ผู้ใช้บริการ
- 9) นักศึกษายืมหนังสือด้วยตนเอง ณ จุดยืม-คืนอัตโนมัติที่ชั้น 3 แต่เมื่อเดินผ่านประตูทางออก 3M และประตู RFID สัญญาณกลับดังขึ้น
- 10) ระบบยืม-คืนอัตโนมัติไม่เสถียร
- 11) และอื่น ๆ

จากข้อร้องเรียนดังกล่าว สำนักฯ ได้นำมาเข้าที่ประชุมนักวิชาการสำนักฯ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2561 ซึ่งพบว่า ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนโดยประมาณ 120 วัน คณะกรรมการ R2R ได้เล็งเห็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จึงได้ศึกษา รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ปัญหาดังกล่าว เพื่อหาแนวทางการปรับปรุง/แก้ไขให้เกิดความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการของสำนักฯ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการได้มาของการศึกษาวิจัย (R2R) ของสำนักบรรณสารการพัฒนา

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนา
- 2) เพื่อศึกษารูปแบบกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ
- 3) เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ

## 1.3 นิยามศัพท์เฉพาะ

ข้อร้องเรียน หมายถึง คำร้องเรียนจากผู้รับบริการ ได้แก่ คณาจารย์ นักวิชาการ นักศึกษา บุคลากร และบุคคลภายนอก ที่มารับบริการของสำนักบรรณสารการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ ครอบคลุมการร้องเรียน การให้ข้อเสนอแนะ การให้ข้อคิดเห็น การชมเชย การสอบถาม หรือร้องขอข้อมูล เป็นต้น

ข้อร้องเรียน หมายถึง คำร้องเรียนจากผู้รับบริการ ได้แก่ คณาจารย์ นักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษา บุคลากร และบุคคลภายนอก ที่มารับบริการของสำนักบรรณสารการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ ครอบคลุมการร้องเรียน การให้ข้อเสนอแนะ การให้ข้อคิดเห็น การชมเชย การสอบถาม หรือร้องขอข้อมูล เป็นต้น

คณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียน หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการสำนักบรรณสารการพัฒนา ให้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ เพื่อป้องกันมิให้เกิดการข้อร้องเรียน ลดจำนวนข้อร้องเรียน และไม่ให้เกิดการร้องเรียนซ้ำ

กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจัดการข้อร้องเรียนโดยเริ่มตั้งแต่ การรับเรื่องร้องเรียนผ่านช่องทางต่าง ๆ สำนักบรรณสารการพัฒนา รับเรื่อง/ตรวจสอบ/แก้ไข/แจ้งผล การแก้ไขให้ผู้ร้องเรียนรับเรื่องทราบ สอบถามความพึงพอใจของผู้ร้องเรียน รวมถึงการรายงานผลต่อผู้บริหารรับทราบ

แนวทางใหม่ของการจัดการข้อร้องเรียน หมายถึง กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่กำหนดขึ้นใหม่เพื่อเป็นแนวทางต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ช่องทางรับข้อร้องเรียน หมายถึง ช่องทางที่สามารถรับ/ส่ง เรื่องร้องเรียนได้ ประกอบด้วย ผู้เสนอแนะ หนังสือถึงผู้บริหาร การร้องเรียนด้วยตนเอง ร้องเรียนผ่านช่องทางเว็บไซต์ ไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ และช่องทางอื่น ๆ

การจัดการข้อร้องเรียน หมายถึง การจัดการในเรื่อง ข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น คำชมเชย การสอบถามหรือร้องขอข้อมูล



ระดับข้อร้องเรียน หมายถึง การจำแนกความสำคัญของข้อร้องเรียน จำแนกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับ 1 ได้แก่ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำชมเชย สอบถาม และการร้องขอข้อมูล 2) ระดับ 2 ได้แก่ ข้อร้องเรียนเล็ก ผู้ร้องเรียนได้รับความเดือดร้อนแต่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานเดียว และ 3) ระดับ 3 ข้อร้องเรียนใหญ่ ผู้ร้องเรียนได้รับความเดือดร้อน ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานเดียว ต้องอาศัยอำนาจของผู้บริหาร

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ได้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนแบบเดิม
- 2) ได้ทราบแนวทางการแก้ปัญหาของกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน
- 3) ได้ทราบรูปแบบการจัดการข้อร้องเรียนที่ปรับปรุงใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดในการรับฟังผู้ใช้บริการ

เสียงของลูกค้า หมายถึง กระบวนการในการคัดสรรสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้านเสียงของลูกค้าเป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถคัดกรองความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ระบุไว้ชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจน และที่คาดหมายไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Findings) ข้อมูลและความคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูล การรับประกันสารสนเทศด้านการตลาดและขาย และข้อมูลการร้องเรียนที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อและการผูกพันของลูกค้ากับองค์กร (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

การ “รับฟังเสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการที่ธุรกิจสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง กระบวนการ “รับฟังเสียงของลูกค้า” ที่มีประสิทธิภาพมักเริ่มจากการจำแนกลูกค้าเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มวัยทำงาน กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มที่ใช้ Social Media กลุ่มพื้นที่เมือง หรือส่วนภูมิภาค โดยอำนวยความสะดวกในการมีช่องทางที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความสะดวกในแต่ละช่องทางการแสดงความคิดเห็นของลูกค้า เช่น ทางโทรศัพท์ ทางจดหมาย ทางเว็บไซต์ ทาง Social Media และทางพนักงาน เป็นต้น ระบบรับฟังเสียงที่ดีควรมีระบบการบันทึกข้อมูล ระบบการป้อนข้อมูลที่เหมาะสมและระบบการประมวลผลที่รวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดวิธีการและกลยุทธ์การตลาดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ในอันที่จะทำให้ลูกค้าเป้าหมายซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ตรงตามความต้องการ ทั้งการซื้อในปัจจุบันและการใช้ต่อไปในอนาคต

กระบวนการค้นหา “เสียงของลูกค้า” เริ่มจากการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าที่อยากได้สินค้าหรือบริการประเภทต่าง ๆ ปัญหาและอุปสรรคในการรับบริการที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงบริการ

ต่อไป “เสียงของลูกค้า” อาจได้มาจากการสำรวจตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

หรือกลุ่มเป้าหมาย การบันทึกการขายหรือรายงานการขาย บันทึกข้อร้องเรียนของลูกค้า และข้อมูลภาคสนาม

หลายองค์กรขนาดใหญ่มีการจัดทำเสียงของลูกค้าเป็นระบบงานหรือ Web-based Application เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการบริการให้สะดวกรวดเร็วและทัน่วงที่ มีการพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับ Work Flow การทำงานขององค์กร เพื่อความเป็นมาตรฐานสำหรับการบริหารงานองค์กร มีการกำหนด Service Level Agreement (SLA) เพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันในการให้บริการแก่ลูกค้า และบางแห่งได้กำหนดปริมาณการจัดการตอบเรื่องร้องเรียนจากเสียงของลูกค้าเป็น KPI ในการประเมินผลงานของบุคลากรภายในองค์กร (THAILANDCONTACTCENTER, 2559)

ความต้องการและข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของผู้ใช้เป็นปัจจัยสำคัญของห้องสมุด การให้บริการของห้องสมุดจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าผู้ใช้มีความรู้สึกว่าคุณเป็นผู้ให้บริการมากกว่าผู้รับบริการ (สุภาพ กลิ่นเรือง, 2538)

การบริการ (Service) คือ การให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ทำให้ผู้รับบริการจะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์กรของเราเบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงาน มักพบว่างานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เช่น งานห้องสมุด งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ดังนั้น ถ้าบริการดี ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ซึ่งการบริการถือเป็นหน้าเป็นตาขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะดีไปด้วย (ราชัน นาสมพงษ์, ม.ป.ป.)

สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่หลัก คือการให้บริการแก่ผู้ใช้ทุกระดับ ด้วยความเต็มใจและยินดี ซึ่งความคาดหวังของผู้ใช้บริการ คือการได้รับบริการที่ดี และมีความเป็นมิตรในการต้อนรับ มีความกระตือรือร้น อ่อนน้อม ให้ความช่วยเหลือผู้ใช้บริการ ได้แก่ การช่วยเหลือและการตอบปัญหาในระดับเบื้องต้น ได้อย่างชัดเจนและจริงใจ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ และประทับใจ และกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ไม่มีข้อร้องเรียนหรือเป็นประเด็นปัญหาเกิดขึ้น

ในเรื่องคุณภาพของการบริการคือ ต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) เพื่อส่งมอบการบริการสู่ผู้ใช้บริการอย่างประทับใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ ด้านบุคลากร ต้องมีใจรักในงานบริการ มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พูดจาสุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ เป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายทำการเปรียบเทียบการให้บริการ ณ จุดต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับข้อร้องเรียน

ข้อร้องเรียน (Complaints) หมายถึง สิ่งที่ถูกค่าไม่ได้รับจากองค์กรธุรกิจตามความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ ข้อร้องเรียนสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดการให้บริการลูกค้า อย่างไรก็ตาม ข้อร้องเรียนต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถนำคำร้องเรียนไปพิจารณาข้อเท็จจริงเพื่อหาแนวทางในการกำจัดหรือแก้ไข และทำให้องค์กรทราบว่า จะให้คำตอบแก่ลูกค้าคนใดอย่างไร การรับข้อร้องเรียน (Receipt of Complaint) ต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นในการจัดการข้อร้องเรียน ของลูกค้าซึ่งควรประกอบไปด้วย 1) รายละเอียดของข้อร้องเรียน 2) สิ่งที่ถูกค่าต้องการให้แก้ไข 3) ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับอะไร (ผลิตภัณฑ์/หรือวิธีการทำงานขององค์กร) 4) ข้อมูลส่วนบุคคลลูกค้า 5) ข้อมูลทางการตลาด (ศิริพร วิษณุภูมิมาชัย, 2551)

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (2560) ได้ให้ความหมายของข้อร้องเรียนไว้ว่า หมายถึง ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้ร้องเรียนแจ้งผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ เนื่องจากไม่ได้รับการบริการตามสิทธิที่กำหนด ผู้รับบริการไม่ได้รับความสะดวกตามสมควร ไม่ได้รับความเป็นธรรม จาก การปฏิบัติงาน หรือได้รับความเสียหาย หรือความเดือดร้อนอันเนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ออกประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่องแนวทางการจัดการข้อร้องเรียน พ.ศ. 2560 (ม.ป.ป.) และกำหนดความหมายของข้อร้องเรียนไว้ว่า หมายถึง เรื่องที่ผู้รับบริการได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหาย หรืออาจจะต้องเดือดร้อนหรือเสียหายโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าจะ มีคู่กรณีหรือไม่มีคู่กรณีก็ตาม และการให้ข้อเสนอแนะข้อคิดเห็น คำชมเชย การสอบถามหรือขอข้อมูล รวมทั้งเรื่องที่ได้รับการร้องทุกข์จากศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย สำนักคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

Auckland University of Technology Library (2005, อ้างถึงใน สุพัฒน์ ส่องแสงจันทร์, 2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ข้อร้องเรียน คือระดับใด ๆ ของความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยประกอบด้วย การบริการของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นที่น่าพึงใจ ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ และความผิดพลาดเกี่ยวกับข้อมูลผู้ใช้

### 2.2.1 แนวทางการจัดการข้อร้องเรียน

สุพัฒน์ ส่องแสงจันทร์ (2549) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อร้องเรียน มีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

1) การกำหนดนโยบาย ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจน และแจ้งบุคลากรทุกระดับได้ทราบ เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติ ผู้ใช้เองก็ควรที่จะได้ทราบถึงนโยบายของห้องสมุดที่เกี่ยวกับการร้องเรียนเช่นกัน เพราะถือเป็นสิทธิของผู้ใช้ สำหรับรายละเอียดของนโยบายอาจประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบายหรือขอบเขตของข้อร้องเรียน พันธสัญญาหรือข้อตกลงเกี่ยวกับสิทธิ และการปฏิบัติต่อผู้ร้องเรียน ขั้นตอนและช่องทางหรือวิธีการร้องเรียน การดำเนินการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับ ผู้รับผิดชอบ ฯลฯ เป็นต้น

## 2) ช่องทางการรับข้อร้องเรียน ประกอบด้วย

(1) ข้อร้องเรียนแบบไม่เป็นทางการ เป็นข้อร้องเรียนแบบไม่เป็นทางการ ผู้ใช้จะร้องเรียนโดยตรงกับผู้บริหารห้องสมุด บรรณารักษ์ หรือเจ้าหน้าที่ ซึ่งอาจเป็นการบอกกล่าวต่อหน้า หรือทางโทรศัพท์ หรือการสนทนาทางออนไลน์ (Chat) ก็ได้ การร้องเรียนในลักษณะนี้ผู้รับข้อร้องเรียนควรบันทึกข้อร้องเรียนลงในแบบฟอร์มที่กำหนดพร้อมทั้งอธิบายชี้แจงตอบคำถามหรือแก้ปัญหาในเบื้องต้นได้ทันที หากเป็นที่พอใจก็ถือว่าขั้นตอนการร้องเรียนของผู้ใช้จบสิ้นแล้ว แต่ในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้เป็นที่พอใจของผู้ใช้ได้ จะต้องส่งบันทึกข้อร้องเรียนนั้นต่อผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่มีอำนาจระดับสูงเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

(2) ข้อร้องเรียนแบบเป็นทางการ เป็นข้อร้องเรียนที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น กล้องรับความคิดเห็น สมุดรับความคิดเห็น จดหมายหรือหนังสือร้องเรียน เว็บไซต์ห้องสมุด โดยใช้ อีเมลล์ แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์

3) การตอบรับข้อร้องเรียน ในกรณีที่ผู้ใช้ร้องเรียนโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ห้องสมุดควรทำการติดต่อกลับทันทีถ้าสามารถทำได้ แต่ไม่ควรเกิน 3 วันทำการ เพื่อแจ้งให้ผู้ใช้ได้ทราบว่าห้องสมุดได้รับร้องเรียนของเขาแล้วและกำลังดำเนินการตามขั้นตอน การตอบรับข้อร้องเรียนควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และหากสามารถกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการได้ก็ควรแจ้งให้ผู้ใช้ได้ทราบด้วย

4) การพิจารณาข้อร้องเรียน ในการพิจารณาข้อร้องเรียนห้องสมุดมีทางเลือก 2 แนวทางคือ

(1) กำหนดทีมงานผู้รับผิดชอบขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีผู้แทนจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นหัวหน้าฝ่ายหรือบุคลากรในฝ่ายระดับต่าง ๆ ที่ถูกกระทบหรืออาจถูกกระทบจากปัญหาในการให้บริการ แนวทางนี้นับว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุดแนวทางหนึ่งของการให้อำนาจการตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้ อีกทั้งยังเป็นการฝึกทักษะการทำงานร่วมกัน และการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วย

(2) ให้คณะกรรมการที่มีอยู่แล้วเป็นผู้พิจารณาตัดสิน เช่น คณะกรรมการประจำห้องสมุด คณะกรรมการบริหารห้องสมุด เป็นต้น

5) การแจ้งผลการพิจารณา ควรแจ้งให้ผู้ใช้ทราบ bahwaห้องสมุดได้ดำเนินการกับปัญหาที่เป็นข้อร้องเรียนนั้นอย่างไร การแจ้งผลอาจทำได้หลายวิธี แต่โดยทั่วไปแล้วควรแจ้งผลทางจดหมายเป็นการดีที่สุด หากผลการพิจารณาไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้ ห้องสมุดควรเปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานแสดงเหตุผลคัดค้าน หรือร้องเรียนต่ออำนาจระดับสูงขึ้นไปได้

6) การแจ้งผลพิจารณาไปยังผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง โดยส่งสำเนาผลการพิจารณาแก้ไขปัญหาไปยังผู้ที่ถูกพาดพิงหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

### 2.2.2 การจัดการข้อร้องเรียน

หลังจากที่ได้รับข้อร้องเรียนแล้วสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อคือ การนำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น ต้องมีการวางแผนงานการดำเนินการดังนี้

1) การแบ่งระดับข้อร้องเรียน ออกเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับ 1 ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำชมเชย สอบถามหรือร้องขอข้อมูล ผู้ร้องเรียนไม่ได้รับความเดือดร้อน แต่ติดต่อมาเพื่อให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ชมเชย สอบถามหรือการร้องขอข้อมูลของสำนักบรรณสารการพัฒนา สามารถแก้ไขได้ทันที

ระดับ 2 ข้อร้องเรียนเล็ก ผู้ร้องเรียนได้รับความเดือดร้อน แต่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานเดียว

ระดับ 3 ข้อร้องเรียนใหญ่ ผู้ร้องเรียนได้รับความเดือดร้อน ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานเดียว ต้องอาศัยอำนาจของผู้บริหาร

2) เลือกแก้ไขปัญหาในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 ก่อน

3) พิจารณาหาสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียนว่าอยู่ในระดับปฏิบัติการ หรือระดับบริหาร

(1) ระดับปฏิบัติการ สาเหตุเกิดจากข้อบกพร่อง หรือผิดพลาดในด้านบุคคล หรือสามารถแก้ปัญหาได้ทันที โดยไม่มีผลกระทบต่อนโยบาย และไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการทำงาน

(2) ระดับบริหาร สาเหตุเกิดจากข้อบกพร่อง/ผิดพลาด ในระดับนโยบาย เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน เกินขอบเขตที่ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งจะแก้ไข

4) ตัดสินใจและดำเนินการแก้ไข หาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดปัญหา ถ้าอยู่ในระดับปฏิบัติการ ผู้ดูแลงานนั้น ๆ จะเป็นผู้ปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเอง แต่ถ้าสาเหตุเกิดขึ้นในระดับบริหาร ต้องเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจ

## 2.3 แนวคิดการออกแบบกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการใหม่ คือ การทำงานเป็นทีมที่มีพื้นฐานการเรียนรู้การปฏิบัติการเพื่อการปรับปรุงในวิธีการทำงานภายในองค์กร เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือ การปรับปรุงกระบวนการเป็นทีมอย่างเป็นระบบเพื่อการสำรวจและการปรับเปลี่ยนระบบภายใน โดยมีความมุ่งมั่นต่อการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้บรรลุเพิ่มขึ้น โดยมีโครงสร้างกระบวนการ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงด้วยตนเอง และเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับใหญ่

จากงานวิจัยของนายคุณภาพ (2552) กล่าวถึง กระบวนการในการออกแบบกระบวนการใหม่นั้น มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จโดยการพิจารณาการปรับปรุงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด 6 รายการ คือ

- 1) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ โดยประเภทของข้อมูลที่จัดหาโดยองค์กรที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าถึงได้และทันเวลาในการตัดสินใจ
  - 2) โครงสร้างขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละพื้นที่ภายในองค์กร
  - 3) บุคลากรที่มีศักยภาพทั้งหมดภายในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาบุคลากร การกำหนดความรับผิดชอบ และหน้าที่ในแต่ละพื้นที่ขององค์กร
  - 4) การให้รางวัลเพื่อให้ผลตอบแทนต่อพนักงานที่ทุ่มเท เวลาและความพยายามในการปรับปรุงเพื่อบรรลุเป้าหมายของ องค์กรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยองค์กรต้อง มั่นใจว่าระบบการให้ผลตอบแทนและการให้รางวัลจะช่วยขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ
  - 5) ระบบการเรียนรู้ช่วยในการปรับปรุงกระบวนการขององค์กร เมื่อพนักงานขององค์กรมีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วย ให้พนักงานได้รับความรู้ การถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ และการปรับปรุงพื้นฐานความรู้
  - 6) กระบวนการทำงานช่วยให้องค์กรและพนักงานมุ่งสู่หลักการของกระบวนการ โดยมีมุมมองความเข้าใจของการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก มุมมองของกระบวนการทำงาน คือ ความเข้าใจในองค์ประกอบของหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่งผูกเชื่อมต่อกัน หรือแผนผังการไหลของกระบวนการทำงานที่แปลงปัจจัยเข้าไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าต่อลูกค้า
- ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิด สำนักบรรณสารการพัฒนาจึงได้นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

- 1) การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการจัดการข้อร้องเรียน
  - (1) กำหนดหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดการข้อร้องเรียน
  - (2) พิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อกำหนดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดการข้อร้องเรียน
- 2) การรับและการตรวจสอบข้อร้องเรียนจากช่องทางต่าง ๆ โดยปฏิบัติตามข้อกำหนด
- 3) การบันทึกข้อร้องเรียน จากช่องทางต่าง ๆ ทุกช่องทางที่ได้รับข้อร้องเรียน เช่น
  - 1) มาร้องเรียนด้วยตนเอง 2) โทรศัพท์ 3) ไลน์ (Line) 4) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) 5) แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ 6) เจ้าหน้าที่สำนักงานเลขานุการบันทึกและรวบรวมจากช่องทางกรร้องเรียนผ่านเฟซบุ๊ก (Facebook) และ 7) ผู้เสนอแนะ เพื่อรวบรวมเป็นหลักฐานยืนยัน และเป็นการป้องกันการกลั่นแกล้ง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการแจ้งข้อมูลการดำเนินการปรับปรุง/แก้ไข แจ้งกลับแก่ผู้ร้องเรียน
- 4) การวิเคราะห์ระดับข้อร้องเรียน โดยการจำแนกตามระดับข้อร้องเรียน
- 5) การแจ้งกลับผู้ร้องเรียน
- 6) การประสานงานผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ในกรณีที่เกี่ยวข้องได้ทันที หรือส่งต่อผู้บริหารให้ดำเนินการถัดไป
- 7) ติดตามประเมินและรายงาน หรือรายงานความคืบหน้า ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาจากกลุ่ม/ฝ่าย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการจัดการข้อร้องเรียนให้ผู้บริหารรับทราบ

## 2.4 แนวความคิดในการปรับปรุง/ต่อยอด/การนำไปใช้

คณะทำงาน R2R ได้ทำการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องการจัดการข้อร้องเรียน และทบทวนข้อมูลดังกล่าวตามหัวข้อ 2.1–2.3 เพื่อนำมาปรับปรุง/แก้ไข และประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนาที่จะทำให้ผู้ใช้บริการของสำนักฯ มีความพึงพอใจ และตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักฯ ต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ด้านบุคลากรสำนักฯ สร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2) ด้านการดำเนินงาน วางแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นลำดับขั้นตอน คำนึงถึงความสำคัญก่อน-หลัง มีความต่อเนื่องในงาน หรืออาจมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มิได้ปรับเปลี่ยนอย่างทันทีทันใด



3) ด้านการติดตามและประเมินผล ดำเนินการเป็นระยะ ๆ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงเทคนิค และวิธีการให้สำนักฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

4) ได้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) และดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็น การสร้างความเข้มแข็งของสำนักฯ

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนา 2) เพื่อศึกษารูปแบบกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ และ 3) เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ โดยการรวบรวมกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ โดยพิจารณาขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างละเอียด และนำมาปรับปรุง/วางแผนให้เกิดกระบวนการใหม่ โดยแนวทางการวิเคราะห์ วิธีการปรับปรุง และแนวทางการเลือก/วิธีการปรับปรุงงาน ดังนี้

#### 3.1 แนวทางการวิเคราะห์

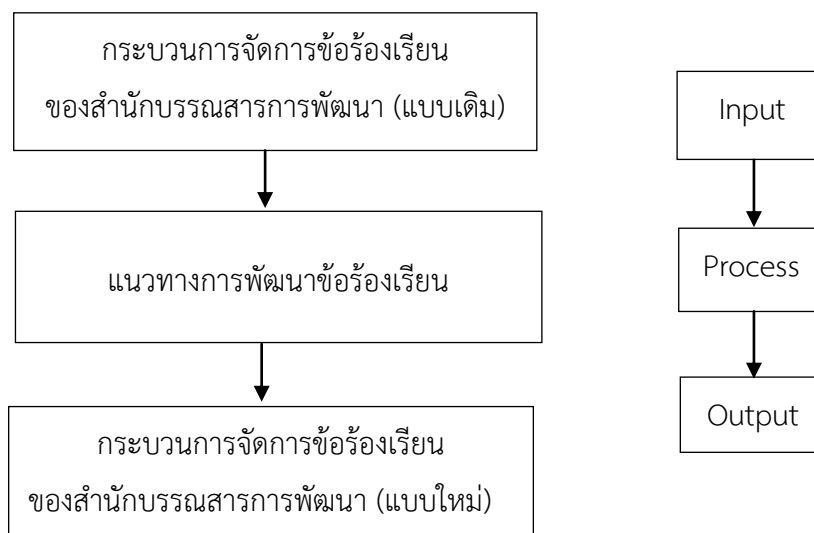
สำนักบรรณสารการพัฒนา ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ (แบบเดิม) ซึ่งพบปัญหาคือ การจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ มีความล่าช้า โดยมีสาเหตุหลักที่สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) สาเหตุด้านบริหารจัดการ ขาดขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ ที่เป็นรูปธรรม และไม่มีคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ
- 2) ในการเปิดตู้รับข้อเสนอแนะนานเกินไป อาจทำให้ผู้ใช้บริการมีข้อร้องเรียนเพิ่มขึ้น
- 3) สาเหตุด้านเครื่องมือ ไม่มีแบบฟอร์มรับข้อร้องเรียนที่เป็นมาตรฐาน และช่องทางการรับข้อร้องเรียนขาดความหลากหลาย
- 4) สาเหตุด้านบุคคล เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบกพร่องและขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ชัดเจน

จากผลการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักในแต่ละด้าน และนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ สำนักบรรณสารการพัฒนาเลือกสาเหตุหลักในด้านบริหารจัดการ จึงได้ทำการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับเรื่องการจัดการข้อร้องเรียน เมื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอในการนำมาสร้างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ ขึ้นใหม่ โดยยึดหลัก

แนวคิดเชิงระบบ (System Thinking) ประกอบด้วย สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการหรือการดำเนินงาน (Process) และผลผลิต (Output)

### 3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

และทำการเปรียบเทียบขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ (แบบเดิม) กับกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ (แบบใหม่) รายละเอียดตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสาร  
การพัฒนาแบบเดิมและแบบใหม่

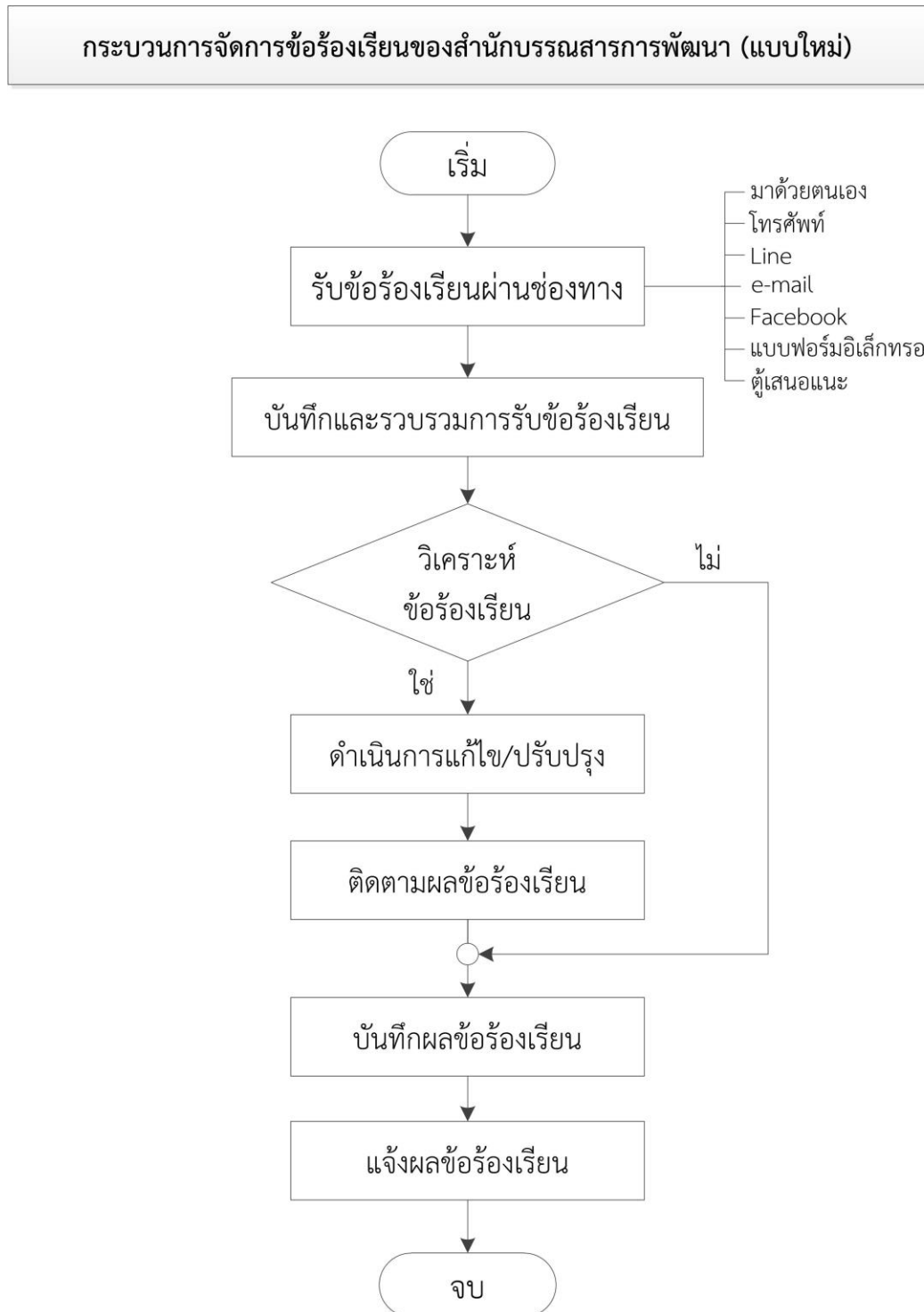
กระบวนการเดิม	ระยะ เวลาเดิม	กระบวนการใหม่	ระยะ เวลาใหม่	สรุปผล
เปิดตู้เสนอแนะเพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูล	3 เดือน/ ครั้ง	ผู้ให้บริการสารสนเทศและบริการ ยืม-คืน รับข้อร้องเรียนผ่าน ช่องทาง - มาแจ้งข้อร้องเรียนด้วยตนเอง - โทรศัพท์ - ไลน์ (Line) - ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) - แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขานุการ สำนักฯ รับข้อร้องเรียนผ่านช่องทาง - เฟซบุ๊ก (Facebook) - ตู้เสนอแนะ	1-5 วัน            5 วัน	รับข้อร้องเรียนได้ ทุกวัน (ตู้เสนอแนะ เปิดทุก 5 วัน)
ส่งข้อร้องเรียนให้ผู้อำนวยการ สำนักบรรณสารการพัฒนา พิจารณา	1 วัน	ผู้ให้บริการสารสนเทศและบริการ ยืม-คืน บันทึกและรวบรวมการรับ ข้อร้องเรียนผ่านช่องทาง - มาแจ้งข้อร้องเรียนด้วยตนเอง - โทรศัพท์ - ไลน์ (Line) - ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) - แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขานุการ สำนักฯ บันทึกและรวบรวมการรับ ข้อร้องเรียนผ่านช่องทาง - เฟซบุ๊ก (Facebook) - ตู้เสนอแนะ	1 วัน	มีการบันทึก ข้อร้องเรียน ลงในแบบฟอร์ม ข้อร้องเรียน ซึ่งประกอบด้วย 1) วันที่ร้องเรียน 2) เรื่องที่ร้องเรียน 3) ช่องทางการ ร้องเรียน

กระบวนการเดิม	ระยะเวลาเดิม	กระบวนการใหม่	ระยะเวลาใหม่	สรุปผล
		โดยรวบรวมข้อร้องเรียนใส่แบบฟอร์มข้อร้องเรียน ซึ่งประกอบด้วย วันที่ร้องเรียน เรื่องที่ร้องเรียน ช่องทางการร้องเรียน เป็นต้น		
ผู้อำนวยการสำนักฯ พิจารณาข้อร้องเรียน - หากเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญหรือได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จะจบกระบวนการ - ถ้าเป็นเรื่องสำคัญ จะส่งให้กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป	1 วัน	คณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ ประกอบด้วย - ผู้อำนวยการสำนักฯ - ตัวแทนจากกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในสำนักฯ - เลขานุการสำนักฯ วิเคราะห์ข้อร้องเรียนที่ได้รวบรวมในแบบฟอร์ม พร้อมกำหนดระดับข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ กำหนดผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการ	1 วัน	มีคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ ซึ่งทำหน้าที่วิเคราะห์ระดับข้อร้องเรียนและติดตามผลการดำเนินงาน
ผู้อำนวยการสำนักฯ พิจารณาส่งเรื่องต่อกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องตามข้อพิจารณาของผู้อำนวยการสำนักฯ	1 วัน	-	-	-
กลุ่มงานที่เกี่ยวข้องรับเรื่อง และดำเนินการแก้ไข/ปรับปรุง	1 - 30 วัน	ดำเนินการแก้ไข/ปรับปรุง โดยจัดส่งให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและดำเนินการตามระดับข้อร้องเรียนดังนี้ <b>ระดับ 1</b> ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำชมเชย สอบถามหรือร้องขอข้อมูล ผู้ร้องเรียนไม่ได้รับความเดือดร้อน แต่ติดต่อมาเพื่อให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ชมเชย สอบถามหรือการร้องขอข้อมูลของห้องสมุด สามารถแก้ไขได้ทันที	1-30 วัน	มีการจำแนกระดับข้อร้องเรียนออกเป็น 3 ระดับ

กระบวนการเดิม	ระยะเวลาเดิม	กระบวนการใหม่	ระยะเวลาใหม่	สรุปผล
		<p><b>ระดับ 2</b> ขอร้องเรียนเล็ก ผู้ร้องเรียนได้รับความเดือดร้อน แต่สามารถแก้ไขได้โดย <u>หน่วยงานเดียว</u></p> <p><b>ระดับ 3</b> ขอร้องเรียนใหญ่ ผู้ร้องเรียนได้รับความเดือดร้อน ไม่สามารถแก้ไขได้โดย <u>หน่วยงานเดียว ต้องอาศัยอำนาจของผู้อำนวยการ</u></p>	<p>1-30 วัน</p> <p>1-30 วัน</p>	
รวมระยะเวลาในการดำเนินการ ประมาณ	123 วัน	คณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียน ของสำนักฯ ติดตามผลการแก้ไข/ ปรับปรุงข้อร้องเรียน โดยใช้ที่ประชุม คณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียน ของสำนักฯ ประชุมเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อติดตามผลการดำเนินการ และรับทราบความก้าวหน้าของ การดำเนินงาน	1 วัน	มีการติดตามผล การแก้ไข/ปรับปรุง ข้อร้องเรียนเป็น ประจำ
		เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขานุการ สำนักฯ บันทึกผลการจัดการข้อ ร้องเรียน เพื่อรวบรวมข้อมูลเป็น สถิติในการปฏิบัติงาน	0.5 วัน	มีการเก็บรวบรวม ข้อมูลอย่างเป็น รูปธรรม
		เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแจ้งผล การดำเนินการตามข้อร้องเรียน ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์/ Line/e-mail แก่ผู้ร้องเรียน หรือ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์สำนักฯ/ Facebook เป็นต้น	1 วัน	มีการแจ้งกลับ ร้องเรียน และ เผยแพร่ให้ สาธารณชน ได้รับทราบ
		รวมระยะเวลาในการดำเนินการ ประมาณ	39.5วัน	

### 3.3 วิธีการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนา

ประชุมคณะทำงาน R2R ได้ทำการวางแผน ศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนทั้งภายในและต่างประเทศ วิเคราะห์/สรุปประเด็น/ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนแบบขั้นตอนเดิม ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการของสำนักบรรณสารการพัฒนา และระดมความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนแบบใหม่ เพื่อตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการให้รวดเร็ว และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนา (แบบใหม่)



### 3.4 แนวทางการเลือก/วิธีการปรับปรุงงาน

คณะทำงาน R2R ได้สร้างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนา (แบบใหม่) โดยเสนอที่ประชุมนักวิชาการสำนักบรรณสารการพัฒนา พิจารณากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนใหม่ ซึ่งที่ประชุมมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุง ดังนี้

1) เพิ่มช่องทางการรับข้อร้องเรียนที่หลากหลาย และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับข้อร้องเรียนแต่ละช่องทางที่ชัดเจน

2) สร้างแบบฟอร์มการรับข้อร้องเรียนตามช่องทางต่างๆ

3) กำหนดแบบฟอร์มการรวบรวมข้อร้องเรียนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

4) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ พร้อมอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

คณะทำงาน R2R ได้นำมาปรับปรุง/แก้ไข และนำเสนอที่ประชุมนักวิชาการสำนักฯ ให้ความเห็นชอบ จึงได้นำกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ (แบบใหม่) มาใช้ในการดำเนินงานจัดการข้อร้องเรียนของสำนักฯ โดยจะเริ่มใช้ในเดือนตุลาคม 2561 เป็นต้นไป

## บทที่ 4

### ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ของสำนักบรรณสารการพัฒนา

จากการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารพัฒนานั้น เห็นได้ชัดเจนว่า หัวใจสำคัญของข้อร้องเรียนคือ “การบริการ” การบริการที่ดีสามารถลดข้อร้องเรียนได้เป็นอย่างดี เป็นการส่งมอบความประทับใจให้ผู้ใช้บริการ ดังนั้น จากการปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักบรรณสารการพัฒนาทำให้เกิดผลลัพธ์ 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง สำนักบรรณสารการพัฒนา และส่วนที่สอง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ส่วนที่หนึ่ง สำนักบรรณสารการพัฒนา

1) สำนักบรรณสารการพัฒนาจัดการข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการแบบเดิม ใช้ระยะเวลาประมาณ 123 วัน ในขณะที่กระบวนการแบบใหม่ประมาณ 39.5 วัน ทำให้ลดระยะเวลาลงได้ 83.5 วัน

2) มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการที่เป็นระบบ เช่น มีช่องทาง การรับข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการที่หลากหลายมากขึ้น มีคณะกรรมการจัดการข้อร้องเรียน มีการจำแนกระดับข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ และมีช่องทางการเผยแพร่ข้อร้องเรียนที่ได้แก้ไข/ปรับปรุงให้ผู้ใช้บริการทราบ

3) มีแบบฟอร์มการเก็บรวบรวมข้อเรียนที่เป็นมาตรฐาน อีกทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการจัดการข้อร้องเรียนที่เป็นรูปธรรม

4) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับข้อร้องเรียนในช่องทางต่าง ๆ

ทั้งนี้ สำนักบรรณสารการพัฒนา หวังว่าหากมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านการจัดการข้อเรียน สำนักฯ จะมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก

ส่วนที่สอง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1) เป็นการสร้างชื่อเสียง (Brand) ให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบัน พ.ศ. 2551-2565 ข้อที่ 5 คือการเสริมสร้างแบรนด์ของสถาบันใหม่ เพื่อให้สถาบันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง

## บรรณานุกรม

- นายคุณภาพ. (2552). การออกแบบกระบวนการใหม่. *For Quality*, 15(136), 92-98.
- ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่องแนวทางการจัดการข้อร้องเรียน พ.ศ. 2560. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก [http://www.ce.mahidol.ac.th/web/ce\\_download/pr/2560/1485.pdf](http://www.ce.mahidol.ac.th/web/ce_download/pr/2560/1485.pdf)
- พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ. (ม.ป.ป.). การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า. สืบค้นจาก <https://phongzahrun.wordpress.com/2014/03/24/การจัดการข้อร้องเรียนขอ/>
- ราชัน นาสมพงษ์. (ม.ป.ป.). การบริการที่ดี. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/355352>
- ศิริพร วิษณุภูมิมาชัย. (2551). การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่องานบริการ. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 19(2), 13-22.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน). (2560). *คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง ร้องเรียน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้(องค์การมหาชน).
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2560). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร. (2559). *ข้อร้องเรียนจากผู้ให้บริการ ประจำปี 2559*. สืบค้นจาก [https://clib.psu.ac.th/images/User\\_Feedback/59.pdf](https://clib.psu.ac.th/images/User_Feedback/59.pdf)
- สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ม.ป.ป.). *นโยบายการจัดการข้อร้องเรียนของสำนักหอสมุดกลาง*. สืบค้นจาก <https://lib.swu.ac.th/th/images/aboutus/complaint.pdf>
- สุพัฒน์ ส่องแสงจันทร์. (2549). ข้อร้องเรียนนั้นสำคัญไฉน ทำอย่างไรกับข้อร้องเรียน. *วารสารห้องสมุด*, 50(1), 40-53.
- สุภาพ กลิ่นเรือง. (2538). ความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานห้องสมุดของผู้ใช้ห้องสมุดมหาวิทยาลัย. *บรรณศาสตร์*, 10(1), 60-79.
- Auckland University of Technology, Library. (2004). *Complaints policy*. Retrieved from [http://www.aut.ac.nz/library/library\\_services/complaints\\_policy.shtml](http://www.aut.ac.nz/library/library_services/complaints_policy.shtml)
- THAILANDCONTACTCENTER. (2559). *การรับฟังเสียงของลูกค้า Voice of Customer-VOC*. สืบค้นจาก <http://www.thailandcontactcenter.com/knowledge/voice-of-customer-voc/>

Walters, S. (1994). *Customer service: A how-to-do-it manual for librarians*. New York: Neal-Schuman.