

การพัฒนาต้นแบบงานบริการภาครัฐ 3 ของ
โครงการพัฒนานวัตกรรมงานบริการภาครัฐเพื่อ
ความอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ:

**ระบบการติดตามผลการร้องเรียน/ร้องทุกข์
ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย**



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	2
บทนำ	3
ที่มาของโครงการ	3
วัตถุประสงค์	5
คณะทำงาน	5
ผู้ให้ข้อมูล	7
บทที่ 1 Research Planning.....	9
1.1 Stakeholder Analysis วิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	9
1.2 ขั้นตอนการวางแผนการทำงานของโครงการ	11
1.3 ขั้นตอนในการศึกษาของโครงการ.....	12
1.4 การกำหนดเป้าหมาย และคุณค่าที่จะส่งมอบ	14
บทที่ 2 Empathize	15
2.1 Observation สังเกตการทำงานของขั้นตอนและกระบวนการบริการของศูนย์ดำรงธรรม	15
2.2 On-site interview สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้บริการและผู้รับบริการ	18
2.3 Mystery Shopper.....	20
บทที่ 3 Define.....	22
3.1 Persona & User Typology	23
3.3 Insight Analysis.....	33
บทที่ 4 Design Brief	34
บทที่ 5 Ideate.....	37
5.1 Ideation ระดมสมองสร้างแนวคิดการออกแบบร่วมกัน	37
5.2 Idea screening การวิเคราะห์เลือกแนวคิด	44
บทที่ 6 Prototype and Testing	47
6.1 Prototype first version and Design Development	47
6.2 User Testing and Reflection	55

บทสรุปผู้บริหาร

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย คณะผู้วิจัยพบว่าประชาชนยังไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม เท่าที่ควร อีกทั้งระบบรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่กระทรวงมหาดไทยพัฒนาขึ้นใหม่ยังอาจจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากกว่าเป็นเพียงระบบรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เท่านั้น จากประเด็นดังกล่าว คณะผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาระบบรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาระบบดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนที่ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมสามารถติดตามผลการร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิด Design thinking ในการดำเนินการศึกษาค้นคว้า โดยได้ใช้ปัญหาที่พบจากการลงพื้นที่มาเป็นข้อมูลในการสร้าง Prototype จำนวน 4 รูปแบบดังนี้

1. Tracking

ปรับปรุงระบบแจ้งสถานะเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ให้มีการรายงานสถานะเพิ่มขึ้น จากเดิมที่มีเพียง 3 สถานะ คือ รับเรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ และยุติเรื่อง โดยเพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานว่าอยู่ในขั้นตอนใด เช่น อยู่ระหว่างการนัดหมาย กำลังเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นต้น

2. Knowledge base: FAQ app

สร้างระบบเพื่อเก็บคำถามที่เจ้าหน้าที่พบบ่อยๆ และนำคำตอบที่ดีที่สุดมารวบรวมเป็นคู่มือไว้ในระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมทุกแห่งสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น หากมีปัญหาลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นอีกในอนาคต

3. Data Sharing ระหว่างระบบ 1567 – 1111 – 1166

เขียน Web services (API) ขึ้นเพื่อตรวจสอบความซ้ำซ้อนของเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ประชาชนยื่นผ่านศูนย์ดำรงธรรม (1567) ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ (1111) และศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สคบ. (1166)

4. Training

จัดอบรมตามตำแหน่งงานและภาระหน้าที่หลัก ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งศึกษาเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) และสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กับศูนย์ดำรงธรรมอื่นๆ (Employee rotation)

ที่มาของโครงการ

ด้วยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อตอบโจทย์ของประเทศที่กำลังก้าวสู่ยุค Thailand 4.0 ที่ต้องการหลุดพ้นจากกับดักของประเทศรายได้ปานกลาง ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ในขณะเดียวกันภาครัฐก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวขนานใหญ่ให้สามารถเป็นภาครัฐหรือระบบราชการ 4.0 ที่ต้องดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ 1) ภาครัฐต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน 2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ 3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โครงการนี้จะประยุกต์ใช้กระบวนการการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ (User or Human-Centered Design) และอาศัยการสานพลังความร่วมมือ (Collaboration) กับทุกภาคส่วนเพื่อคิดค้นและสร้างร่วมกัน ผ่านกระบวนการทดสอบ/ทดลองพัฒนานวัตกรรม ช่วยก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการบริการสาธารณะและการส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ประชาชน

ประเด็นที่ทางสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) คือ Big Data ทางคณะผู้วิจัยจึงระดมสมองเพื่อค้นหาว่าระบบการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐใดที่ควรนำมาพัฒนาเพื่อให้ออกมาตอบโจทย์ของ ก.พ.ร. และทำให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในวงกว้าง จนค้นพบว่า ระบบการยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมมีความน่าสนใจมาก เนื่องจากจำนวนประชาชนที่ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี จึงตัดสินใจกันว่า จะศึกษาระบบของศูนย์ดำรงธรรมเพื่อดูว่ามีปัญหาตรงไหน และคณะผู้วิจัยจะช่วยพัฒนานวัตกรรมภาครัฐอย่างไรที่จะช่วยให้ระบบร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำข้อมูลในระบบมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งภาครัฐและประชาชน

ศูนย์ดำรงธรรมเปิดให้บริการแก่ประชาชนในปี พ.ศ. 2557 ตามนโยบายเร่งด่วนของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับจังหวัด และให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการในจังหวัดสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเสมอภาค มีคุณภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และประชาชนได้รับความพึงพอใจ โดยศูนย์ดำรงธรรมมีภารกิจ 7 มิติ (ตามประกาศ คสช. 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 นโยบายรัฐบาล ประเด็นที่ 10.3) คือ การรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ บริการเบ็ดเสร็จ บริการรับ-ส่งต่อ ดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล/รับความเห็นการปฏิรูปประเทศ การแก้ไขปัญหาความ

เดือดร้อนเฉพาะหน้าโดยมีหน่วยเคลื่อนที่เร็ว บริการให้คำปรึกษา และบริการด้านข้อมูล ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ได้มากที่สุด โดยศูนย์ดำรงธรรมมีหน่วยงานทั้งในระดับจังหวัดและในระดับอำเภอ เพื่อให้ประชาชนสามารถแจ้งเรื่องราวร้องทุกข์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ปัจจุบันศูนย์ดำรงธรรมมีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์จำนวน 6 ช่องทาง ดังนี้

- 1) เข้ามาใช้บริการด้วยตนเอง (Walk in)
- 2) ส่งเรื่องร้องเรียนผ่านทาง ตู้ ป.ณ.101 ปณฝ.มหาดไทย กรุงเทพฯ 10200
- 3) โทรศัพท์สายด่วน 1567
- 4) ส่งเรื่องร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ www.damrongdham.moi.go.th
- 5) ส่งเรื่องร้องเรียนและพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ผ่านทาง Mobile Application “Spond”
- 6) ส่งเรื่องร้องเรียนผ่านทาง Mobile Application “MOI1567”

จากการสำรวจข้อมูลบนเว็บไซต์ศูนย์ดำรงธรรม รวมทั้งการลงพื้นที่เพื่อศึกษาดูการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรีนั้น คณะผู้วิจัยค้นพบปัญหาเบื้องต้น ดังนี้

1) **ปัญหาการขาดการประชาสัมพันธ์** ศูนย์ดำรงธรรมมีการพัฒนาระบบในการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านหลายช่องทาง อย่างไรก็ตามประชาชนยังไม่ทราบเกี่ยวกับช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์มากเท่าที่ควร ผนวกกับระบบที่สร้างขึ้นยังอาจจะสามารถทำประโยชน์ได้มากกว่าเป็นเพียงระบบรับเรื่องร้องเรียนเท่านั้น

2) **ปัญหาการขาดการเชื่อมโยงและการบูรณาการแพลตฟอร์มบริการ (Service Platform) ระหว่างศูนย์ดำรงธรรมและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ** ที่รับเรื่องร้องเรียน ได้แก่ สายด่วน 1111 ศูนย์บริการข้อมูลภาครัฐเพื่อประชาชนของสำนักนายกรัฐมนตรี และสายด่วน 1166 ของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) **ปัญหาประชาชนไม่ได้รับแจ้งความคืบหน้าของการจัดการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์** ปัจจุบันประชาชนที่ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์จะไม่ทราบความคืบหน้าของเรื่องที่ตนยื่นเพื่อร้องเรียน/ร้องทุกข์ หากไม่ได้เข้าไปติดตามความคืบหน้าผ่าน Website หรือ Application โดยปัจจุบันทั้ง 2 ช่องทางดังกล่าวแจ้งเพียง 3 สถานะ คือ รับเรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ และยุติเรื่อง เท่านั้น

ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นปัญหาดังกล่าว เพื่อพัฒนาระบบการติดตามผลการร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในแง่ของการช่วยลดระยะเวลาการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการข้อมูลของเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ที่ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้ดียิ่งขึ้น โดยบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องและประชาชนที่ใช้บริการศูนย์ดำรงธรรมจะมีบทบาทสำคัญในการร่วมกันพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมดังกล่าว

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาระบบรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม และคิดค้นแนวทางในการพัฒนาระบบดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนที่ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมสามารถติดตามผลการร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คณะทำงาน

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1	อาจารย์ ดร.ปณิดา จันทร์สุกรี*	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยคุณภาพชีวิตและสุขภาวะชุมชน	สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2	นางสาวไพลิน เชื้อหยก	ผู้จัดการศูนย์คลังปัญญาและ สารสนเทศ	ศูนย์คลังปัญญาและสารสนเทศ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
3	นายณัฐพล ลิขิตลัมปรีชา	เจ้าหน้าที่เทคโนโลยี สารสนเทศ	ศูนย์คลังปัญญาและสารสนเทศ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4	นายพีระศักดิ์ จิวตัน	ผู้ช่วยนักวิจัย	สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
5	นางสาวนิชนันท์ พิชัยเงาะ	ผู้ช่วยนักวิจัย	สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
6	นางสาวแก้วบุญเกื้อ ศรีลิขิตดา นนท์	ผู้ช่วยนักวิจัย	ศูนย์วิจัยคุณภาพชีวิตและสุขภาวะ ชุมชน สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
7	นางสาวณิชาวัลลัษณ์ ไวเรียบ	ผู้ช่วยนักวิจัย	ศูนย์วิจัยคุณภาพชีวิตและสุขภาพ ชุมชน สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
8	นายพิชัยยา ตระทอง	ผู้อำนวยการกลุ่มงาน อำนวยการสำนักงานจังหวัด ร้อยเอ็ดและช่วยราชการสำนัก ตรวจราชการและเรื่องราวร้อง ทุกข์	สำนักตรวจราชการและเรื่องราว ร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย
9	นายณัฐพงษ์ ตันศักดิ์ดา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	สำนักตรวจราชการและเรื่องราว ร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย
10	นางสาวกรรติมา สาสิงห์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
11	นางสาวจุฑาภรณ์ สุภัทรพาหิรผล	นักวิเคราะห์นโยบายและ แผนปฏิบัติการ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
12	นางสาวณัฐศรัณย์ คงภู	นักวิเคราะห์นโยบายและ แผนปฏิบัติการ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
13	นายณัฐพัฒน์ โรจนสุขุมิตร	นักวิเคราะห์ธุรกิจอาวุโส	สำนักงานพัฒนาธุรกรรม อิเล็กทรอนิกส์
14	นายนครินทร์ ลิ้มรังษี	นักวิเคราะห์ธุรกิจ	สำนักงานพัฒนาธุรกรรม อิเล็กทรอนิกส์
15	นางสาวเสาวลักษณ์ สุขต่ำ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและ สังคม
16	นายณอมสิน ชาศรีเวส	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและ สังคม

ผู้ให้ข้อมูล

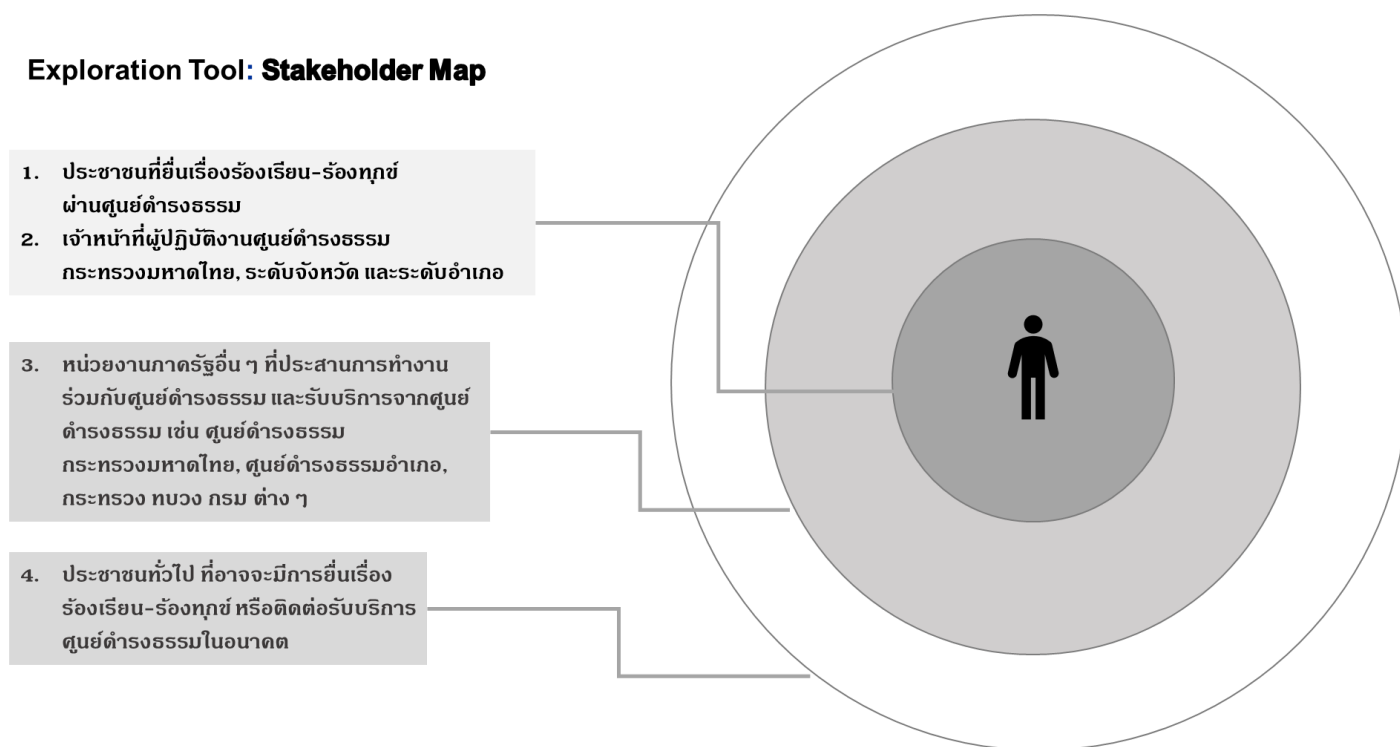
ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1	นายบุญส่ง ไชยมณี	ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรม	ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย
2	นางณิรมล เกิดแก้ว	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
3	นางสาวจิรวดี บรรพบุตร	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนา โครงสร้าง ระบบงาน และระบบ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ รักษาการตำแหน่งหัวหน้ากลุ่ม พัฒนาระบบบริหาร	สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
4	นายสรวิช ควรสนธิ	นิติกรปฏิบัติการ	ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย
5	นางสาวนวิรัตน์ เหลี่ยมไทย	นักวิเคราะห์นโยบายและ แผนการชำนาญการ	สำนักตรวจราชการและเรื่องราวจ้อง ทุกข์ กระทรวงมหาดไทย
6	นางสาวนุชจรี ภิญโญสวัสดิ์สกุล	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท เดอะ โซลูชั่นส์ ไอซีที จำกัด
7	นายวรชาติ นุตเจริญ	ที่ปรึกษาระบบ	บริษัท เดอะ โซลูชั่นส์ ไอซีที จำกัด
8	นางสาวประภารัตน์ นาคผจญ	ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรม	สำนักงานจังหวัดราชบุรี
9	นางสาวชวิกานต์ บัวแย้ม	นักวิเคราะห์นโยบายและ แผนปฏิบัติการ	สำนักงานจังหวัดราชบุรี
10	นางสาวปัทมา เสนาธรรม	เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม	สำนักงานจังหวัดราชบุรี
11	ผู้รับบริการไม่ประสงค์ออกนาม (ร้องเรียนเรื่องปัญหาการตั้งไซต์ งานก่อสร้างที่ใกล้กับบ้านของ ผู้เสียหาย อันก่อให้เกิดเสียง รบกวนและอันตรายจากการ ก่อสร้าง)	-	-

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
12	ผู้รับบริการไม่ประสงค์ออกนาม (ร้องเรียนเรื่องสหกรณ์ต้องแบกรับภาระที่ต้องจ่ายสำรองเงินให้กับเกษตรกรเนื่องจากโรงงานที่รับซื้อผลผลิตไม่จ่ายเงินให้สหกรณ์)	-	-

บทที่ 1 Research Planning

1.1 Stakeholder Analysis วิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Exploration Tool: Stakeholder Map



ภาพที่ 1.1 Stakeholder map

สำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนที่ 1 คือ ประชาชน ในฐานะผู้รับบริการผ่านศูนย์ดำรงธรรม โดยรับบริการภายใต้ 7 การกิจหลักของศูนย์ดำรงธรรม เช่น ร้องเรียน/ร้องทุกข์ แจ้งเหตุความเดือดร้อน แจ้งเบาะแส หรือขอคำปรึกษาและข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนที่ 2 คือ เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม ในฐานะผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ให้บริการกับประชาชน โดยดำเนินงานภายใต้ 7 การกิจหลักของศูนย์ดำรงธรรม ทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานในศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ เช่น เจ้าหน้าที่รับเรื่องราวร้องเรียน/ร้องทุกข์ เจ้าหน้าที่ประสานงาน เจ้าหน้าที่ไกล่เกลี่ย และเจ้าหน้าที่หน่วยเคลื่อนที่เร็ว

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนที่ 3 คือ หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายใต้ 7 การกิจหลักของศูนย์ดำรงธรรม เนื่องจากศูนย์ดำรงธรรมมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นหน่วยงานประสานความร่วมมือ

หรือเป็นหน่วยงานประสานเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องราวเรียน/ร้องทุกข์ของประชาชน จึงไม่มีอำนาจทางกฎหมายโดยตรงในการจัดการและแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้นหลังจากได้รับเรื่องราวเรียน/ร้องทุกข์ ศูนย์ดำรงธรรมจึงจำเป็นต้องดำเนินการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นซึ่งมีอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายเป็นผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยตรง ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย
- ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ
- สายด่วน 1111 ของสำนักนายกรัฐมนตรี
- สายด่วน 1166 ของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.)
- หน่วยงานของกระทรวงมหาดไทย เช่น กรมการปกครอง ฝ่ายปกครองในระดับจังหวัดและอำเภอ กรมที่ดิน และสำนักงานที่ดินจังหวัดและอำเภอ
- หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เช่น ศาลปกครอง กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กรมการขนส่งทางบก กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปาส่วนภูมิภาค และหน่วยกู้ภัยของมูลนิธิต่างๆ
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอ เจ้าพนักงานฝ่ายปกครอง เจ้าหน้าที่ตำรวจ และทหาร
- เครือข่ายองค์กรชุมชนในพื้นที่
- สถาบันการเงินทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- หน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

ตัวอย่างการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น ประชาชนต้องการทราบถึงความคืบหน้าของคดีที่ได้แจ้งความกับตำรวจไว้ จึงมายื่นเรื่องผ่านศูนย์ดำรงธรรม ศูนย์ดำรงธรรมจะหน้าที่เข้าไปดำเนินการประสานกับสถานีตำรวจภูธรผู้เป็นเจ้าของคดี ทำให้ประชาชนได้ทราบความคืบหน้าของคดีได้รวดเร็วขึ้น

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนที่ 4 คือ ประชาชนทั่วไปที่อาจจะเป็นผู้รับบริการของศูนย์ดำรงธรรมในอนาคต

1.2 ขั้นตอนการวางแผนการทำงานของโครงการ

กิจกรรม/การดำเนินการ	พ.ศ.2561				
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
1. ประชุมร่วมกับ ก.พ.ร. และสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ - เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ Design Thinking และวิธีการดำเนินงาน - Brainstorm เพื่อกำหนดแนวทางการศึกษา ขอบเขตการศึกษา และเลือกตัวอย่างพื้นที่กรณีศึกษา					
2. ศึกษา Case Study อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง					
3. Field Research ได้แก่ ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรี เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัญหาและข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน - Observation การให้บริการและการรับบริการ - In-dept Interview กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 ส่วน - Mystery shopper จำลองการเป็นผู้รับบริการจากศูนย์ดำรงธรรม - Customer Journey Map ขั้นตอนการรับบริการจากศูนย์ดำรงธรรม					
4. Analysis & Define - Pain Point - Design Brief					
5. Co-Analysis & Co-Creation Workshop วิเคราะห์ถึงที่มา สาเหตุของปัญหาแต่ละประเด็น รวมทั้งความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหว่าแต่ละแนวทางมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร					
6. Ideate Tools - Synthesize ideas - Ideas Card					
7. Prototype Testing - Pilot test					
8. Prototype & Final Testing					
9. สรุปผล					
10. Presentation & Reflection					

1.3 ขั้นตอนในการศึกษาของโครงการ

ขั้นตอนที่ 1 Co-Analysis of service users and staff flow คือ การศึกษาปัญหาของผู้เข้ารับบริการ (ประชาชน) เช่น การร้องทุกข์ที่ผ่านศูนย์ดำรงธรรมและเจ้าหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น โดยคณะผู้วิจัยใช้วิธีการ คือ

- **Observation** สังเกตการณ์การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม
- **In-depth Interview** สัมภาษณ์ประชาชนผู้ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ (ผู้รับบริการ) และเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมที่ทำหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ (ผู้ปฏิบัติงาน)

การเข้าไปศึกษาในพื้นที่จริง ได้แก่ การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรีซึ่งเป็นพื้นที่กรณีศึกษา เพื่อจัดทำและทดลอง Prototype และการสัมภาษณ์ประชาชนที่เข้ามาใช้บริการจากศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรี เพื่อสอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประสบการณ์การใช้บริการศูนย์ดำรงธรรม และรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ

นอกจากนี้ ทางคณะผู้วิจัยได้ทำการทดลอง **Mystery shopper** เพื่อให้การระบุปัญหาชัดเจนมากขึ้น และทราบปัญหาที่มีอยู่จริง ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้าง Prototype ที่สามารถตอบโจทย์การแก้ปัญหาได้อย่างตรงประเด็นมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การทดลองโทรเข้าสายด่วน 1111 ของสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นช่องทางร้องทุกข์ การแจ้งเบาะแสการกระทำผิดกฎหมาย และการเสนอข้อคิดเห็น คณะผู้วิจัยได้สอบถามเรื่องการขอวีซ่าการพำนักรใน ประเทศไทยแบบต่างๆ ของชาวต่างชาติ ซึ่งได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด/คลาดเคลื่อน รวมถึงได้รับคำแนะนำว่าควรติดต่อหน่วยงานใด แต่เมื่อติดต่อไปยังหน่วยงานดังกล่าวตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่สายด่วน 1111 กลับพบว่าหน่วยงานนั้นไม่ได้มีความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องที่เป็นปัญหาและไม่สามารถให้ข้อมูลได้

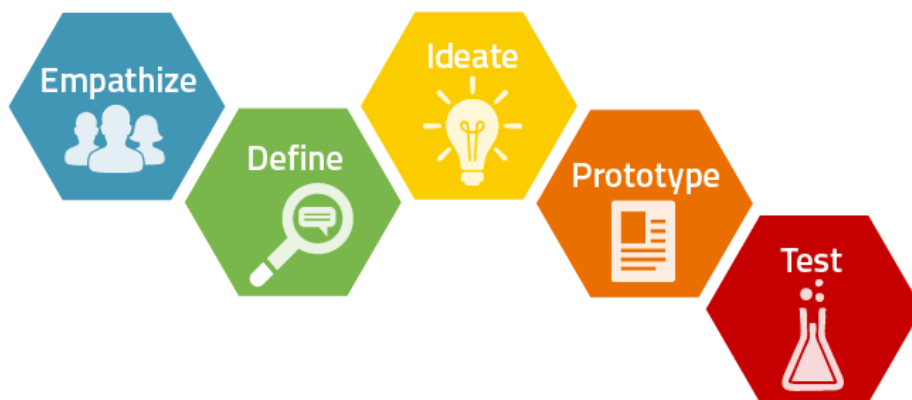
2) การตั้งกระทู้สอบถามใน www.pantip.com ถึงการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมตามทัศนคติของประชาชนผู้ใช้บริการ โดยคณะผู้วิจัยได้สร้างสถานการณ์สมมติแล้วขอคำแนะนำจากผู้ใช้งานเว็บไซต์ Pantip ว่าควรดำเนินการอย่างไรระหว่างการแจ้งความที่สถานีตำรวจกับการร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรม พบว่า ผู้ที่เข้ามาตอบคำถามมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม และแนะนำให้คณะผู้วิจัยเข้าไปยื่นเรื่องร้องเรียนต่อศูนย์ดำรงธรรมมากกว่าการไปแจ้งความที่สถานีตำรวจ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนด ระบุปัญหา และวิเคราะห์หา Pain point ของประชาชนผู้ร้องเรียนในฐานะผู้รับบริการศูนย์ดำรงธรรม และปัญหาของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่รับเรื่องร้องเรียนในศูนย์ดำรงธรรมที่

เกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลทางเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากประสบการณ์จริง การสัมภาษณ์ผู้ให้บริการและผู้รับบริการของศูนย์ดำรงธรรม และการสอบถามผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียอื่นๆ เพื่อให้ได้มุมมองของการระบุปัญหาของศูนย์ดำรงธรรมได้ครอบคลุมทั่วประเทศมากยิ่งขึ้น (จากขั้นตอนที่ 1) และใช้ Customer journey map หรือ Journey map เพื่อวิเคราะห์ขั้นตอนของผู้ร้องทุกข์ (ผู้รับบริการ) และขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (ผู้ให้บริการ)

ขั้นตอนที่ 3 Co-Analysis prioritizes idea คือ จัดทำ post-it ที่เขียนแนวความคิดต่างๆ ของคณะผู้วิจัยไว้ เพื่อเป็นเครื่องมือทางความคิดที่เปิดโอกาสให้คณะผู้วิจัยทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นจากการลงพื้นที่ได้อย่างอิสระ โดยครอบคลุมประเด็นปัญหาและข้อสังเกตที่ได้พบจากการ Co-Analysis of service users and staff flow และดำเนินการระดมสมอง รวมทั้งสร้างกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) ขึ้นภายในทีม เพื่อสกัดปัญหาที่มีความสำคัญและต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือการสร้างแนวคิดการออกแบบร่วมกัน หรือ IDEATE เพื่อแก้ไขปัญหาที่ โดยอาศัยการพัฒนาแนวคิดตามเครื่องมือ (Exploration Tool) 2 ประเภท คือ Synthesize Ideas และ Ideas Card และทำการวิเคราะห์เลือกแนวความคิดที่ดีที่สุดที่สามารถแก้ไขปัญหาได้และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการมากที่สุด เพื่อจัดทำและทดลองแนวความคิดนั้นต่อไป

กระบวนการการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 1.2 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

1. การสร้างความเข้าใจในบริบทภาพรวม (Understand the broad context) เพื่อเริ่มต้นรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ประสบการณ์ในการรับบริการ ความไม่พึงพอใจ และความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ

2. การเข้าถึงสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Gain empathy for stakeholder's real needs) โดยอาจจัดให้บุคลากรของหน่วยงานภาครัฐได้มีโอกาสเข้ามาสังเกตการณ์ สัมผัส และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้เห็นถึงปัญหาช่องว่างระหว่างฝ่ายผู้กำกับควบคุมดูแล/ผู้ให้บริการ (Regulator/Service provider) กับฝ่ายผู้รับบริการ (User) ตลอดจนเริ่มต้นมองหาโอกาสในการปรับปรุง

3. การทดลองด้วยความคิดที่หลากหลาย (Experiment with diverse ideas) อันเป็นการระดมสมองเพื่อสำรวจค้นหา (Explore) หรือสร้างจินตนาการทางความคิด (Ideate) การสร้างต้นแบบ (Prototype) รวมทั้งการทดลอง/การทดสอบ (Testing) ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

4. การวางกลยุทธ์ขยายผล (Strategize the rollout) อันเป็นการนำผลการทดลองไปสู่การปฏิบัติในวงกว้างต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การเลือกลงคะแนนจาก Prioritizes idea: โดยทำการเลือกจากความสำคัญของแนวความคิด หรือไอเดีย ที่ควรดำเนินการ หรือที่ควรทำ จากจำนวนไอเดียทั้งหมด 6 Prototype ได้แก่ Prototype 1 : Tracking, Prototype 2 : Knowledge Base, Prototype 3 : Data Sharing, Prototype 4 : Data Visualization, Prototype 5 : Information และ Prototype 6 : Training ทำการจัดอันดับเพื่อเลือกแนวความคิดในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ และสามารถแก้ไขปัญหาได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 Summary และ Discussion โดยพิจารณาว่าจะเลือกแนวความคิดใดเพื่อนำไปพัฒนาต่อในขั้นของการทดลองและทดสอบ Prototype กับหน่วยงานเป้าหมายจริง (Prototype Testing) คณะผู้วิจัยได้เลือก 4 แนวความคิด เพื่อใช้ในการนำเสนอและทดสอบ ได้แก่ Prototype 1: Tracking, Prototype 2: Knowledge Base, Prototype 3 : Data Sharing และ Prototype 4: Training แล้วจึงดำเนินการกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมของทั้ง 4 แนวความคิดที่ได้เลือกไว้

1.4 การกำหนดเป้าหมาย และคุณค่าที่จะส่งมอบ

คณะผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการติดตามผลการร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม เพื่อพัฒนาระบบการติดตามผลการร้องเรียน/ร้องทุกข์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในแง่ของการช่วยลดระยะเวลาการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการข้อมูลของเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้ดียิ่งขึ้น โดยบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องและประชาชนที่ใช้บริการศูนย์ดำรงธรรมจะมีบทบาทสำคัญในการร่วมกันพัฒนาด้านนวัตกรรมดังกล่าว

บทที่ 2 Empathize

2.1 Observation สังเกตการทำงานของขั้นตอนและกระบวนการรับบริการของศูนย์ดำรงธรรม

ในปัจจุบันศูนย์ดำรงธรรมมีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ 6 ช่องทาง ได้แก่ การเข้ามาใช้บริการด้วยตนเอง (Walk in) การส่งเรื่องร้องเรียนผ่านทางไปรษณีย์ โทรศัพท์สายด่วน 1567 ส่งเรื่องร้องเรียนผ่านทางเว็บไซต์ www.damrongdham.moi.go.th และ Mobile application “Spond” และ “MOI1567”



ภาพที่ 2.1 ช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

จากการสังเกตขั้นตอนและการกระบวนการรับบริการของศูนย์ดำรงธรรม เมื่อผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้แจ้งเรื่องร้องเรียนผ่านช่องทางข้างต้น เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมก็จะรับเรื่องดังกล่าวโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่สามารถแก้ไขได้ทันที และเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) เรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่สามารถแก้ไขได้ทันที เจ้าหน้าที่จะไม่มีการกรอกข้อมูลลงในระบบ ซึ่งส่วนใหญ่จะยื่นเรื่องโดยการเข้ามาใช้บริการด้วยตนเอง และโทรศัพท์สายด่วน 1567 กรณีศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรีจะมีบริการแบบ One-stop service โดยมีจิตแพทย์ ทหาร ตำรวจ และทนายความมาอยู่ประจำที่ศูนย์ดำรงธรรม ผู้ร้องเรียนที่เข้ารับบริการสามารถได้รับคำตอบ คำแนะนำ หรือแนวทางในการแก้ปัญหาทันที ซึ่งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์อย่างมาก

2) เรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจะกรอกข้อมูลลงในระบบและดำเนินการตามขั้นตอน โดยส่วนใหญ่จะติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ

แก้ปัญหาให้กับผู้ร้องเรียน เนื่องจากศูนย์ดำรงธรรมเป็นหน่วยงานที่รับเรื่องร้องเรียนเท่านั้น ไม่ใช่หน่วยงานที่มีอำนาจในการแก้ปัญหาโดยตรง ซึ่งผู้ร้องเรียนสามารถติดตามความคืบหน้าของเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านทางเว็บไซต์ www.damrongdham.moi.go.th และ Mobile application “Spond” หรือ “MOI1567”

จากการลงพื้นที่ศึกษาขั้นตอนและการกระบวนการรับบริการของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรี พบปัญหาหลักๆ ดังนี้

- 1) ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ทราบช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์อื่นๆ นอกจากการเข้ามาใช้บริการด้วยตนเอง และโทรศัพท์สายด่วน 1567 เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ยังมีไม่มากเพียงพอ
- 2) ประชาชนไม่ได้รับแจ้งความคืบหน้าของการจัดการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ หากไม่ได้เข้าไปติดตามเรื่องผ่าน Website หรือ Application
- 3) เจ้าหน้าที่ที่อยู่หน่วยงานไม่สามารถแก้ปัญหาของผู้รับบริการได้ เจ้าหน้าที่ต้องโทรสอบถามส่วนกลาง ทำให้เจ้าหน้าที่ส่วนกลางต้องเสียเวลา เพราะต้องตอบคำถามซ้ำๆ
- 4) ศูนย์ดำรงธรรมไม่มีคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 5) จำนวนของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมไม่เหมาะสมกับภาระงาน เนื่องจากผู้รับบริการมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี และเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอแต่มีหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เท่านั้น แต่ยังคงนำข้อมูลย้อนหลังเป็นเวลาหลายปีเข้าระบบใหม่ที่ทางกระทรวงมหาดไทยเพิ่งพัฒนาขึ้นด้วย
- 6) เจ้าหน้าที่ผู้รับเรื่องร้องเรียนไม่ได้ทำการแยกหมวดหมู่ปัญหาเมื่อผู้รับบริการโทรเข้ามาเรื่องเรียน/ร้องทุกข์ที่ศูนย์ดำรงธรรม
- 7) เจ้าหน้าที่ Live chat มีจำนวนไม่เพียงพอ
- 8) การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมมีข้อจำกัด เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการล่าช้าเนื่องจากความล่าช้าของหน่วยงานภายนอกที่ประสานขอความร่วมมือ หรือปัญหาที่เกิดจากผู้รับบริการ



ภาพที่ 2.2 ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย



ภาพที่ 2.3 ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรี

2.2 On-site interview สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

คณะผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้บริการและผู้รับบริการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเน้นไปที่ การทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นและปัญหาจริงๆ ของผู้ให้บริการและผู้รับบริการศูนย์ดำรงธรรม รวมไปถึงผู้ที่ เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยมีชุดคำถามดังนี้

1) ชุดคำถามสัมภาษณ์ศูนย์ดำรงธรรม มีดังต่อไปนี้

- ศูนย์ดำรงธรรมได้รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านช่องทางใดมากที่สุด
- ปัญหาที่ประชาชนมีการร้องเรียนมากมีเรื่องใดบ้าง
- การเก็บข้อมูลการร้องเรียนของศูนย์ดำรงธรรมมีกระบวนการอย่างไร
- สถานการณ์ปัจจุบันของการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมเป็นอย่างไร
- ศูนย์ดำรงธรรมทราบหรือไม่ว่า ใครคือกลุ่มเป้าหมายหรือ User ของหน่วยงาน และทราบถึง ภาระหน้าที่และขอบเขตการทำงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนหรือไม่
- กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการทั้งหมด ภายใต้อำนาจหน้าที่ ของศูนย์ดำรงธรรม มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง
- ในกระบวนการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ เจ้าหน้าที่พบปัญหาใดบ้าง
- เป้าหมายการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมกับสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานมีความ แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
- สิ่งที่ศูนย์ดำรงธรรมคาดหวังจากการดำเนินงานของตนเองเป็นอย่างไร
- สิ่งใดที่ศูนย์ดำรงธรรมคิดว่ามีความเป็นไปได้ในการทำงาน เช่น การมีระบบ Tracking
- ศูนย์ดำรงธรรมมีวิธีการอย่างไรในการดึงดูด/สร้างความพึงพอใจให้กับ User
- สิ่งที่ยอยากให้คุณผู้วิจัยเข้าไปช่วยพัฒนาหรือช่วยแก้ไขปัญหาคืออะไร
- หากผู้ไม่ประสงค์ออกนามต้องการแจ้งเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ต่อศูนย์ดำรงธรรม จะมีวิธีการ ดำเนินการปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลอย่างไร
- ข้อจำกัดเกี่ยวกับระบบที่ศูนย์ดำรงธรรมใช้ในการจัดเก็บและรักษาข้อมูลเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนคืออะไร

2) ข้อคำถามสัมภาษณ์ผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์ มีดังต่อไปนี้

- ในมุมมองของท่าน ศูนย์ดำรงธรรมมีหน้าที่อะไร
- ท่านมาร้องเรียนศูนย์ดำรงธรรมเรื่องอะไร

- ท่านเคยร้องเรียนที่หน่วยงานใดก่อนจะเข้ามาร้องเรียนที่ศูนย์ดำรงธรรมหรือไม่ หากเคย ท่านร้องเรียนต่อหน่วยงานใด
- ท่านทราบหรือไม่ว่าศูนย์ดำรงธรรมมีช่องทางการร้องทุกข์ช่องทางใดบ้าง
- ทำไมท่านจึงตัดสินใจที่จะมายื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ หรือขอความช่วยเหลือจากศูนย์ดำรงธรรม
- ท่านติดตามการแก้ปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ท่านแจ้งศูนย์ดำรงธรรมอย่างไร ผ่านช่องทางไหน
- ท่านมีความคาดหวังมากน้อยเพียงใดต่อการแก้ไขปัญหของศูนย์ดำรงธรรม
- ปัญหาของท่านได้รับการแก้ไขหรือไม่
- ท่านพึงพอใจต่อการดำเนินการของศูนย์ดำรงธรรมหรือไม่ ถ้าไม่พึงพอใจ ท่านคิดว่าเรื่องใดที่ควรมีการปรับปรุง



ภาพที่ 2.4 บรรยากาศในการสัมภาษณ์เชิงลึก

เพื่อให้ทราบปัญหาที่แท้จริง คณะผู้วิจัยจะใช้เทคนิค วิธี หรือคำถามที่ใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ด้วยวิธีการเปิดใจรับฟังปัญหา เน้นการฟังมากกว่าการพูด ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายกล้าที่จะเปิดใจบอกปัญหา โดยเน้นการถามเพื่อเรียนรู้มากกว่าที่จะไปตำหนิหรือซ้ำเติมข้อบกพร่องของปัญหา และไม่ด่วนตัดสินหรือแปลความคำตอบนั้นเหล่านั้นทันที

ในการสัมภาษณ์ผู้ร้องเรียน คณะผู้วิจัยจะใช้วิธีการอธิบายเป้าหมายของการสัมภาษณ์ในเชิงบวก และแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่แจ้งจะได้รับการแก้ไขหรือสะท้อนกลับไปยังภาครัฐในการดำเนินนโยบายแก้ปัญหา และการสัมภาษณ์ไม่ใช่เป็นลักษณะของการขึ้นาปัญหาให้ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ แต่เป็นการถามเพื่อกระตุ้นให้บอกปัญหาที่แท้จริง ซึ่งประชาชนที่ให้สัมภาษณ์จะแสดงความคิดเห็นและสื่อให้เห็นถึงความรู้สึกส่วนบุคคล

สำหรับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมนั้น คณะผู้วิจัยจะต้องส่งแนวคำถามเบื้องต้นไปให้หน่วยงานที่จะลงพื้นที่ก่อน เพื่อให้หน่วยงานได้เตรียมข้อมูลหรือมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมาตอบคำถาม ดังนั้นคำตอบส่วนใหญ่จึงยึดโยงจากข้อมูลเป็นหลัก ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทัศนคติส่วนบุคคลมากนัก

2.3 Mystery Shopper

นอกจากการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารต่างๆ และการลงพื้นที่สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรี รวมทั้งประชาชนผู้ร้องทุกข์แล้ว คณะผู้วิจัยยังได้ทำ Mystery shopper เพื่อให้ทราบปัญหาที่แท้จริงอีกทางหนึ่ง โดยการสวมบทบาทเป็นผู้ร้องเรียน เนื่องจากการค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ และการลงพื้นที่สัมภาษณ์ไม่สามารถทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้ การทำ Mystery shopper จะทำให้มีความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมและประชาชนที่มายื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างกัน ประกอบกับปัญหาที่พบจากการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารเพียงอย่างเดียว นั้น ในทางปฏิบัติอาจจะไม่ได้เป็นปัญหาหรืออาจไม่ได้เป็นปัญหาในปัจจุบัน การทำ Mystery shopper จะทำให้ทราบปัญหาที่แท้จริงในปัจจุบัน ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่ไม่สามารถหาข้อมูลจากเอกสารได้ นอกจากนี้ Mystery shopper ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากกว่าการค้นคว้าจากเอกสารและการสัมภาษณ์

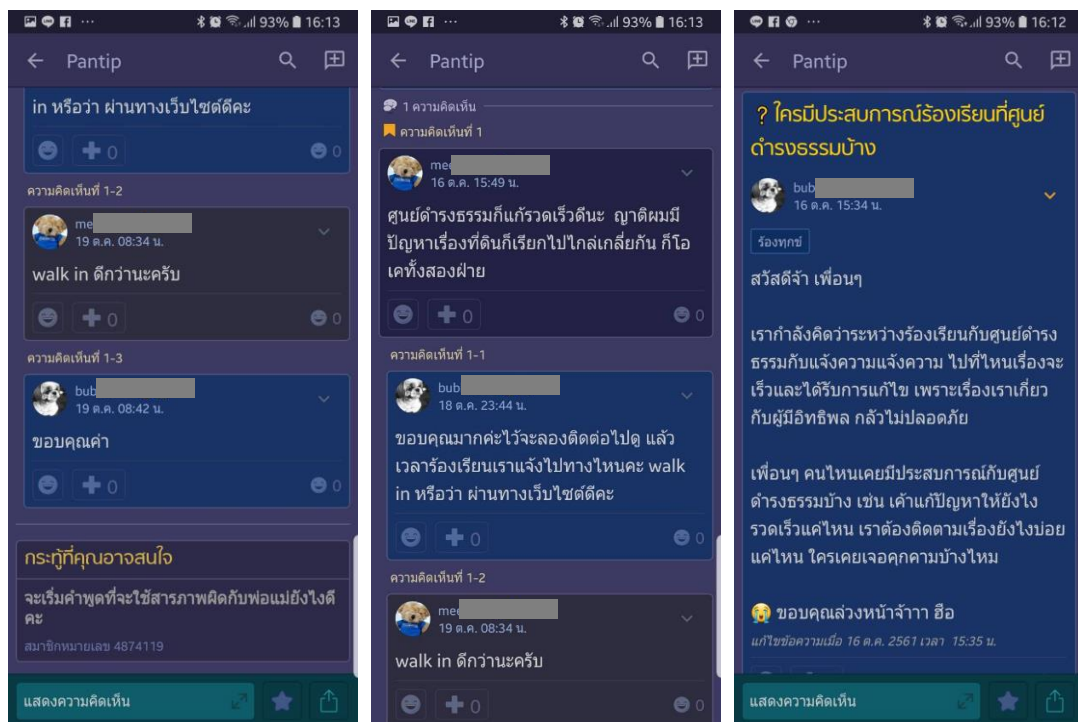
คณะผู้วิจัยจึงได้มีการทดลองทำ Mystery shopper โดยการสวมบทบาทเป็นผู้ร้องเรียน โดยคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) การทดลองโทรเข้าสายด่วน 1111 ของสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นช่องทางร้องทุกข์ การแจ้งเบาะแสการกระทำผิดกฎหมาย และการเสนอข้อคิดเห็น คณะผู้วิจัยได้สอบถามเรื่องการขอวีซ่าการพำนักรใน ประเทศไทยแบบต่างๆ ของชาวต่างชาติ แต่เจ้าหน้าที่ที่รับสายไม่สามารถให้ข้อมูลได้ จึงแจ้งให้โทรไปสอบถามกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อติดต่อไป ทางกรมกงสุลบอกให้ไปแจ้งและยื่นคำร้องต่อหน่วยงานในท้องที่ที่อาศัยอยู่ แต่ปรากฏว่าหน่วยงานในท้องที่ไม่สามารถดำเนินการได้และแจ้งว่าให้โทรไปสอบถามจากกรมการกงสุล กรณีนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ข้อมูลผิดพลาด/คลาดเคลื่อน จึงไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาให้ประชาชนได้

2) คณะผู้วิจัยได้ทดลองแจ้งเรื่องร้องเรียนและพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ผ่านทาง Mobile Application “Spond” ซึ่งเป็นช่องทางร้องทุกข์อีกช่องทางหนึ่ง โดยคณะผู้วิจัยได้สื่อสารกับเจ้าหน้าที่ผ่านการพิมพ์ข้อความ ซึ่งเจ้าหน้าที่ก็ให้คำแนะนำและรับเรื่องร้องเรียนไว้ หลังจากที่ได้สื่อสารกันเสร็จเรียบร้อยแล้ว คณะผู้วิจัย

จึงปิดแอปพลิเคชันและพบว่าข้อความที่สื่อสารกันได้หายไปจากระบบ ทำให้ไม่สามารถติดตามเรื่องที่ร้องเรียนได้

3) คณะผู้วิจัยได้เข้าไปตั้งกระทู้สอบถามใน www.pantip.com ถึงการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมตามทัศนคติของประชาชนผู้ใช้บริการ โดยคณะผู้วิจัยได้สร้างสถานการณ์สมมติแล้วขอคำแนะนำจากผู้ใช้งานเว็บไซต์ Pantip ว่าควรดำเนินการอย่างไรระหว่างการแจ้งความที่สถานีตำรวจกับการร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรม พบว่า ผู้ที่เข้ามาตอบคำถามมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม และแนะนำให้คณะผู้วิจัยเข้าไปยื่นเรื่องร้องเรียนต่อศูนย์ดำรงธรรมมากกว่าการไปแจ้งความที่สถานีตำรวจ



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างในการทำ Mystery Shopper

บทที่ 3 Define

การสังเคราะห์ข้อมูล (Define) หมายถึง การตั้งคำถามปลายเปิดที่ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่จำกัดกรอบของการแก้ปัญหา ซึ่งภายหลังจากที่เราเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อกลุ่มบุคคลเป้าหมายแล้ว ก็ต้องวิเคราะห์ปัญหา กำหนดให้ชัดเจนว่าจริงๆ แล้วปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เลือกและสรุปแนวทางความเป็นไปได้ โดยในการสังเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ทางคณะผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่เรียกว่า Persona & User Typology และการวิเคราะห์ Customer Journey Map มาใช้ในการสังเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ประชาชนผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรม
2. เจ้าหน้าที่ผู้รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม
3. ผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย

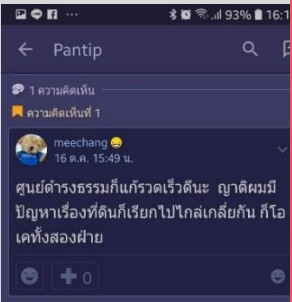
3.1 Persona & User Typology

ผู้ใช้บริการ	ข้อมูลการใช้บริการศูนย์ดำรงธรรม	ประสบการณ์ในการใช้บริการ	ข้อยุติ	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
ประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการเวนคืนที่ดินเพื่อก่อสร้างทางรถไฟ	มีการตั้งแคมป์ก่อสร้างรถไฟรางคู่ใกล้บ้านผู้ร้องทุกข์ อันก่อให้เกิดเสียงดังรบกวนและเป็นอันตราย ซึ่งการก่อสร้างต้องใช้เหล็กเส้นและหลังคาสีอลูมิเนียมจำนวนมาก สีหลังคาสะท้อนแสงแดดจนแสบตาทางแคมป์ไม่มีการป้องกันอันตรายใดๆ	เข้าร้องเรียนศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดช่วงเช้า ศูนย์ดำรงธรรมฯ ได้ประสานเทศบาลและผู้ร้องได้ทราบความคืบหน้าในช่วงบ่ายของวันดังกล่าว โดยเทศบาลได้ดำเนินการไล่เกลี่ยโดยเชิญผู้รับเหมา ผู้มีอำนาจสั่งการ วิศวกรร่วมพูดคุยหาข้อตกลงกับผู้ได้รับผลกระทบภายในวันดังกล่าว	- ทีมผู้รับเหมารับปากที่จะนำสแลนมาคลุมบังหลังคาอลูมิเนียม - วิศวกรโครงการฯ ได้เปลี่ยนช่วงเวลาในการขนเหล็กเป็นช่วงที่ผู้คนไม่พลุกพล่านและจัดระเบียบการเข้าออกของรถก่อสร้าง	ส่วนตัวพึงพอใจมาก เพราะเป็นคนเฝ้าหาข้อมูลอยู่แล้ว จึงเลือกที่จะหาข้อมูลอย่างเต็มที่แล้วจึงเข้าร้องทุกข์ แต่มีข้อแนะนำ คือ การประชาสัมพันธ์ที่ไม่ตรงจุด (ไม่ควรประชาสัมพันธ์ผ่านรายการนายกฯ ทุกวันศุกร์เพียงอย่างเดียว เนื่องจากประชาชนที่ดูรายการนี้มีจำนวนน้อย)
ประธานกลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกสับปะรด	สหกรณ์ฯ ได้รวบรวมสับปะรดจากกลุ่มเกษตรกรในเครือข่ายไปขายให้กับโรงงานผลิตผลไม้กระป๋องที่ตั้งอยู่อีกจังหวัดหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปโรงงานขาดสภาพคล่องไม่สามารถจ่ายเงินค่าสับปะรดได้ สหกรณ์ฯ จึงต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายในการสำรองเงินให้กับกลุ่มเกษตรกร เป็นเงิน 20 ล้านบาท ที่กู้มาจากหลายแหล่งเงินทุน	สหกรณ์ฯ เข้าร้องทุกข์เรื่องการอำเภอบางอย่างโดยมีสหกรณ์ฯ เข้ามาช่วยเหลือ แต่ก็ได้ส่งต่อให้กับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจึงประสานงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด เนื่องจากเป็นปัญหาระหว่างจังหวัด ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดที่สหกรณ์ฯ ตั้งอยู่ได้ประสานงานกับศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดที่โรงงานตั้งอยู่	- ใช้เวลาในการหาข้อยุติ 3 ปี - ศูนย์ดำรงธรรมดำเนินการไล่เกลี่ยจนสหกรณ์ได้รับเงินคืน 10 ล้านบาท - ไม่มีการคืนเงินอีก 10 ล้านบาทในภายหลัง ศูนย์ดำรงธรรมจึงได้กระตุ้นเตือน ทำให้โรงงานทำสัญญาทยอยจ่ายส่วนที่เหลือ	- ศูนย์ดำรงธรรมให้ความใส่ใจช่วยเหลืออย่างเต็มที่ - ไปขอความช่วยเหลือที่ไหนไม่สำเร็จ แต่เรื่องมายุติที่ศูนย์ดำรงธรรม - เจ้าหน้าที่มีการโทรแจ้งการดำเนินงานตลอด - ศูนย์ดำรงธรรมเป็นสื่อกลางที่ดีมาก ทำให้การดำเนินงานเร็วขึ้น เพราะมีพลังมากกว่าพลังของชาวบ้าน - ข้อเสนอแนะ คือ อยากให้มีที่ปรึกษาด้านกฎหมายอย่างจริงจังให้กับเกษตรกรโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

5E's and Customer Journey Map (ประชาชนผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรม)

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
กิจกรรม	- เผยแพร่ผ่านรายการศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติที่ยั่งยืน หรือ รายการ คสช. - ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์/วิทยุ/Social Media	- ดำเนินการเข้าร้องเรียน/ร้องทุกข์ - เลือกเรื่องที่จะร้องเรียน/ร้องทุกข์ - ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ - ให้ข้อมูลที่เป็น	- รอการติดต่อกลับ - ติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ด้วยตนเอง	- ปัญหาได้รับการแก้ไข - เจรจาข้อยุติร่วมกัน - เข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ย - หาข้อยุติโดยกระบวนการกฎหมาย - ยังหาทางออกไม่ได้	- บอกเล่าประสบการณ์การยื่นเรื่องร้องเรียน - ติดตามผลการแก้ไขปัญหา - ตอบแบบสำรวจความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหา
สิ่งที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์	- การตอบคำถามเบื้องต้นอย่างรวดเร็วผ่าน www.pantip.com - การเดินทางพบประชาชนของนายกรัฐมนตรี	- สายด่วน 1567 www.damrongdham.moi.go.th - Application “Spond ” - Application “MOI1567” - Walk-in โดยจะยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ด้วยตนเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นยื่นแทนก็ได้ - Facebook - ตู้ ป.ณ. มหาดไทย.ปณฝ 101 10220 กรุงเทพฯ	- Walk-in www.damrongdham.moi.go.th	- Walk-in - การได้รับแจ้งเป็นหนังสือราชการ	- Social Media - ปากต่อปาก www.pantip.com - Chat Applications เช่น Line, WhatsApp, Facebook Messenger
ข้อสงสัยของผู้ใช้	ช่องทางการร้องเรียน/ร้องทุกข์ใดที่ฉันสามารถร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด	ปัญหาของฉันจะได้รับการพิจารณา โดยที่ไม่ต้องเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวหรือไม่	- ปัญหาของฉันอยู่ในขั้นตอนไหนแล้ว - ปัญหาของฉันจะได้รับการแก้ไขหรือไม่	ฉันคิดว่าปัญหาของฉันจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว แต่กลายเป็นล่าช้ากว่าที่คิด ฉันควรทำอย่างไร	หากปัญหาของฉันไม่ได้รับการแก้ไขในทิศทางที่น่าพึงพอใจ ฉันจะสามารถร้องเรียนซ้ำได้หรือไม่

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
	- ฉันสามารถร้องเรียน/ร้องทุกข์เรื่องอะไรได้บ้าง - ฉันต้องใช้เวลานานแค่ไหนในการดำเนินการร้องเรียน/ร้องทุกข์	- App Spond ไม่มีการตอบกลับในเวลากลางคืน มีช่องทางอื่นหรือไม่ในการร้องเรียน/ร้องทุกข์ หากฉันไม่ต้องการแสดงตน - ฉันต้องการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด/การทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อข้าราชการหรือผู้มีอำนาจ ฉันจะมีความปลอดภัยหรือไม่ - เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมสามารถให้ความช่วยเหลือฉันได้หรือไม่	ฉันต้องให้ข้อมูลหรือรวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนข้อร้องเรียนหรือไม่	- ฉันดำเนินการร้องเรียนอย่างถูกต้องตามขั้นตอนหรือไม่ ถ้าไม่ ฉันควรทำอะไรต่อ - ฉันต้องการให้เรื่องของฉันได้รับการแก้ไขและประสบความสำเร็จ ฉันควรทำอะไร - ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้และฉันได้รับความเดือดร้อนอย่างมาก ฉันควรทำอะไร	- ฉันจะแบ่งปันประสบการณ์การร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมให้คนอื่น ๆ รู้ - หากมีเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ฉันจะร้องเรียนผ่านศูนย์ดำรงธรรมใหม่ โดยให้ข้อมูลที่ละเอียดขึ้น และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ
ความรู้สึ ของผู้ใช้	- ถ้าร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านทางโทรศัพท์ ฉันจะไม่รู้สึกอึดอัด - การร้องเรียน/ร้องทุกข์โดยการ Walk-in น่าจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด - ปัญหาของฉันจะได้รับการแก้ไขหรือไม่ - ฉันไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวทั้งหมด	- เมื่อ Walk-In เพื่อร้องเรียน ร้องทุกข์ ปัญหาจะได้รับการแก้ไขเร็วขึ้น  - ฉันต้องการติดตามผลการดำเนินงานอยู่เสมอ	- ฉันไม่สามารถติดตามขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียดได้ - ฉันรู้สึกรอนแรมใจที่ไม่รู้ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด - ฉันกังวลว่าเรื่องร้องเรียนของ ฉันจะไม่ได้รับการพิจารณา - ฉันรู้สึกดีขึ้นเมื่อติดตามเรื่องร้องเรียนโดยการ Walk-In และได้รับคำตอบ	- ฉันรู้สึกเครียดเมื่อปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขและฉันได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก - ฉันมีความสุขที่ปัญหาได้รับการแก้ไข - ฉันรู้สึกกลัวว่าจะถูกคุกคามจากผู้มีอำนาจ - เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	- ฉันรู้สึกอยากแบ่งปันประสบการณ์นี้กับครอบครัว เพื่อน และคนอื่นๆ ที่รู้จัก - ฉันรู้สึกถึงความไม่ปลอดภัยหลังจากปัญหายุติ - เมื่อต้องการร้องเรียน/ร้องทุกข์ สามารถไปที่ศูนย์ดำรงธรรม ไม่จำเป็นต้องไปสถานีตำรวจก็ได้

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
	■ รู้จักศูนย์ดำรงธรรมจาก “รายการ คสช.” ขอบดูรายการนี้เพราะมีประโยชน์ ■ เลือกร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ศูนย์ดำรงธรรมเพราะความคิดเห็นจาก www.pantip.com 	■ ฉันรู้สึกไม่ปลอดภัยหากต้องให้ข้อมูลส่วนตัวเมื่อแจ้งเบาะแสการกระทำผิด/การทุจริต ■ เจ้าหน้าที่สามารถให้คำแนะนำเบื้องต้นได้ ■ มีทหาร ตำรวจ หนายความ และพยาบาลจิตเวชมาปฏิบัติหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ ■ คนส่วนใหญ่เลือกเข้ามาร้องเรียนร้องทุกข์ด้วยตนเอง (Walk-in) เพราะได้คุยกับเจ้าหน้าที่โดยตรงและรู้สึกว่าปัญหาจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว	■ การดำเนินการแก้ไขปัญหามีความล่าช้า ฉันจึงไปร้องเรียนที่หน่วยงานอื่นๆ อีก เพื่อจะมีการดำเนินการเร็วขึ้น ■ มาร้องเรียนที่ศูนย์ดำรงธรรมช่วงเช้า พอช่วงบ่ายก็มีการดำเนินการเลย รวดเร็วมาก ■ ศูนย์ดำรงธรรมช่วยประสานงานระหว่างจังหวัดและติดตามเรื่องจนศูนย์ยอมชำระหนี้ที่ค้างอยู่ ■ การดำเนินการของศูนย์ดำรงธรรมรวดเร็ว เพราะผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์มีคนรู้จักอยู่ในศูนย์ดำรงธรรม ■ ผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์เข้าติดตามผลการดำเนินการเองทุกขั้นตอนที่ศูนย์ดำรงธรรม	■ พบคู่กรณีและหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ ไกล่เกลี่ยทั้งดีและไม่ดี ■ ศูนย์ดำรงธรรมมีความเป็นกลางในการให้บริการ เพราะเป็นหน่วยงานที่ไม่มีอำนาจในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาได้โดยตรง ไม่เหมือนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ■ ศูนย์ดำรงธรรมแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วดี เช่น เมื่อมีปัญหาเรื่องที่ดินก็เรียกไปไกล่เกลี่ยจนทั้งสองฝ่ายตกลงกันได้	

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
ความพึงพอใจของผู้ใช้ 	พึงพอใจมากเพราะคิดว่าน่าจะเป็นทางที่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้เร็วที่สุด	- พึงพอใจมากเพราะเจ้าหน้าที่ใส่ใจดูแลดี มีจิตวิทยาในการซักถามและบันทึกข้อมูลอย่างละเอียด - ร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่าน Application Spond เจ้าหน้าที่ก็ดำเนินการให้ แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย - กังวลว่าข้อมูลส่วนตัวอาจถูกเปิดเผยและไม่ปลอดภัย	- พึงพอใจเมื่อรู้ว่าปัญหาจะได้รับแก้ไข - พึงพอใจที่ศูนย์ดำรงธรรมติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ให้อยู่เสมอ - ไม่พึงพอใจเพราะการดำเนินการล่าช้า เจ้าหน้าที่ที่รับเรื่องไม่มีความรู้เพียงพอ	- พึงพอใจเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขโดยผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้ประโยชน์ - แม้ว่าการร้องเรียน/ร้องทุกข์จะต้องใช้เวลาในการดำเนินการ อาจจะเป็นเดือนหรือเป็นปี แต่คุณก็ยินยอมจะยุติข้อพิพาท เมื่อศูนย์ดำรงธรรมรับเรื่องไว้แล้ว - พึงพอใจการแก้ไขปัญหาไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้น หรือมีความยุ่งเกี่ยวในผลประโยชน์เชิงพื้นที่ได้	รู้สึกพึงพอใจในการแก้ไขปัญหอบอกต่อผ่าน Social Media ศูนย์ดำรงธรรมสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วเลยทีเดียว โดยถ้า Walk-in จะเป็นวิธีที่รวดเร็วที่สุด 
โอกาสที่นำไปสู่การพัฒนา	สร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมและช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์	- ควรมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมให้มีการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน - ควรมีการประชาสัมพันธ์ช่องทางการร้องเรียน/ร้องทุกข์	ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ด้วยตนเอง เพราะคิดว่ารวดเร็วกว่าหรือไม่รู้วิธีการติดตามผ่าน Website/Application	ศูนย์ดำรงธรรมมีระบบยืนยันตัวตนที่ไม่ต้องใช้รหัสบัตรประชาชนในกรณีการร้องทุกข์ ร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้มี	ประชาชนไม่ได้สนใจว่าจริงแล้วศูนย์ดำรงธรรมมีบทบาทหน้าที่อะไร แต่สนใจว่าปัญหาของตนได้รับการแก้ไขหรือไม่ ดังนั้นการตอบสนองความ

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
		เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งทำให้ ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นว่า ปัญหาจะได้รับการแก้ไขไม่ว่า จะยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ผ่านช่องทางใด		อำนาจ/ชี้เบาะแส เพื่อความ ปลอดภัยของผู้ใช้บริการ	ต้องการของประชาชน คือ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มี ความรู้ความสามารถเพียงพอ ในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ อย่างรวดเร็ว ■ แสดงจุดยืนและขอบเขตใน การทำงานของศูนย์ดำรงธรรม ให้ชัดเจน ■ จัดทำ Platform ระหว่างศูนย์ ดำรงธรรมกับหน่วยงาน ช่วยเหลืออื่นๆ

5E's and Customer Journey Map (เจ้าหน้าที่ผู้รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม)

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
กิจกรรม	รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ทั้งการร้องเรียนด้วยวาจาหรือร้องเรียนเป็นหนังสือ และจากหน่วยงานภายนอก กระทรวงมหาดไทย	- ลงทะเบียนรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ - รวบรวมส่วนประกอบของคำร้อง คือ 1) ชื่อและที่อยู่ของผู้ร้อง 2) เรื่องพร้อมข้อเท็จจริงที่ใช้ถ้อยคำสุภาพ 3) ลายมือชื่อผู้ร้องหรือผู้แทน (ต้องมีใบมอบฉันทะ) - จำแนกเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่สามารถพิจารณาได้และไม่สามารถนำมาพิจารณาได้/เรื่องสำคัญเร่งด่วน กรณีบัตรสนเท่ห์ - ดูเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ที่ยื่นผ่าน Mobile Application - ดูเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ที่ยื่นผ่าน Website	- ประเมินความน่าเชื่อถือของคำร้อง - สรุปประเด็นการร้องเรียน/ร้องทุกข์โดยย่อเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา พร้อมตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - หนังสือที่ส่งถึงหน่วยงานหากมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะก็ต้องบันทึกลงไปด้วย - หากเป็นเรื่องร้องทุกข์กล่าวโทษต้องคุ้มครองความปลอดภัยของผู้ร้องและพยานโดยประทับตรา "ลับ" - ประสานงานกับผู้ร้อง - ประสานงานกับหน่วยงานเพื่อให้ได้ข้อมูลทันทีและรวดเร็ว - ติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ - บริหารจัดการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ โดย 1) บันทึกข้อมูล 2) บันทึกความก้าวหน้าและผล	- บริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ โดย บันทึกข้อมูล (1) 2) บันทึกความก้าวหน้าและผลการดำเนินงาน ตรวจสอบ (3) ข้อมูลเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์/ผลการดำเนินงาน นำเสนอ (4) สถิติของข้อมูลเรื่องราว/ข้อมูลร้องทุกข์เรื่องเรียน มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนแก้ไขปัญหในอนาคต - แจ้งให้ผู้ร้องรับทราบเมื่อเรื่องได้ดำเนินการแล้วตามประสงค์ทั้งหมด บางส่วน หรือไม่ได้ตามความประสงค์ของผู้ร้อง เรื่องที่ระงับการพิจารณา รวมไปถึงเรื่องที่อยู่ในกระบวนการของศาล	- ใช้งานระบบรายงานผล - ใช้งานระบบรายงานเชิงพื้นที่ GIS - ฝึกฝนเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมผ่านการทำงาน (On the job training)

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
			การดำเนินงาน 3) ตรวจสอบข้อมูลเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ และผลการดำเนินงาน ▪ นำเสนอข้อมูลและสถิติของเรื่องร้องเรียน/ ร้องทุกข์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนแก้ไขปัญหาในอนาคต		
สิ่งที่เฝ้าต่อการปฏิสัมพันธ์	▪ www.damrongdham.moi.go.th/service	▪ คู่มือการดำเนินการแก้ไขปัญหาการร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ▪ www.damrongdham.moi.go.th/service	▪ www.damrongdham.moi.go.th/service ▪ ความรู้เกี่ยวกับเอกสารสิทธิ ▪ ความรู้เกี่ยวกับสาธารณประโยชน์ ▪ ความรู้เกี่ยวกับการร้องทุกข์และการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ตาม ▪ ความรู้เกี่ยวกับสิทธิผู้บริโภค ▪ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ▪ www.damrongdham.moi.go.th/service	▪ www.damrongdham.moi.go.th/service ▪ เอกสารเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์	▪ www.damrongdham.moi.go.th/service
ข้อสงสัยของผู้ใช้	▪ จะจัดการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ต่างๆ ได้อย่างไร	▪ ฉันไม่แน่ใจว่าเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ได้รับควรจัดไว้ในประเภทไหน	▪ ฉันจะอย่างไรเมื่อปัญหาแต่ละกรณีมีความหลากหลาย	▪ เอกสารเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์มีจำนวนมาก แต่พื้นที่ใน	▪ ศูนย์ดำรงธรรมมีงบประมาณในการดำเนินงานเพียงพอหรือไม่

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
	■ จะสามารถแยกประเภทเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้อย่างไร	■ ถ้าฉันรู้สึกรู้ว่าเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์นี้เคยมีการยื่นผ่านหน่วยงานอื่นแล้ว ฉันจะต้องดำเนินการอย่างไร ■ เคยมีการร้องเรียนร้องทุกข์เรื่องนี้ผ่านหน่วยงานอื่นหรือไม่ ■ ถ้าผู้ร้องที่ Walk-in ไม่มีโทรศัพท์มือถือเป็นของตนเองจะทำอย่างไร	และระดับความซับซ้อนแตกต่างกัน ■ ปัญหาที่เป็นบัตรสนเท่ห์ที่ไม่มีการระบุตัวตน จะไม่ได้รับความสำคัญ/ไม่รับไว้พิจารณา เพราะติดตามผู้ร้องเรียนได้ยาก ■ ศูนย์ดำรงธรรมมีขอบเขตอำนาจในการแก้ไขปัญหายิ่งใด ฉันต้องดำเนินการติดตามเรื่องถึงขั้นตอนไหน ■ ศูนย์ดำรงธรรมจะสามารถแจ้งให้ประชาชนทราบความคืบหน้าของการดำเนินการได้อย่างไร ถ้าบางคนใช้อินเทอร์เน็ตหรือใช้ Smart Phone ไม่เป็น ■ เรื่องร้องเรียนมีจำนวนมาก แต่บุคลากรมีจำนวนน้อย ฉันจะต้องทำอย่างไร ■ ถ้าศูนย์ดำรงธรรมมีงบประมาณไม่เพียงพอ ควรทำอย่างไร	การเก็บมีจำกัด ฉันต้องเก็บไว้นานแค่ไหน ■ จะมีการจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่หรือไม่ เจ้าหน้าที่หลายคนไม่สามารถแก้ไขปัญหาค้นหาได้ทั้งหมดเพราะไม่มีประสบการณ์และความรู้เพียงพอ ■ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเพียงใด	■ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าทางอาชีพหรือไม่

	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การดึงดูดให้มาใช้บริการ (Entice)	การเข้ามาใช้บริการ (Enter)	การบอกต่อมาใช้บริการ (Extend)
ความรู้สึก ของผู้ใช้	เรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์บางเรื่องซับซ้อนมาก	- เรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่เป็นเรื่องประเภทเดียวกันควรมีวิธีการจัดการในแนวทางเดียวกัน - บางคนร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านหน่วยงานหลายแห่ง ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน เป็นการเพิ่มภาระงานแก่เจ้าหน้าที่	- ระบบไม่สามารถตอบสนองการเรียกดูข้อมูลที่หลากหลายได้ - ศูนย์ดำรงธรรมมีภารกิจมากมายแต่ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ - อยากให้มีระบบ SMS ในการแจ้งผลการดำเนินงานหรือติดต่อประชาชน แต่ศูนย์ดำรงธรรมได้รับงบประมาณน้อยมาก	- เอกสารเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์มีจำนวนมาก แต่ไม่มีพื้นที่จัดเก็บเพียงพอ - อยากให้มีการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากร - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาน้อย โยนกันไปโยนกันมา	- ถ้าหากฉันมีความก้าวหน้าทางอาชีพ ฉันจะมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้งานใหม่ๆ มากขึ้น - ถ้าฉันทำงานดี ควรจะมีการประเมินจากผู้ใช้บริการเพื่อเป็นกำลังใจให้ฉัน
โอกาสที่ นำไปสู่การ พัฒนา		ควรมีการจัดระบบข้อมูลเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสะดวกมากยิ่งขึ้น เช่น หาจาก keywords หรือ หาความสอดคล้องจากเลขประจำตัวประชาชน	- ระบบควรเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้ (Data Sharing) ได้แก่ 1111 1567 และ 1166 - เปลี่ยนจากการเป็นศูนย์รับเรื่องร้องเรียนเป็นศูนย์ให้ข้อมูลที่มีการโอนสายต่อไปให้หน่วยงานแก้ปัญหาโดยตรงได้เลย - ส่วนกลางควรสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานเพิ่มเติม	- ควรมีระบบการจัดการเอกสารเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ให้เป็นระบบ - ควรจัดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรศูนย์ดำรงธรรม และเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง	- เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมควรได้รับการพิจารณาขั้นเพิ่ม หรือเพิ่มอัตราเงินเดือนให้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของศูนย์ดำรงธรรม - เพิ่มจำนวนบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ

3.3 Insight Analysis

คณะวิจัยได้ใช้ Customer journey map ในการวิเคราะห์เพื่อหา Pain Point ของประชาชนผู้ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ในฐานะผู้ให้บริการ และของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ในศูนย์ดำรงธรรมในฐานะผู้ให้บริการ จึงสามารถสรุปปัญหาหลักๆ ได้ดังนี้

- บางเรื่องที่เจ้าหน้าที่รับเรื่องไม่สามารถแก้ไขได้ทันที ทำให้ต้องโทรถามส่วนกลางเพื่อช่วยแก้ปัญหา ทำให้ล่าช้า
- ศูนย์ดำรงธรรมไม่มีคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่มี Training ให้เป็นมาตรฐาน (ใช้ On the job training)
- การแก้ปัญหาร้องเรียนของผู้รับบริการต้องอาศัยความสามารถและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม
- ปัญหาที่ซ้ำกัน เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ควรจะสามารถระบุและบันทึกวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ได้ ในกรณีที่เกิดปัญหาครั้งต่อไปจะแก้ปัญหาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
- ศูนย์ดำรงธรรมส่วนกลางขาดความเข้าใจในเรื่องการนำข้อมูล (ที่อยู่ในระบบ) มาใช้ให้เกิดประโยชน์
- ประชาชนไม่ทราบว่ามีช่องทางอื่นในการยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ต่อศูนย์ดำรงธรรม
- ประชาชนกังวลว่าศูนย์ดำรงธรรมจะแก้ปัญหาไม่ได้ จึงร้องเรียนไปยังหน่วยงานอื่นด้วย
- ประชาชนเลือกที่จะติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์โดยการ Walk-in ไปที่ศูนย์ดำรงธรรมเอง เพราะถ้าติดตามในระบบผ่าน Website/Application จะได้รับแจ้งเพียง 3 สถานะ คือ รับเรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ และยุติเรื่อง โดยไม่มีรายละเอียดใดๆ
- ประชาชนต้องการได้รับแจ้งการติดตามทันที
- ประชาชนมีความกังวลในเรื่องการร้องเรียนที่เกี่ยวกับผู้มีอิทธิพล จึงไม่ยอมเปิดเผยตัวตน
- เจ้าหน้าที่อยากให้มีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อการตรวจสอบเวลามีคนร้องเรียนซ้ำซ้อนผ่านหลายหน่วยงาน

บทที่ 4 Design Brief

จากการค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ การลงพื้นที่สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรี และประชาชนผู้ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ รวมทั้งการทำ Mystery Shopper คณะผู้วิจัยได้ทำการประชุมเพื่อระดมสมองและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จึงได้สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นและมีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่างๆ ดังนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	ปัญหาที่เกิดขึ้น	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม	เจ้าหน้าที่ไม่สามารถแก้ไขข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์บางเรื่องได้ทันที ทำให้ต้องโทรถามส่วนกลางเพื่อช่วยแก้ปัญหา ทำให้เกิดความล่าช้า	1. จัดอบรมเจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ ตามตำแหน่งงานและภาระหน้าที่หลักของแต่ละบุคคล 2. ทดสอบความรู้ความเข้าใจหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง 3. ศึกษาจาก Best Practice ของศูนย์ดำรงธรรมที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือมีการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ระหว่างศูนย์ดำรงธรรม โดยใช้ระบบ Knowledge base มาช่วย
	ศูนย์ดำรงธรรมไม่มีคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน และไม่มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้เป็นมาตรฐาน (ใช้ On-the-job training)	สร้างระบบโดยเก็บคำถามที่เจ้าหน้าที่เจอบ่อย และนำคำตอบที่ดีที่สุดมาทำเป็นคู่มือในระบบเพื่อให้แก้ปัญหาไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้
	การแก้ปัญหาร้องเรียนของผู้รับบริการต้องอาศัยความสามารถและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม ข้อร้องเรียนจากผู้ร้องทุกข์ที่เป็นปัญหาซ้ำๆ กันหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ไม่มีการระบุแนวทางในการแก้ปัญหาที่ชัดเจน ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาในการแก้ปัญหา	1. ผู้ร้องเรียนเข้าใจขั้นตอนการร้องเรียนในรูปแบบที่ถูกต้องและสามารถช่วยตัดสินใจในเรื่องที่ร้องเรียนได้ดีขึ้น 2. ช่วยลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ ลดปัญหาการถามคำถามซ้ำระหว่างเจ้าหน้าที่ทั้งในศูนย์เดียวกันและระหว่างศูนย์ 3. ข้อมูลปัญหาได้รับการอัปเดต เช่น ในกรณีที่ผู้ร้องเรียนได้ร้องเรียนปัญหาที่ไม่เคยมีในระบบมาก่อน เมื่อมีปัญหานี้

ผู้เกี่ยวข้อง	ปัญหาที่เกิดขึ้น	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
		เกิดขึ้นอีกในอนาคต เจ้าหน้าที่คนอื่นจะสามารถดูแนวทางการดำเนินงานครั้งก่อน และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
	ศูนย์ดำรงธรรมส่วนกลางขาดความเข้าใจในเรื่องการนำข้อมูลที่มีอยู่ในระบบมาใช้ให้เกิดประโยชน์	นำข้อมูลที่อยู่ในระบบ 1567 มาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำข้อมูลในระบบของศูนย์ดำรงธรรมไปใช้ในการแก้ปัญหาระดับนโยบาย
ประชาชน	ประชาชนไม่ทราบว่ายังมีช่องทางอื่นๆ ในการร้องเรียนศูนย์ดำรงธรรม	ประชาสัมพันธ์ผ่าน Social Media เช่น Facebook Twitter และ YouTube โดยผู้รับบริการสามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น สมาร์ทโฟน และแท็บเล็ต เพื่อยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้ การประชาสัมพันธ์ผ่าน Social Media จะทำให้สามารถเข้าถึงตัวบุคคลได้และมีความครอบคลุมมากขึ้น
	ประชาชนมีความกังวลว่าศูนย์ดำรงธรรมไม่สามารถแก้ปัญหาได้ จึงร้องเรียนไปยังหน่วยงานอื่นๆ ด้วย	เขียน Web services (API) ขึ้นมาเพื่อตรวจสอบความซ้ำซ้อนของเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ยื่นผ่านแต่ละหน่วยงาน 1. เนื่องจากในระดับจังหวัด ส่วนใหญ่ผู้ที่รับเรื่องผ่านระบบศูนย์ดำรงธรรม 1567 ระบบการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ 1111 และสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค 1166 จะเป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกัน เช่น สำนักงานจังหวัด ดังนั้นเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการร้องเรียนระหว่างระบบต่างๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการแก้ปัญหาในระดับจังหวัด 2. ลดปัญหาการ Key in ของเจ้าหน้าที่ไม่ให้ใส่ข้อมูลซ้ำซ้อนกรณีที่ผู้ร้องเรียนเคยร้องเรียนเรื่องเดิมที่หน่วยงานอื่นแล้ว

ผู้เกี่ยวข้อง	ปัญหาที่เกิดขึ้น	ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
	การติดตามเรื่องร้องทุกข์โดยส่วนใหญ่ส่วนใหญ่จะ Walk-in ไปที่ศูนย์ดำรงธรรม เพราะการติดตามในระบบร้องเรียนมีเพียง 3 สถานะ คือ รับเรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ และยุติเรื่อง ซึ่งสถานะอยู่ระหว่างดำเนินการไม่มีการแสดงรายละเอียดว่ามีการดำเนินการถึงไหนแล้ว ซึ่งความต้องการของประชาชน คือ ต้องการได้รับการแจ้งความคืบหน้าทันที และมีความกังวลในเรื่องการร้องเรียนเกี่ยวกับผู้มีอิทธิพล จึงไม่อยากจะเปิดเผยตัว	ปรับปรุงระบบแจ้งสถานะของระบบ ติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ทำให้ผู้ร้องเรียนไม่จำเป็นต้องโทรสอบถามเข้ามายังศูนย์ดำรงธรรมบ่อยๆ เป็นการลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ 1167 รวมทั้งสร้างระบบการติดตามเรื่องร้องเรียนผ่าน Website และ Mobile Application ที่มีการแสดงรายละเอียดของสถานะมากกว่าเดิม
หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง	อยากได้ข้อมูลศูนย์ดำรงธรรมเพื่อนำไปแก้ปัญหาในระดับนโยบาย	ศูนย์ดำรงธรรมต้องมีการอนุญาตให้เข้าถึงการทำ Visualization เฉพาะภายในหน่วยงาน ถ้าสามารถอนุญาตให้หน่วยงานอื่นดูได้ หรือส่งข้อมูลที่เป็น Data visualization บางส่วนให้หน่วยงานอื่นได้จะเป็นการใช้ระบบที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
	อยากให้มีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อตรวจสอบการร้องเรียนซ้ำซ้อน	เขียน Web services (API) ขึ้นมาเพื่อตรวจสอบความซ้ำซ้อนของเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ในแต่ละหน่วยงาน

หลังจากคณะผู้วิจัยได้ประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและมีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่างๆ แล้ว คณะผู้วิจัยได้ให้สมาชิกแต่ละคนหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้มีฐานในการคิด และร่วมกันแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันความคิดกันอีกครั้งหนึ่งด้วยวิธีการ Design Thinking เพื่อให้ได้ประเด็นปัญหาที่แท้จริงและชัดเจน รวมทั้งเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นมากที่สุด จากการทำ Design Thinking สามารถแบ่งแยกปัญหาออกมาเป็น 6 ประเด็น และนำข้อเสนอแนะมาสร้าง Prototype เพื่อเป็นโมเดลแนวทางแก้ปัญหาต่อไป โดยมีรายละเอียดตามบทที่ 5

บทที่ 5 Ideate

5.1 Ideation ระดมสมองสร้างแนวทางการออกแบบร่วมกัน

จากการระดมสมองสร้างแนวทางการออกแบบร่วมกัน คณะผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตจากการลงพื้นที่ทั้ง 3 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ที่ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย และครั้งที่ 3 ที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรี ดังต่อไปนี้



ข้อสังเกตที่มีต่อประชาชน

ด้านความเข้าใจของผู้รับบริการ

- ประชาชนที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม เพราะศูนย์ดำรงธรรมสามารถแก้ปัญหาให้ได้อย่างรวดเร็ว
- ประชาชนบางคนมีความเข้าใจและความคาดหวังต่อศูนย์ดำรงธรรมแบบผิดๆ
- ประชาชนไม่ทราบว่ายังมีช่องทางที่หลากหลายในการยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรม
- ประชาชนส่วนใหญ่นิยมร้องเรียนปัญหาของตนกับหลายหน่วยงาน ทำให้มีความซ้ำซ้อนและเสียเวลา เพราะประชาชนไม่ทราบว่าหน่วยงานใดสามารถแก้ปัญหาให้กับตนได้
- ศูนย์ดำรงธรรมเป็นความหวังของประชาชน เนื่องจากประชาชนเห็นว่าเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นกลาง ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนในพื้นที่

ด้านขั้นตอนการร้องทุกข์

- การที่ปัญหาได้รับการดำเนินการอย่างทันท่วงทีทำให้ผู้ใช้บริการมีความสุข
- ในมุมมองของผู้รับบริการ การได้รับแจ้งว่าการดำเนินการไปถึงขั้นตอนไหนแล้วเป็นเรื่องสำคัญมาก
- ผู้รับบริการไม่ได้รับแจ้งความคืบหน้าในการดำเนินการแก้ไขปัญหาของศูนย์ดำรงธรรม
- เมื่อผู้รับบริการมาถึงศูนย์ดำรงธรรม ผู้รับบริการไม่ทราบว่าต้องไปที่ใด เนื่องจากไม่มีป้ายที่ชัดเจน
- การ Walk-in เป็นวิธีการที่น่าสนใจมากที่สุด เพราะผู้รับบริการนิยมปฏิบัติมากที่สุด
- ผู้รับบริการในศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและศูนย์ดำรงธรรมภูมิภาคส่วนใหญ่นิยม Walk-in เพราะเชื่อมั่นว่าปัญหาจะได้รับการแก้ไขรวดเร็วกว่าช่องทางอื่นๆ

ด้านระบบ

- ผู้รับบริการที่ยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์แบบไม่ประสงค์ออกนามหรือไม่แสดงบัตรประชาชน ศูนย์ดำรงธรรมมักไม่ให้ความสำคัญ (น้ำหนักในเรื่องร้องเรียน) เนื่องจากไม่สามารถทราบได้ว่าเป็นเรื่องจริงหรือไม่
- ผู้รับบริการไม่สามารถติดตามผลการร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้
- หากผู้รับบริการไม่มีคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น สมาร์ทโฟนและแท็บเล็ต จะไม่สามารถทราบผลการดำเนินงานแบบ Real time ได้
- การตรวจสอบสถานะเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ เว็บไซต์และแอปพลิเคชัน ทำให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกมากขึ้น



ข้อสังเกตที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน

ด้านผู้นำ

- ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างรวดเร็ว
- ศูนย์ดำรงธรรมมีผู้นำที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเป็นอย่างดี ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อจำกัดในการทำงานและสามารถถ่ายทอดงานให้กับลูกน้องได้เป็นอย่างดี
- ความสำเร็จของศูนย์ดำรงธรรมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร

ด้านบุคลากรของศูนย์ดำรงธรรม

- หากเจ้าหน้าที่ที่อยู่หน้างานไม่สามารถแก้ปัญหาของผู้รับบริการได้ เจ้าหน้าที่ต้องโทรสอบถามส่วนกลาง ทำให้เจ้าหน้าที่ส่วนกลางเสียเวลา ต้องมาตอบคำถามซ้ำๆ
- ศูนย์ดำรงธรรมไม่มีคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน (ใช้ On-the-job training)
- การมีผู้เชี่ยวชาญด้านจิตเวช ทหาร ตำรวจ และทนายความ ประจำอยู่ที่ศูนย์ดำรงธรรมเป็นเรื่องที่ดี เนื่องจากทำให้ประชาชนเกิดความอุ่นใจและปัญหาได้รับการแก้ไข/บรรเทาอย่างทันท่วงที
- เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประจำศูนย์ดำรงธรรม เพื่อตอบปัญหาผู้รับบริการ
- เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมมีขอบเขตภาระงานที่กว้างมาก อีกทั้งต้องอาศัยทักษะความเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน เช่น จิตวิทยา และการเจรจาต่อรอง

- ในการแก้ปัญหาการร้องเรียนของผู้รับบริการต้องอาศัยความสามารถในการแก้ปัญหาของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม

- จำนวนของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมไม่เพียงพอต่อผู้รับบริการ จึงควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับภาระงาน

- เจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมมีความพร้อม กระตือรือร้น และเต็มใจในการให้บริการ

ด้านความเข้าใจภายในองค์กร

- ศูนย์ดำรงธรรมประชาสัมพันธ์หน่วยงานของตนว่าเป็นศูนย์แก้ปัญหา แต่มีหน้าที่เพียงประสานงานเท่านั้น

- เป้าหมายของศูนย์ดำรงธรรม คือ เพื่อลดปัญหาความทุกข์ ซึ่งไม่สามารถวัดในเชิงปริมาณได้ แต่ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ จำนวนปัญหาที่แก้ไขได้

ด้านการประสานงาน

- การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายนอกหรือหน่วยงานในพื้นที่ทำให้การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมมีความคล่องตัว และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและรวดเร็วมากขึ้น

- ศูนย์ดำรงธรรมมีฐานะเป็นตัวกลางในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาโดยตรง จึงถือว่าเป็นข้อจำกัดในการทำงาน

ด้านขั้นตอนการดำเนินงาน

- ศูนย์ดำรงธรรมมีหน้าที่รับเรื่องและแก้ปัญหา ในขณะที่สายด่วน 1111 มีหน้าที่รับเรื่องอย่างเดียวไม่สามารถให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาให้ได้

- เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนไม่ได้ทำการแบ่งแยกประเภทหมวดหมู่ปัญหาเมื่อผู้รับบริการโทรเข้าศูนย์ดำรงธรรม

- ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดราชบุรีมีการลดขั้นตอนการดำเนินงานในการแก้ปัญหาของผู้รับบริการ

- ปัญหาที่ซ้ำๆ กัน เกิดขึ้นบ่อยครั้ง ควรจะสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ได้ ซึ่งหากเกิดปัญหาลักษณะนี้จะแก้ไขได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

- การให้บริการเสริม นอกเหนือจากการรับเรื่อง/ร้องทุกข์ เช่น การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-stop service) จะช่วยให้ประชาชนได้รับความสะดวก มีความพึงพอใจ และรู้จักศูนย์ดำรงธรรมมากขึ้น

- ระบบความปลอดภัยไม่ค่อยน่าเชื่อถือ เช่น การใส่รหัสบัตรประชาชน ชื่อ ที่อยู่ และหมายเลขโทรศัพท์ ควรมีการตั้งรหัสเข้าใช้ ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้หมด

- ศูนย์ดำรงธรรมยังไม่มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่เป็นส่วนกลาง

- ศูนย์ดำรงธรรมส่วนกลางขาดความเข้าใจในเรื่องการนำข้อมูลที่อยู่ในระบบมาใช้ให้เกิดประโยชน์
- ข้อมูลในระบบของศูนย์ดำรงธรรมที่ได้ทำการเก็บไว้ ไม่ได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น การแบ่งปันข้อมูลกับหน่วยงานราชการอื่นๆ
- การเชื่อมต่อข้อมูลภาครัฐไม่ดี (ไม่มีการเชื่อมต่อกัน) เช่น สายด่วน 1111 สายด่วน 1166 และ สายด่วน 1567
- ระบบที่ไม่มีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลข้ามหน่วยงานได้
- หลักฐานการร้องเรียนเก็บข้อมูลเป็นไฟล์ขนาดใหญ่เกินไป ควรเก็บแค่สรุปและเก็บหลักฐานใหญ่ๆ ไว้ที่อื่น
- ศูนย์ดำรงธรรมมีแอปพลิเคชันสำหรับยื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ แต่ไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ทราบว่า มีช่องทางนี้
- ในส่วนของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอนั้นไม่มีการนำข้อมูลเข้าระบบ ยังใช้เป็นระบบเดินเอกสาร เนื่องจากไม่มีงบประมาณในการจัดซื้อคอมพิวเตอร์ แต่ในความเป็นจริงสามารถใช้สมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ตแทนได้
- บุคลากร Live chat มีจำนวนน้อยเกินไป ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามของผู้รับบริการที่ส่งเข้ามาได้อย่างทันท่วงที
- เนื่องจากศูนย์ดำรงธรรมอยู่ในช่วงทดลองใช้ระบบใหม่ที่เพิ่งพัฒนาขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเรียนรู้และปรับตัว นอกจากนี้ระบบอาจจะยังไม่เสถียรในการนำมาใช้งาน



หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ด้านความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ

- หน่วยงานราชการที่รับคำสั่งส่วนใหญ่พึ่งพาศูนย์ดำรงธรรม ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมมีภาระงานเพิ่มขึ้น
- เมื่อหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ไม่สามารถแก้ปัญหาให้ผู้ใช้บริการได้ก็จะส่งเรื่องมาที่ศูนย์ดำรงธรรม เพราะเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมมีภาระงานจำนวนมากขึ้น
- ข้อจำกัดของการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม เช่น ระยะเวลาในการดำเนินงานล่าช้าอาจเกิดจากหน่วยงานภายนอกที่ประสานขอความร่วมมือ

- ศูนย์ดำรงธรรมได้รับงบประมาณจากรัฐบาลน้อย เพราะเป็นเพียงหน่วยงานเชื่อมประสานกับหน่วยงานอื่นๆ



ข้อเสนอแนะ

ควรมีศูนย์ดำรงธรรมตัวอย่าง เพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมอื่นๆ สามารถดำเนินการตาม

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด คณะผู้วิจัยจะนำเสนอแนวคิดและแนวทางในการพัฒนา Prototype ต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 5.1 Ideation เพื่อพัฒนาระบบของศูนย์ดำรงธรรม

Prototype 1 (Tracking)

ปรับปรุงระบบแจ้งสถานะเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ให้มีการรายงานสถานะเพิ่มขึ้น จากเดิมที่มีเพียง 3 สถานะ คือ รับเรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ และยุติเรื่อง โดยเพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกระบวนการดำเนินงานว่าอยู่ในขั้นตอนใด เช่น อยู่ระหว่างการนัดหมาย กำลังเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นต้น

- ผู้ร้องเรียนไม่จำเป็นต้องโทรเข้ามาสอบถามที่ศูนย์ดำรงธรรมบ่อยๆ
- ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ 1167
- แจ้งสถานการณ์ร้องเรียนปัจจุบัน

Prototype 2 (Knowledge base: FAQ)

สร้างระบบเพื่อเก็บคำถามที่เจ้าหน้าที่พบบ่อยๆ และนำคำตอบที่ดีที่สุดมารวบรวมเป็นคู่มือไว้ในระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมทุกแห่งสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น หากมีปัญหาแบบเดียวกันเกิดขึ้นอีกในอนาคต

- ทำให้ผู้ร้องเรียนเข้าใจขั้นตอนการร้องเรียนในรูปแบบที่ถูกต้องและสามารถตัดสินใจในเรื่องที่ร้องเรียนได้ดีขึ้น
- ช่วยลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ ลดปัญหาการถามคำถามซ้ำระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน
- ข้อมูลปัญหาได้รับการอัปเดต เช่น ในกรณีที่ผู้ร้องเรียนได้ร้องเรียนปัญหาที่ไม่เคยมีในระบบมาก่อน หากมีปัญหานี้เกิดขึ้นในอนาคต เจ้าหน้าที่คนอื่นจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

Prototype 3 (Data Sharing ระหว่างระบบ 1567 – 1111 – 1166)

เขียน Web services (API) ขึ้นเพื่อตรวจสอบความซ้ำซ้อนของเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ประชาชนยื่นผ่านศูนย์ดำรงธรรม (1567) ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ (1111) และศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สคบ. (1166)

- เนื่องจากในระดับจังหวัด ส่วนใหญ่ผู้ที่รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม (1567) ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ 1111 และศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สคบ. 1166 จะเป็นในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้นเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการร้องเรียนระหว่างระบบดังกล่าว
- ลดปัญหาการ Key in ของเจ้าหน้าที่ ไม่ให้ใส่ข้อมูลซ้ำซ้อนกรณีที่ผู้ร้องเรียนเคยร้องเรียนเรื่องเดิมที่หน่วยงานอื่นแล้ว

Prototype 4 (Data visualization)

นำข้อมูลที่อยู่ในระบบมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การแสดงข้อมูลในรูปแบบ Heatmap ว่าปัญหาแต่ละประเด็นมีความรุนแรงในพื้นที่ใดมากที่สุด รวมทั้งนำข้อมูลในระบบไปใช้ในการแก้ปัญหาในระดับนโยบายทั้งในระดับจังหวัดและระดับประเทศ

- นำข้อมูลที่อยู่ในระบบ 1567 มาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการแก้ปัญหาในระดับนโยบาย
- ระบบของศูนย์ดำรงธรรมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันสามารถนำข้อมูลในระบบไปใช้ประโยชน์ได้บางส่วน (ขณะทำงานยังไม่ได้ข้อมูลจึงยังลงรายละเอียดได้ไม่ชัดเจน)
- ระบบมีความสามารถในการทำ Data Visualization อยู่แล้ว แต่บางที่ยังมีปัญหาในการ key in ข้อมูลลงไปในระบบเพื่อนำมา plot
- ศูนย์ดำรงธรรมอนุญาตให้เข้าถึงการทำ Visualization เฉพาะภายในหน่วยงาน ถ้าสามารถอนุญาตให้หน่วยงานอื่นดูได้ หรือส่งข้อมูลที่เป็น Data visualization บางส่วนให้หน่วยงานอื่นได้จะเป็นการใช้ระบบที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Prototype 5 (Information)

เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ง่ายต่อการเข้าถึง เพื่อให้ประชาชนรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ทั้ง 6 ช่องทางของศูนย์ดำรงธรรมมากยิ่งขึ้น

- เพื่อให้ประชาชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมและมีทัศนคติที่ดีต่อศูนย์ดำรงธรรม
- เพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม
- เพื่อให้ประชาชนรับทราบและสามารถเข้าถึงช่องทางการร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมที่มีอยู่ 6 ช่องทาง ว่ามีกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติในมาตรฐานเดียวกัน
- ประชาสัมพันธ์การยืนยันตัวตนด้วยวิธีอื่นที่ปลอดภัย ทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นเมื่อต้องให้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การทุจริตคอร์รัปชันของข้าราชการ

Prototype 6 (Training)

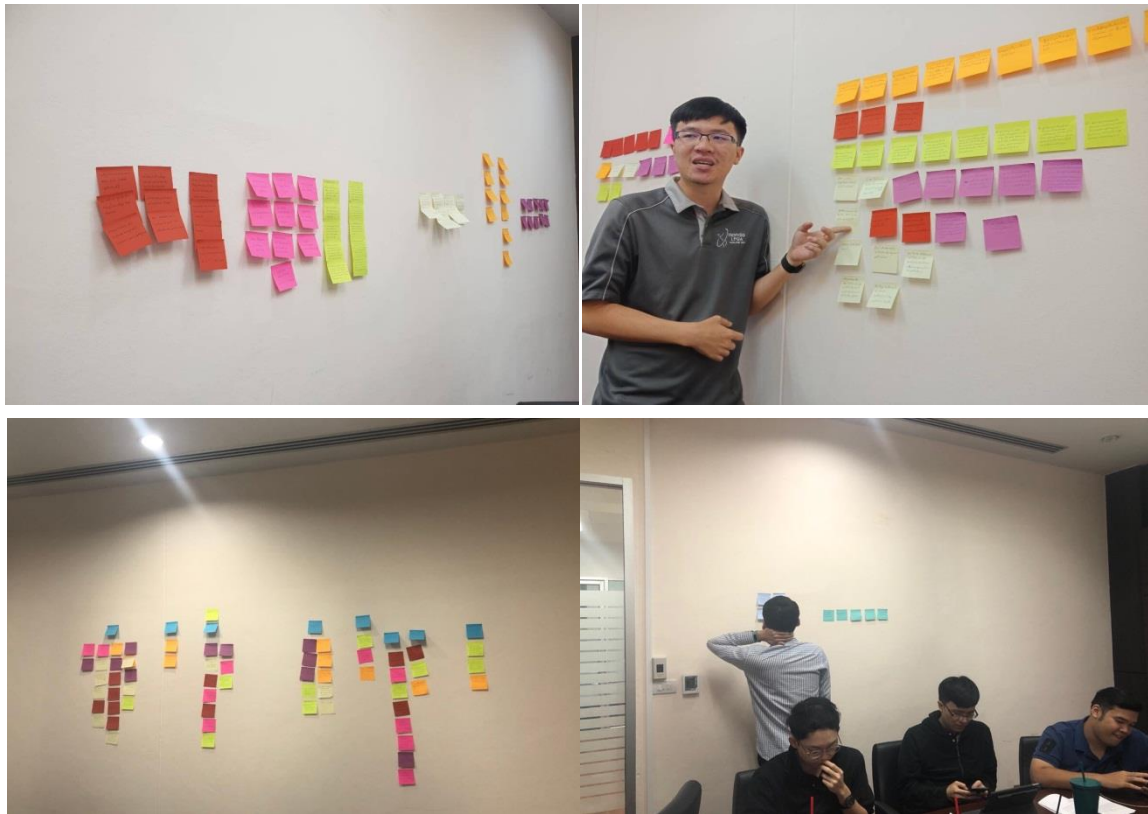
จัดอบรมตามตำแหน่งงานและภาระหน้าที่หลัก ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งศึกษาเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) และสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กับศูนย์ดำรงธรรมอื่นๆ (Employee rotation)

- เพื่อแก้ไขปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่สามารถตอบคำถาม หรือไม่สามารถให้บริการประชาชนที่มาร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อแก้ปัญหาลักษณะงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะและความสามารถของเจ้าหน้าที่
- เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่มารับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เพื่อลดความกดดันของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมโดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับทักษะและความสามารถมากขึ้น

5.2 Idea screening การวิเคราะห์เลือกแนวคิด

หลังจากได้แนวความคิดทั้งหมดมาแล้ว ทางคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1) จัดประชุมโดยเปิดโอกาสให้คณะผู้วิจัยทุกคนเขียนข้อสังเกตลงโพสต์อิท แล้วจัดหมวดหมู่ของข้อสังเกตนั้น ต่อจากนั้นจึงได้เลือกแนวความคิดที่สมาชิกส่วนใหญ่เห็นความสำคัญและความเป็นไปได้ต่อการแก้ปัญหา
- 2) นำแนวความคิดที่เลือกไว้มารวบรวมและพิจารณาร่วมกัน และหัวหน้าคณะผู้วิจัยเป็นผู้สรุปประเด็น
- 3) เมื่อได้ประเด็นมา คณะผู้วิจัยร่วมกันระดมสมองเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาและพัฒนาต่อยอดแนวความคิดดังกล่าว



ภาพที่ 5.2 การวิเคราะห์เลือกแนวคิดในการดำเนินการออกแบบ Prototype

จากวิธีการดังกล่าวนำไปสู่ Idea screening ซึ่งสรุปได้แนวความคิดหลักโดยแบ่งตามกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ ประชาชน เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

Prototype 1 (Tracking)

ปรับปรุงระบบแจ้งสถานะเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ให้มีการรายงานสถานะเพิ่มขึ้น จากเดิมที่มีเพียง 3 สถานะ คือ รับเรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ และยุติเรื่อง โดยเพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกระบวนการดำเนินงานว่า อยู่ในขั้นตอนใด เช่น อยู่ระหว่างการนัดหมาย กำลังเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นต้น

- ประชาชนส่วนใหญ่เวลาจะติดตามเรื่องจะ Walk-in ไปที่ศูนย์ดำรงธรรมเอง เพราะในระบบแจ้งเพียง 3 สถานะ คือ รับเรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ และยุติเรื่อง
- ประชาชนต้องการได้รับแจ้งความคืบหน้าของการดำเนินการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ทันที
- ประชาชนมีความกังวลในเรื่องการร้องเรียนที่เกี่ยวกับผู้มีอิทธิพล จึงไม่ยากเปิดเผยตัวตนโดยการแจ้งรหัสบัตรประจำตัวประชาชน

Prototype 2 (Knowledge Base)

สร้างระบบเพื่อเก็บคำถามที่เจ้าหน้าที่พบบ่อยๆ และนำคำตอบที่ดีที่สุดมารวบรวมเป็นคู่มือไว้ในระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมทุกแห่งสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น หากมีปัญหาแบบเดียวกันเกิดขึ้นอีกในอนาคต

- เนื่องจากบางเรื่องเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมที่ทำหน้าที่รับเรื่องไม่สามารถแก้ไขได้ทันที ทำให้ต้องโทรถามส่วนกลาง เพื่อช่วยแก้ปัญหา ทำให้เกิดความล่าช้า
- ในการแก้ปัญหาการร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมต้องอาศัยความสามารถและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม
- ในการทำงานของเจ้าหน้าที่ หากพบกรณีปัญหาที่ซ้ำๆ กันเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ก็ควรจะระบุวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ได้ หากเกิดปัญหาครั้งต่อไปจะได้แก้ปัญหาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

Prototype 3 (Data Sharing)

เขียน Web services (API) ขึ้นเพื่อตรวจสอบความซ้ำซ้อนของเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ประชาชนยื่นผ่านศูนย์ดำรงธรรม (1567) ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ (1111) และศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สคบ. (1166)

- หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรจะมีการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกัน เพื่อที่ว่าจะได้ตรวจสอบได้หากมีผู้ร้องเรียนเข้ามาซ้ำซ้อน

Prototype 4 (Training)

จัดอบรมตามตำแหน่งงานและภาระหน้าที่หลัก ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งศึกษาเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) และสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กับศูนย์ดำรงธรรมอื่นๆ (Employee rotation)

- เพื่อแก้ปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่สามารถตอบคำถาม หรือไม่สามารถให้บริการประชาชนที่มาร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อแก้ปัญหาระงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะและความสามารถของเจ้าหน้าที่
- เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนที่มาใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เพื่อลดความกดดันของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมโดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับทักษะและความสามารถมากขึ้น

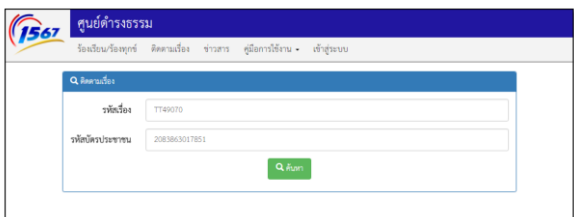
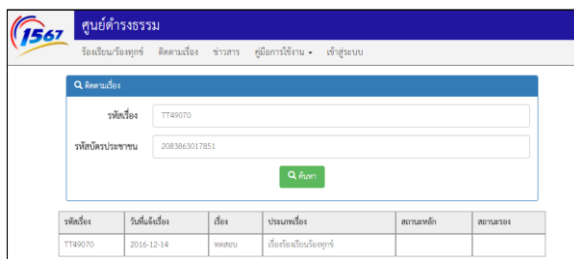
บทที่ 6 Prototype and Testing

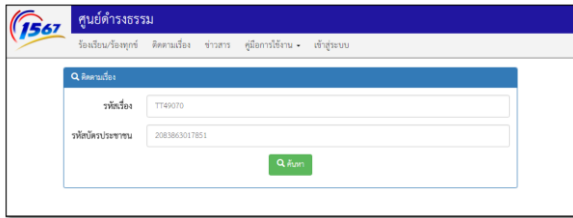
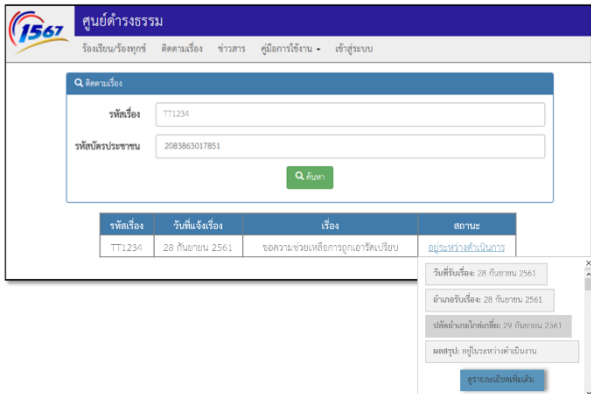
6.1 Prototype Testing and Design Development

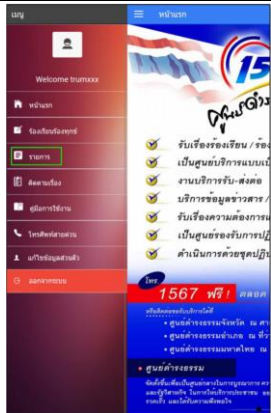
ในการออกแบบเพื่อพัฒนาระบบติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมนั้น เพื่อสร้างเครื่องมือที่ลดข้อจำกัดในการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม ทั้งด้านระบบการติดตามผล ฐานข้อมูล การประชาสัมพันธ์ การประสานงาน และการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นภาพรวมของการพัฒนาระบบติดตามผลการร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย จะประกอบไปด้วยชุด Prototype ดังนี้ 1) พัฒนาและปรับปรุง Website และ Mobile Application ของระบบ 1567 2) พัฒนาระบบ Knowledge base ขึ้นเพื่อลดขั้นตอนในการสอบถามข้อมูลระหว่างเจ้าหน้าที่ 3) พัฒนา Web service (API) เพื่อตรวจสอบความซ้ำซ้อนของข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ โดยเริ่มต้นจาก 3 หน่วยงาน คือ ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย (1167) ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานกฤษฎามนตรี (1111) และศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สคบ. (1166) และ 4) พัฒนา Website ต้นแบบสำหรับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรม

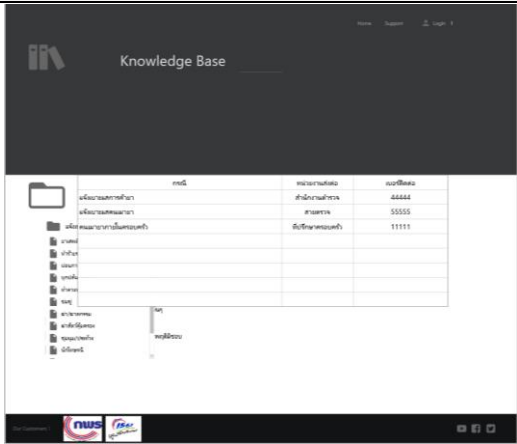
Prototype 1: Tracking

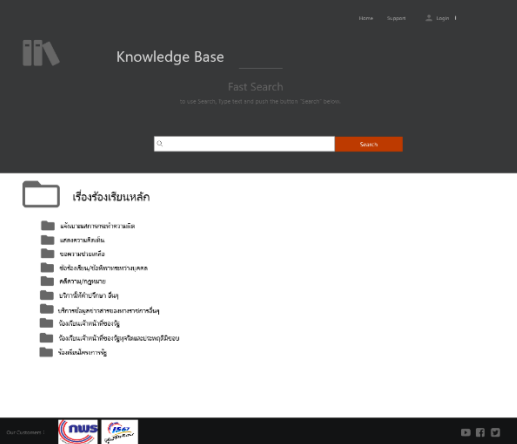
ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย มีการพัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพในระดับหนึ่งแล้ว แต่ปัญหาที่พบ คือ ประชาชนต้องการทราบเป็นระยะว่าการดำเนินการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์อยู่ในขั้นตอนใด และต้องการที่จะติดตามความคืบหน้าได้หลายช่องทาง โดยปัจจุบันศูนย์ดำรงธรรมมีระบบการติดตามผลเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านทาง Website และ Mobile Application แต่หากสถานะของเรื่องอยู่ระหว่างการดำเนินการนั้นจะไม่มีการแจ้งรายละเอียดว่าการดำเนินการอยู่ในขั้นตอนใด

ลักษณะ Screen ของ Website เดิมที่มีอยู่	รายละเอียด
	Application ของศูนย์ดำรงธรรมที่มีอยู่เดิมให้ประชาชนกรอกรหัสเรื่องและรหัสบัตรประชาชนเพื่อติดตามเรื่องร้องเรียน และกดค้นหา
	เมื่อกดค้นหาแล้ว จะขึ้นรายละเอียดเรื่องที่ร้องเรียน/ร้องทุกข์ซึ่งประกอบด้วยรหัสเรื่อง วันที่แจ้งเรื่อง เรื่อง ประเภทเรื่อง สถานะหลัก และสถานะรอง แต่สถานะหลักจะมีเพียง 3 สถานะ คือ 1) รับเรื่อง 2) อยู่ระหว่างดำเนินการ 3) ยุติเรื่อง

ลักษณะ Screen ของ Website ที่พัฒนาเพิ่มเติม	รายละเอียด
	Application ของศูนย์ดำรงธรรมที่มีอยู่เดิมให้ประชาชนกรอกรหัสเรื่องและรหัสบัตรประชาชนเพื่อติดตามเรื่องร้องเรียน และกดค้นหา
	ระบบใหม่จะแสดงสถานะหลักมากกว่า 3 สถานะ เมื่อกดเข้าไปดูรายละเอียดในสถานะ “อยู่ระหว่างดำเนินการ” จะขึ้น Pop-up แสดงกระบวนการการติดตามเรื่องราวเรื่องอยู่ในขั้นตอนใด หน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบ และผลสรุปเป็นอย่างไร

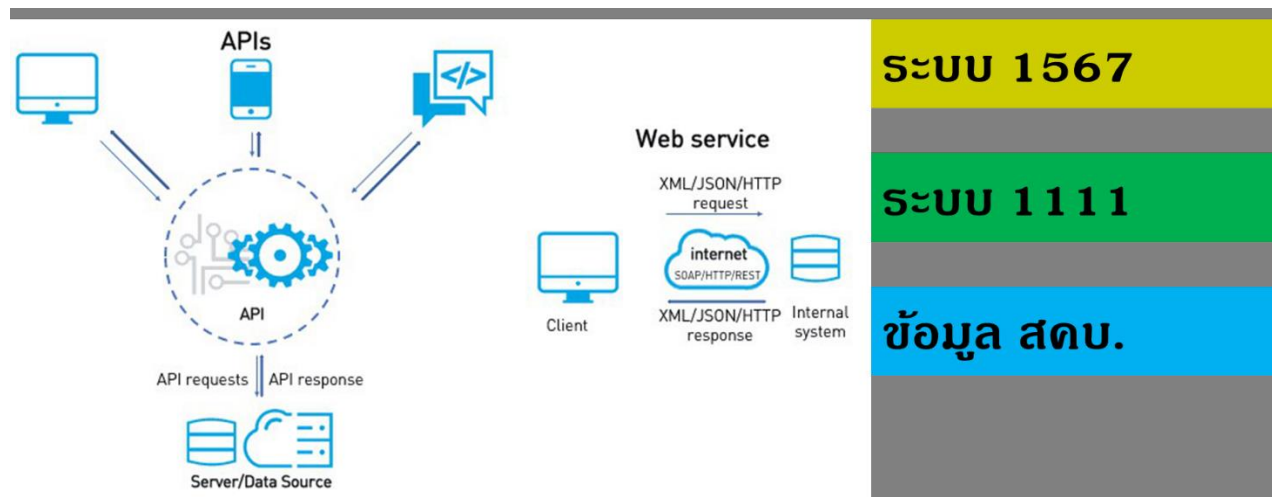
ลักษณะ Screen ของ Mobile Application เดิม	รายละเอียด
	Mobile Application ของศูนย์ดำรงธรรมที่มีอยู่เดิมสามารถให้ผู้ร้องทุกข์กรอกข้อมูลเพื่อติดตามเรื่องร้องเรียนได้ โดยหลังจาก Log in แล้วให้เลือกเข้าไปที่ “รายการ”
	เมื่อกดค้นหาแล้ว จะขึ้นรายละเอียดซึ่งประกอบด้วยรหัสเรื่อง วันที่แจ้งเรื่อง เรื่อง ประเภทเรื่อง สถานะหลัก และสถานะรอง แต่สถานะหลักจะมีเพียง 3 สถานะ คือ 1) รับเรื่อง 2) อยู่ระหว่างดำเนินการ 3) ยุติเรื่อง

ลักษณะ Screen ของ Website	รายละเอียด
	- ป้อนข้อมูลรายละเอียดกรณีต่างๆ รวมถึงชื่อหน่วยงาน และช่องทางการติดต่อหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องประสานงานต่อ เช่น เบอร์โทรศัพท์ และอีเมล - ในการป้อนข้อมูลจะเริ่มจากค้นหาหัวข้อเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์แล้วจึงค้นหาตามหัวข้อย่อย เพื่อที่จะใส่ข้อมูลและรายละเอียดกรณีต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งใส่ชื่อและช่องทางการติดต่อหน่วยงานที่รับเรื่องต่อ - ในการค้นหาข้อมูลเริ่มจากการหาหัวข้อเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์และค้นหาตามหัวข้อย่อย เพื่อที่จะหาวิธีแก้ไข ปัญหาและสามารถส่งเรื่องไปอย่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้

ลักษณะ Screen ของ Website Final Design	รายละเอียด
	ใส่เรื่องร้องเรียนหรือคำหลัก (Keyword) ที่ต้องการค้นหา
	ในส่วนของการค้นหา เมื่อใส่คำหลัก (Keyword) เรื่องที่ร้องเรียน ระบบจะค้นหากรณีต่างๆ และแนะนำหน่วยงานและช่องทางการติดต่อของหน่วยงานที่ต้องส่งเรื่องร้องเรียนต่อ

Prototype 3: Data Sharing

เขียน Web services (API) ขึ้นเพื่อตรวจสอบความซ้ำซ้อนของเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่ประชาชนยื่นผ่านศูนย์ดำรงธรรม (1567) ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ (1111) และศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สคบ. (1166)



ลักษณะ Screen ของ Website ที่พัฒนาขึ้น	รายละเอียด
	หลังจากกรอกรายละเอียดการร้องเรียน/ร้องทุกข์จนครบทุกส่วน หาก Save ข้อมูลแล้ว ระบบจะทำการตรวจสอบข้อมูลในแต่ละ field กับฐานข้อมูลอื่นๆ หากพบว่าข้อมูลที่ผู้ร้องเรียนแจ้งนั้นเคยร้องเรียนผ่านช่องทางอื่นแล้ว ระบบจะทำการแจ้งเตือน
	สามารถเข้าไปดูรายละเอียดข้อมูลที่เคยถูกร้องเรียนไปแล้ว

Prototype 4 (Training)

จัดอบรมตามตำแหน่งงานและภาระหน้าที่หลัก ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งศึกษาเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) และสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กับศูนย์ดำรงธรรมอื่นๆ (Employee rotation)

การอบรมเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม เพื่อให้ความพร้อมในการปฏิบัติงาน

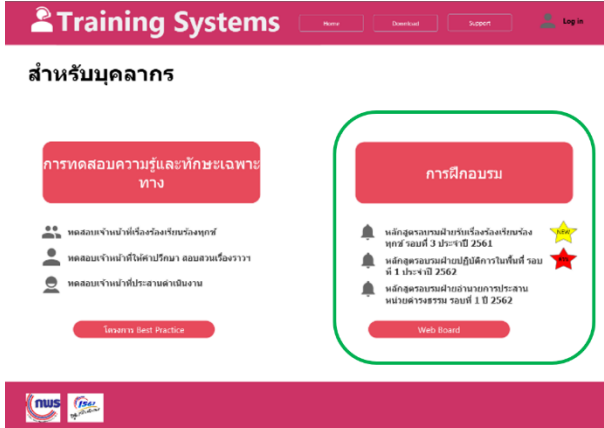
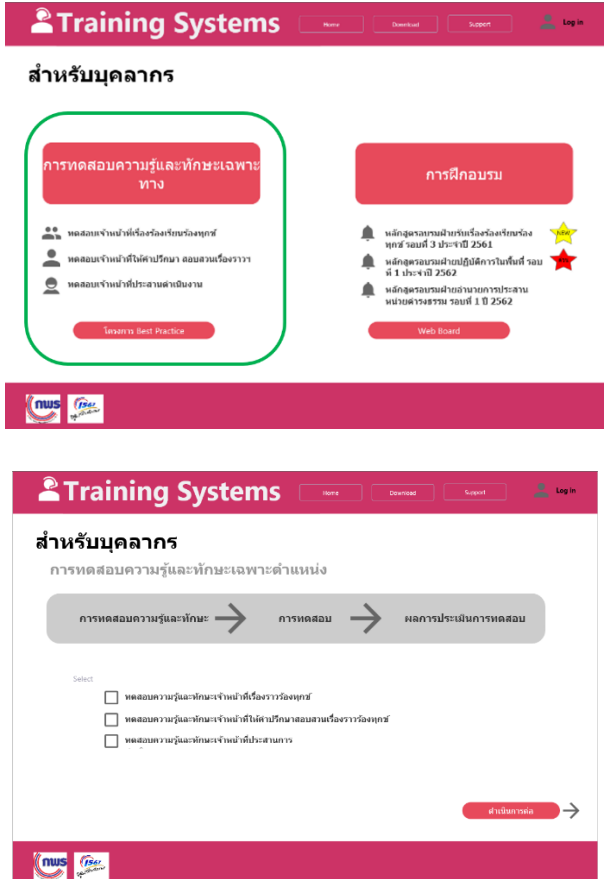
สำหรับต้นแบบของการอบรมเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม สามารถสรุปข้อจำกัดของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

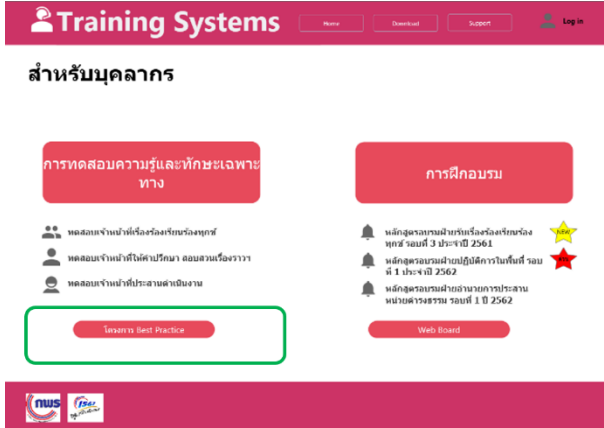
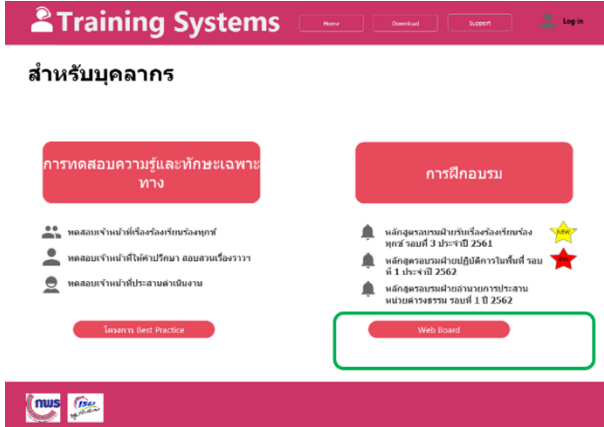
1. การ Walk-in เป็นวิธีการที่ผู้รับบริการนิยมใช้มากที่สุด ซึ่งมักจะพบปัญหาหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่ต้องเป็นผู้คัดกรองปัญหาเบื้องต้น และแนะนำผู้บริการถึงการแก้ไขเบื้องต้น
 2. เจ้าหน้าที่ที่อยู่หน่วยงานไม่สามารถแก้ปัญหาของผู้รับบริการได้ด้วยตนเอง ซึ่งในบางครั้งเจ้าหน้าที่ต้องโทรสอบถามส่วนกลาง ทำให้เสียเวลา และบางกรณีเป็นปัญหาหรือเรื่องร้องเรียนซ้ำๆ ที่ต้องมาตอบคำถามและแก้ไขเช่นเดิม
 3. ศูนย์ดำรงธรรมไม่มีคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน (บางศูนย์ใช้วิธี On-the-job training ในการสอนงานหรือเรียนรู้งานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน)
 4. การดำเนินการจัดการเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์นั้นต้องอาศัยทักษะ ไหวพริบ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบ คือ ลูกจ้างชั่วคราวที่เข้ามาทำงานที่ศูนย์ดำรงธรรมไม่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือทักษะในการแก้ไขปัญหาและการให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการมากเท่าที่ควร
 5. เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมมีจำนวนน้อย และไม่เพียงพอต่อภาระงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละวัน
- การอบรมเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมมีจุดประสงค์ดังนี้
1. เพื่อแก้ไขปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่สามารถตอบคำถาม หรือไม่สามารถให้บริการประชาชนที่มายื่นเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. เพื่อแก้ปัญหภาระงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะและความสามารถของเจ้าหน้าที่
 3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่มาใช้บริการ
 4. เพื่อลดความกดดันของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมโดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับทักษะและความสามารถมากขึ้น

การอบรมเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมสามารถสรุปได้ดังนี้



ลักษณะ Screen ของ Website ที่พัฒนาขึ้น	รายละเอียด
	Website สำหรับเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมจะประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การอบรมตามตำแหน่งงานและภาระหน้าที่หลักของแต่ละบุคคล เช่น ตำแหน่งรับเรื่องร้องทุกข์ ส่วนที่ 2 การทดสอบความรู้และความเข้าใจ หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรม ส่วนที่ 3 โครงการระบบการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระหว่างศูนย์ดำรงธรรม ส่วนที่ 4 Web board สำหรับแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม

ลักษณะ Screen ของ Website ที่พัฒนาขึ้น	รายละเอียด
	ส่วนที่ 1 การอบรมตามตำแหน่งงาน และภาระหน้าที่หลักของแต่ละบุคคล เช่น ตำแหน่งรับเรื่องร้องทุกข์ - จัดอบรมเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมทั้งศูนย์ดำรงธรรมระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และส่วนกลาง หรือเจ้าหน้าที่ตำแหน่งอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรมเข้าร่วมอบรม โดยให้มีหลักสูตรอบรมเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง - การอบรมมุ่งเน้นเรื่องของภาระหน้าที่หลักของตำแหน่งงานที่ตนเองทำอยู่ รวมทั้งทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยเป็นการอบรมผ่านกรณีศึกษาจริง และการสร้างบทบาทสมมติสถานการณ์ เพื่อทดสอบความเข้าใจและทักษะเมื่อต้องปฏิบัติงานจริง - เน้นการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้อบรมได้ลงปฏิบัติในเหตุการณ์สมมติ เสนอข้อคิดเห็นจากสิ่งที่เกิดขึ้น ร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน และแลกเปลี่ยนปัญหาหน้าที่ที่ต้องเผชิญจริงของแต่ละพื้นที่ (อาจใช้รูปแบบ Design Thinking)
	ส่วนที่ 2 การทดสอบความรู้และความเข้าใจ หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานในแต่ละตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรม - ใช้โปรแกรมทดสอบความรู้ ทักษะและความสามารถของเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานในศูนย์ดำรงธรรม โดยกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์คะแนนที่มีความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในตำแหน่งงานนั้นๆ - การทดสอบเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จะต้องทำการทดสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อวัดทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานสามารถใช้ผลการประเมิน เพื่อวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละตำแหน่งงานได้

ลักษณะ Screen ของ Website Final Design	รายละเอียด
	ส่วนที่ 3 ระบบการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระหว่างศูนย์ดำรงธรรม - ระบบการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เป็นพี่เลี้ยงในการสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอื่นๆ หรือระบบส่งเจ้าหน้าที่ไปแลกเปลี่ยนระยะสั้นเพื่อปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรมที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยอาจจะใช้ระยะเวลา 3-6 เดือน เพื่อเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานจริง - ระบบแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องขึ้นอยู่กับบริบทของศูนย์ดำรงธรรมแต่ละแห่ง ที่ต้องมีความคล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกันในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
	ส่วนที่ 4 Web board - ใช้ช่องทาง Web board ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งปัญหาการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมทั่วประเทศ

6.2 User Testing and Reflection

ในการทดสอบ Prototype คณะผู้วิจัยพบว่า Prototype 1: Tracking และ Prototype 3: Data Sharing ได้รับ Feedback ที่ดีจากผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรมและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และไม่มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้ผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรมและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบกับการทดสอบ Prototype ดังกล่าว และคาดว่าถ้าหากมีการนำมาพัฒนาและใช้ในการปฏิบัติงานจริง จะทำให้การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่วน Prototype 2: Knowledge Base นั้นผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรมและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการป้อนข้อมูลเข้าไปในระบบ ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาในอนาคตหากมีการนำระบบดังกล่าวมาใช้ ในส่วนนี้คณะทำงานให้ความเห็น

ว่าควรมีหน่วยงานกลางเพื่อรับผิดชอบการป้อนข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้รวมถึงการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในระบบใหญ่ของ 1567 และระบบKnowledge Base เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดอาจจะไม่มีเวลาเพียงพอในการป้อนข้อมูล รวมทั้งอาจจะขาดทักษะและความสามารถในการดำเนินการดังกล่าว เนื่องจากเป็นเรื่องของการตรวจสอบข้อมูลในระบบซึ่งไม่ควรเกิดความผิดพลาด

ในส่วนของ Prototype 4: Training นั้น ทางผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าควรมีการกำหนดหัวข้อ/ประเด็นในการอบรม/สัมมนาของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม โดยควรค้นหาและเสนอแนะความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นสำหรับการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ และการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ เช่น กรณีการแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีความรู้เรื่องการเงินและการคำนวณอัตราดอกเบี้ย กรณีการแก้ไขปัญหาการทะเลาะวิวาท เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีความรู้เรื่องกฎหมายแพ่ง/อาญา เป็นต้น

ทั้งนี้ทางคณะผู้วิจัยควรร่วมกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมในการค้นหาคำถามความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม โดยจัดลำดับประเด็นปัญหาสำคัญเร่งด่วน 3 เรื่องที่ศูนย์ดำรงธรรมพบเจอบ่อยที่สุด เพื่อเสนอแนะแก่ผู้กำหนดนโยบายการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรม หรือเชื่อมโยงบูรณาการกับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร/ฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

นอกจากนี้ผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรมให้ความเห็นว่าควรพัฒนารูปแบบ/วิธีการฝึกอบรมให้มีความหลากหลายและน่าสนใจ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) สภากาแฟ Morning Brief เป็นต้น

