

กรณีศึกษา กรมการขนส่งทางบก รัฐนิวยอร์ก

เมื่อปี 1999 กรมการขนส่งทางบก รัฐนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ได้นำระบบออนไลน์มาให้บริการแก่ประชาชนผ่านทางอินเทอร์เน็ต ระบบนี้เอื้ออำนวยให้ประชาชนทำธุรกรรมได้ 12 แบบ ตั้งแต่การสั่งทำป้ายทะเบียนรถยนต์ การจดทะเบียน การต่อหรือโอนทะเบียน การทำใบอนุญาตขับขี่รถยนต์ รวมแล้วแต่ละวันมีคนเข้ามาใช้บริการถึง 19,000 คน

ต่อมาเมื่อรัฐบาลสหรัฐฯ เริ่มมีนโยบายทางด้าน E-Government ที่จะให้บริการประชาชนในแบบรัฐบาลที่ไม่มีกำแพงขวางกั้น กรมฯ ก็ต้องคิดว่าจะให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรได้อย่างไร ยกตัวอย่างเช่นแต่เดิมเรามีประชาชนส่งอีเมลมาขงกรมฯ วันละ 200 ฉบับ และทางกรมฯ ต้องตอบเองทุกฉบับ แต่ ยอร์ช ฟีโล หัวหน้าโครงการคนใหม่ได้พยายามตั้งเป้าหมายง่าย ๆ ว่า ถ้าหากกรมสามารถทำให้ระบบตอบอีเมลประชาชนได้ทันทีเพิ่มขึ้นได้อีก 50 เปอร์เซ็นต์ และ ลดจำนวนอีเมลที่เกิดจากเว็บของกรมฯลงได้อีก 30 เปอร์เซ็นต์ ก็เท่ากับโครงการนี้คุ้มกับเวลาและงบประมาณที่ลงทุนไปเพื่อการนี้ เพราะจะทำให้ประชาชนได้รับคำตอบเร็วขึ้น ลดงานของเจ้าหน้าที่ลง และช่วยลดปริมาณงานค้างลงด้วยในเวลาเดียวกัน

ผลปรากฏว่าเมื่อทำโครงการเสร็จแล้ว ผลที่ได้รับเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือความฝันของฟีโล โดยสิ้นเชิง โครงการนี้ประกอบด้วยการจัดทำฐานความรู้ที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ของกรมฯ เพื่อเชื่อมกับระบบให้บริการ ทำให้ในสัปดาห์แรกของการนำระบบมาใช้งานประชาชนที่เข้ามาใช้บริการได้รับคำตอบจากระบบในทันทีถึง 94 เปอร์เซ็นต์ และทำให้ปริมาณอีเมลลดลงถึง 33.5 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อกรมฯ ได้ปรับถ้อยคำที่ใช้ในระบบให้เข้าใจมากขึ้นก็ปรากฏว่าจำนวนอีเมลลดลงไปอีก 18 เปอร์เซ็นต์ ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการคลิกเปิดเข้าไปดูส่วนต่าง ๆ ในเว็บให้ง่ายขึ้น ก็ทำให้จำนวนอีเมลลดลงไปอีก 36.5 เปอร์เซ็นต์ ปัจจุบันกรมฯ เชื่อว่า 97 เปอร์เซ็นต์ของประชาชนที่มาใช้บริการเว็บของกรมฯ นั้นสามารถหาคำตอบได้ทันที และจำนวนอีเมลที่ส่งมาถามเพิ่มเติมก็ลดลงไปถึง 88 เปอร์เซ็นต์

ระบบของกรมการขนส่งทางบก รัฐนิวยอร์กนี้เป็นตัวอย่างของการให้บริการแบบ “ช่วยตัวเอง” นั่นคือประชาชนสามารถทำธุรกรรมและหาคำตอบต่าง ๆ ได้เอง ตัวอย่างของคำตอบที่ต้องการก็อย่างเช่น “เมื่อไรผมจะได้รับป้ายทะเบียน” หรือ “ผมขอมาสอบขับรถวันเสาร์หน้าได้ไหม”

ฟีโล อธิบายว่าระบบได้จัดทำฐานความรู้เอาไว้รอบด้านและเพียงพอต่อการช่วยตัวเอง แต่ก็ยังมีประชาชนบางคนที่ชอบส่งอีเมลมาถามคำถามเพิ่มเติมทั้ง ๆ ที่น่าจะค้นหาคำตอบได้จากระบบเอง หลังจากการตรวจสอบแล้วก็พบว่าที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะในระบบมีลิงค์ไปยังอีเมลที่บอกว่า “เชิญถามได้” ทำให้ผู้ใช้ระบบคิดว่าถามผ่านอีเมลแล้วจะได้คำตอบทันที ดังนั้นทางทีมงานจึงต้องเปลี่ยน

ข้อความเสียใหม่ และมีข้อความบอกผู้ใช้บริการว่า หากถามทางอีเมลอาจจะต้องรอห้าวันกว่าจะได้รับคำตอบ ผู้ใช้ควรจะค้นหาคำตอบจากฐานความรู้ได้เองจะดีกว่า

โดยวิธีนี้ทำให้จำนวนผู้ใช้ฐานความรู้เพิ่มมากขึ้นและคำถามทางอีเมลก็ลดไปเหลือเพียงวันละ 85 ฉบับเท่านั้น ระบบที่กรมฯ เลือกมาใช้นั้นสามารถนำคำตอบใหม่ ๆ ที่เจ้าหน้าที่ของกรมฯ ตอบผู้ใช้มาบรรจุในฐานข้อมูลได้ด้วย แต่ก่อนที่จะเชื่อมโยงออกใช้จริงเจ้าหน้าที่จะทดสอบก่อนว่าถามแล้วได้รับคำตอบจริง และคำตอบนั้นก็อ่านแล้วเข้าใจได้ชัดเจนจริง

การนำคำตอบใหม่ ๆ มาบรรจุลงในฐานความรู้ทำให้ปริมาณความรู้ในฐานเพิ่มมากขึ้น และอาจทำให้การค้นหายุ่งยากหรือใช้เวลานานขึ้น แต่ฟีโลเป็นผู้เป็นหัวหน้าโครงการเห็นว่า แม้แต่ความรู้ที่มีผู้สืบค้นน้อยที่สุดก็ยังมีจำนวนผู้ค้นถึงวันละ 25 คน ดังนั้นหากลดความรู้ข้อนี้ออกจากฐานความรู้ก็อาจจะทำให้ปริมาณอีเมลเพิ่มขึ้นอีกวันละ 25 ฉบับ ด้วยเหตุนี้เองฟีโลจึงยังคงเก็บความรู้ต่าง ๆ สำหรับใช้ตอบคำถามเอาไว้ในฐานความรู้ต่อไป

ถึงแม้ว่าจะปรับปรุงระบบให้บริการประชาชนได้ดีมากขนาดนี้ แต่ฟีโลก็ยังไม่พอใจ เขาวิเคราะห์การใช้ระบบของประชาชนต่อไปแล้วพบว่า เนื้อหาที่มีผู้ส่งอีเมลมาถามนั้นความจริงก็ปรากฏอยู่ในฐานความรู้อยู่แล้ว ฟีโลคิดว่านี่เป็นเพราะผู้ใช้เหล่านี้ส่งอีเมลมาถามโดยอัตโนมัติแทนที่จะค้นหาคำตอบเองก่อน ด้วยเหตุนี้ฟีโลจึงเปลี่ยนแปลงลำดับของการนำเสนอบริการในระบบเสียใหม่ โดยบังคับให้ผู้ใช้ต้องเข้าไปอ่านเนื้อหาหรือตั้งคำถามเพื่อค้นหาความรู้ก่อน มิฉะนั้นจะส่งอีเมลไม่ได้ ฟีโลอธิบายว่า การทำเช่นนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ของผู้ใช้เอง เพราะเมื่อใช้ฐานข้อมูลแล้วก็จะได้คำตอบครบถ้วนโดยเร็ว ทำให้ไม่ต้องส่งอีเมลมาถามและไม่ต้องเสียเวลารอคำตอบ

ผลของการปรับปรุงระบบครั้งนี้ได้ผลตอบแทนคุ้มค่า จำนวนผู้ใช้ที่ยังมีความข้องใจจนถึงกับต้องส่งอีเมลมาถามได้ลดลงไปอีก เมื่อเจ้าหน้าที่ของกรมฯ ไม่ต้องเสียเวลาตอบคำถามทางโทรศัพท์หรือทางอีเมลที่เคยเข้ามาเป็นจำนวนวันละมาก ๆ อีกแล้ว เจ้าหน้าที่ก็สามารถใช้เวลาให้กับประชาชนที่มีปัญหาจริงและต้องการความเอาใจใส่เป็นการส่วนตัวได้

ในเดือนกันยายน 2002 กรมการขนส่งทางบก รัฐนิวยอร์ก ได้รับรางวัล “เว็บที่ดีที่สุด” จาก New York State Forum for Information Resource Management ในระหว่างการให้รางวัลนั้น ได้มีการประกาศว่ากรมฯ “รู้จักใช้เทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ ๆ และ มีความเป็นเลิศในการออกแบบและพัฒนาเว็บ”

(จากเว็บของบริษัท Right Now Technologies. [www.rightnow.com](http://www.rightnow.com) 20 สิงหาคม 2546 )

### คำถามจากกรณีศึกษาข้างต้น

1. ท่านคิดว่าการให้บริการประชาชนเพื่อลดจำนวนการตอบคำถามทางอีเมลเป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้องสำหรับหน่วยงานทั่วไปหรือไม่
2. ท่านคิดว่าฐานความรู้ที่กรมฯ ได้จัดทำขึ้นเก็บความรู้อะไรบ้าง ฐานความรู้นี้มีลักษณะ และการทำงานอย่างไร
3. เป็นไปได้หรือไม่ที่จะให้ระบบตอบอีเมลประชาชนโดยอัตโนมัติ
4. หน่วยงานใดบ้างในไทยที่ควรนำแนวคิดนี้มาใช้ในการให้บริการ

(ขอให้คิดคำตอบเอง)

20 สิงหาคม 2546