



แนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอ
ภายใต้หลักนิติธรรม

จัดทำโดย

นายอรรษิษฐ์ สัมพันธ์รัตน์

รหัสประจำตัว ๖๗๑๒๔๘

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการอบรมหลักสูตร
“หลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย” (นธป.) รุ่นที่ ๑๒

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

คำนำ

การศึกษาแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรมครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในการค้นหานวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาในประเด็นสำคัญของงานบริการภาครัฐได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ผู้จัดทำได้ศึกษาถึงข้อมูลสำคัญในการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อเป็นการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอ คือ ต้องการให้ภาครัฐเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดยภาครัฐเองต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยภาครัฐต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะการให้บริการที่เปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน เพื่อนำไปสู่การยกระดับการให้บริการของที่ทำกรปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยเล่มนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้นำไปศึกษาเพื่อเป็นความรู้ต่อยอดในด้านการศึกษการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หากมีข้อผิดพลาดประการใดหรือมีข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ผู้จัดทำจึงขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

อรรษิษฐ์ สัมพันธ์รัตน์
ผู้จัดทำ

สารบัญ

บทที่ ๑ ที่มา และสภาพปัญหา	๑
๑.๑ ที่มา และสภาพปัญหา.....	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์.....	๒
๑.๓ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการ	๒
๑.๔ วิธีการศึกษา.....	๒
๑.๕ ขอบเขตการศึกษา.....	๔
บทที่ ๒ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	๕
๒.๑ หลักนิติธรรม (Rule of Law).....	๕
๒.๒ แนวคิดการพัฒนางานบริการ	๘
๒.๓ แนวคิดการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ.....	๑๑
๒.๔ นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการประชาชนของประเทศไทย	๒๕
๒.๕ กฎหมาย และระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการภาครัฐ	๓๑
บทที่ ๓ ระเบียบ วิธีการศึกษา	๔๐
บทที่ ๔ ผลการศึกษา.....	๔๖
๔.๑ การเข้าใจปัญหา หรือ Empathize	๔๖
๔.๒ การนิยามปัญหาให้ชัดเจน หรือ Define และการระดมความคิด หรือ Ideate	๕๕
๔.๓ การสร้างต้นแบบ หรือ Prototype	๕๖
บทที่ ๕ สรุป และข้อเสนอแนะ	๖๒
๕.๑ หน้าที่ อำนาจ หลักการและแนวทางการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอ	๖๒
๕.๒ ปัจจัย และองค์ประกอบที่ทำให้งานบริการของที่ทำการปกครองอำเภอ ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ...	๖๔
๕.๓ การสร้างต้นแบบ เพื่อกำหนดเครื่องมือหรือรูปแบบการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอ.....	๖๖
๕.๔ ข้อเสนอแนะ	๖๘
บรรณานุกรม.....	๗๐

บทที่ ๑

ที่มา และสภาพปัญหา

๑.๑ ที่มา และสภาพปัญหา

ที่ทำการปกครองอำเภอ เป็นหน่วยราชการบริหารส่วนภูมิภาค ดำเนินการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรมการปกครองในเขตพื้นที่อำเภอ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๕๙ ปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น ๘๗๘ แห่งทั่วประเทศ มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนตั้งแต่คลอดจนวาระสุดท้ายของชีวิต อาทิ การแจ้งเกิด การแจ้งตาย การย้ายที่อยู่ การทำพินัยกรรมฝ่ายเมือง เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ที่ทำการปกครองอำเภอยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารราชการส่วนภูมิภาคตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยหน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือการนำนโยบายของรัฐบาลและส่วนราชการ ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ หมายความว่า ที่ทำการปกครองอำเภอมีหน้าที่ในการนำบริการภาครัฐไปสู่ประชาชนในพื้นที่อำเภอให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอ สามารถแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มแรก งานบริการ ณ สำนักงานที่ตั้ง หรืองานบริการที่ประชาชนต้องเดินทางเข้ามาติดต่อ ณ ที่ว่าการอำเภอ ซึ่งงานบริการดังกล่าวนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้บริการประชาชนได้โดยสะดวก ดังนั้น ปัจจัยสำคัญในการให้บริการคือกายภาพต้องมีความพร้อม กล่าวคือ การจัดสถานที่ต้องเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงงานบริการของภาครัฐได้อย่างเสมอภาค โดยการนำหลักการออกแบบเชิงอารยสถาปัตย์ (Universal Design) เป็นการออกแบบเพื่อคนทุกคน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริการต่างๆ และผลิตภัณฑ์ ให้สามารถรองรับสำหรับคนทุกคนในสังคมได้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้เจ็บป่วย หรือผู้ที่มีความสามารถในการใช้ชีวิตประจำวันแตกต่างจากบุคคลทั่วไปด้วยข้อจำกัดทางร่างกาย ภาษา หรือวัฒนธรรม ดังนั้น หัวใจสำคัญของการออกแบบ คือ ความสะดวก ปลอดภัย เป็นธรรม ทัวถึง และเท่าเทียม

กลุ่มที่สอง งานบริการเชิงรุก เป็นกระบวนการของการปฏิบัติเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก ความสบาย ความพึงพอใจ โดยเฉพาะการให้บริการนอกบริเวณพื้นที่ตั้งของหน่วยงาน อาทิ การจัดให้มีชุดเคลื่อนที่เร็วเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่ การยกงานบริการประชาชนในสำนักงานไปให้บริการในหมู่บ้าน ชุมชนที่อยู่ห่างไกล หรือถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการให้บริการในรูปแบบออนไลน์ด้วย

นอกจากนี้ลักษณะงานบริการของที่ทำการปกครอง ทั้ง ๒ กลุ่มหลัก ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ นายอำเภอ ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ และบุคลากรผู้ให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอ ต้องเป็นผู้ให้บริการจากจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความปรารถนาดี การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเอื้ออาทร ความมีน้ำใจไมตรี การให้ความเป็นธรรมเสมอภาค และรวมไปถึงการไม่เลือกปฏิบัติ อันเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของข้าราชการกรมการปกครอง

นอกจากนี้ภาครัฐได้กำหนดหลักเกณฑ์การให้บริการประชาชนในแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ โดยมีเป้าหมายสำคัญของการบริการภาครัฐ คือ ภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่าง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดยภาครัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกัน ในการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้การบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการ ภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน และ ผู้ใช้งานไม่ต้องร้องขอหรือยื่นเรื่องต่อหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้จึงเป็นความท้าทายในการกำหนดแนวทางการ ยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อทำความเข้าใจ หน้าที่ อำนาจ หลักการและแนวทางการให้บริการภาครัฐของ ที่ทำการปกครองอำเภอ และราชการส่วนภูมิภาคระดับอำเภอ

๑.๒.๒ เพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัย และองค์ประกอบที่ทำให้งานบริการของที่ทำการ ปกครองอำเภอ ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

๑.๒.๓ เพื่อกำหนดเครื่องมือหรือรูปแบบการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอ

๑.๓ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการ

๑.๓.๑ เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ อำนาจ หลักการและแนวทางการให้บริการภาครัฐของ ที่ทำการปกครองอำเภอ และราชการส่วนภูมิภาคระดับอำเภอ

๑.๓.๒ ผู้บริหารส่วนกลาง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงปัจจัย และองค์ประกอบ ที่ทำให้งานบริการของที่ทำการปกครองอำเภอ นำไปสู่การกำหนดนโยบายการให้บริการภาครัฐระดับ ภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓.๓ สามารถนำแนวทางการยกระดับการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอ ไปเป็นต้นแบบ (Prototype) เพื่อใช้กับที่ทำการปกครองอำเภอทุกพื้นที่ทั่วประเทศทั้งในเชิงนโยบาย และ แนวทางในการปฏิบัติ

๑.๔ วิธีการศึกษา

แนวทางการศึกษาสำหรับการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอ ภายใต้หลักนิติธรรม ผู้ศึกษาใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อพัฒนาและยกระดับ งานบริการของที่ทำการปกครองอำเภอ ดังนี้

๑.๔.๑ **การเข้าใจปัญหา (Empathize)** เป็นขั้นตอนแรกของ Design Thinking โดยนำเอา Empathy (การเข้าอกเข้าใจ) เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา สามารถอธิบายได้ว่า กระบวนการ หรือปัญหาในการยกระดับงานบริการภาครัฐ คืออะไร และปัจจัยใดส่งเสริมหรือขัดขวาง การพัฒนาการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอ ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะเปรียบเสมือนการสังเกต และการสัมภาษณ์ถามกลุ่มเป้าหมายที่เป็นหัวใจหลักของการยกระดับการให้บริการภาครัฐของ ที่ทำการปกครองอำเภอ เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายและประเด็นที่ต้องการแก้ไขอย่างถ่องแท้ โดยขั้นตอนนี้ จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดการใช้ความคิดที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนเป็นการฝึกฝนการวิเคราะห์ ปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ปัญหา นอกจากนี้การเข้าใจในปัญหาอย่าง ลึกซึ้งนั้นจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นถึงต้นตอ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ออกมาอย่างยอดเยี่ยม

๑.๔.๒ **การนิยามปัญหาให้ชัดเจน (Define)** เป็นการระบุปัญหา หรือประเด็นที่ต้องการจะ แก้ไข (Problem statement) เมื่อได้ทราบถึงข้อมูลปัญหาที่ชัดเจนจากการวิเคราะห์หาต้นเหตุของปัญหา จากนั้นจึงนำเอาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อที่จะคัดกรองและระบุว่าเป็นปัญหาที่แท้จริง เป็นการ กำหนดหรือบ่งชี้ปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติการในกระบวนการหรือขั้นตอน ต่อไป โดยเฉพาะปัญหาในด้านการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอ

๑.๔.๓ **การระดมความคิด (Ideate)** คือ การนำเสนอแนวความคิดในการแก้ไขปัญหา ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด โดยใช้วิธีการระดมสมองจากหลากหลายวิธีคิดและมุมมอง ไม่ จำเป็นที่จะต้องเกิดจากความคิดของบุคคลเดียว แต่เป็นการผสมผสานความคิดจากหลากหลายที่มา เพื่อให้ได้มุมมองและวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายออกมาให้มากที่สุด นำมาเป็นฐานข้อมูลในการที่จะ นำไปวิเคราะห์ประเมินผลวิธีการเหล่านั้น เพื่อสรุปเป็นความคิดที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ต่อไป ซึ่งมีวิธีในการการระดมความคิดผ่านการจัดอบรมระดมสมอง การขอความเห็นผ่านทางหนังสือ ราชการ เป็นต้น

๑.๔.๔ **การสร้างต้นแบบ (Prototype)** คือ การแปลงความคิด (Idea) ให้เป็นรูปเป็นร่าง อย่างง่ายที่สุด สะดวกและรวดเร็วที่สุด เพื่อให้เป็นต้นแบบไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย และจากนั้นจึงทำ การสังเกตหรือสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อเก็บเป็นข้อมูลจากที่ทำการปกครองอำเภอ กลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นตอนนี้ เป็นการลงมือปฏิบัติจริง โดยทดลองตามแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ได้กำหนด รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการ จนสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดให้ได้ และสามารถ นำไปเป็นต้นแบบในการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอในพื้นที่อื่นๆทั่วประเทศได้

๑.๔.๕ **การทดสอบ หรือ Test** เป็นขั้นตอนการทดลองนำต้นแบบที่สมบูรณ์หรือข้อสรุป ที่จะนำไปใช้จริงมาปฏิบัติก่อนในพื้นที่ของที่ทำการปกครองอำเภอกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบประสิทธิภาพ ตลอดจนประเมินผล จากนั้นจึงนำเอาปัญหาหรือข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริง อีกครั้ง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถใช้เป็นแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของ ที่ทำการปกครองอำเภอในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ

๑.๕ ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม จะศึกษาเฉพาะงานบริการของกรมการปกครอง

๑.๖ นิยามศัพท์

ที่ทำการปกครองอำเภอ หมายถึง หน่วยงานบริหารราชการของกรมการปกครอง ในระดับภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๙ ดังนี้

- (๑) ดำเนินการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรมในเขตพื้นที่อำเภอ
- (๒) ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอำเภอ
- (๓) ดำเนินงานเกี่ยวกับราชการอื่นที่มีใช้ของส่วนราชการใดตามที่ได้รับมอบหมาย
- (๔) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ที่ว่าการอำเภอ หมายถึง สถานที่ตั้งของหน่วยงานราชการระดับอำเภอ หรือสถานที่ตั้งของหน่วยงานของรัฐในพื้นที่อำเภอนั้นๆ

นายอำเภอ หมายถึง หัวหน้าปกครองบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการในอำเภอ และรับผิดชอบการบริหารราชการของอำเภอ นายอำเภอสังกัดกระทรวงมหาดไทย และบรรดาอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับราชการของกรมการอำเภอหรือนายอำเภอซึ่งกฎหมายกำหนดให้กรมการอำเภอและนายอำเภอมีอยู่ ให้โอนไปเป็นอำนาจและหน้าที่ของนายอำเภอ ตามมาตรา ๖๒ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔

อำเภอ หมายถึง หน่วยราชการบริหารในส่วนภูมิภาครองจากจังหวัด และ ให้อำเภอมีอำนาจหน้าที่ภายในเขตอำเภอ ดังต่อไปนี้

- (๑) อำนาจและหน้าที่ตามที่กำหนดเหมือนจังหวัดแต่มีขอบเขตเพียงระดับอำเภอ
- (๒) ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการบริการร่วมกันของหน่วยงานของรัฐในลักษณะศูนย์บริการร่วม
- (๓) ประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อร่วมมือกับชุมชนในการดำเนินการให้มีแผนชุมชนเพื่อรองรับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด และกระทรวง ทบวง กรม
- (๔) โกล่เกลี่ยหรือจัดให้มีการไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม

บทที่ ๒

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อเสนอแนะแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐ ของที่ทำการปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม โดยในบทนี้จะเป็นการทบทวน กฎหมาย ระเบียบที่ เกี่ยวข้อง และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการให้บริการของภาครัฐ แนวคิดการ พัฒนาการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ และการศึกษาตัวแบบของงานบริการสาธารณะที่ได้มีการนำ ระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ โดยประชาชนได้รับการบริการจากภาครัฐ อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ตามหลักนิติธรรม ดังนี้

๒.๑ หลักนิติธรรม (Rule of Law)

๒.๒ แนวคิดการพัฒนางานบริการ

๒.๓ แนวคิดการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ

๒.๔ นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการประชาชนของประเทศไทย

๒.๕ กฎหมาย และระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการภาครัฐ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๒.๑ หลักนิติธรรม (Rule of Law)

๒.๑.๑ หลักนิติธรรมของไดซี่

The Rule of Law ที่นักกฎหมายไทยเรียกว่า "หลักนิติธรรม" เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากระบบกฎหมายจารีตประเพณีแบบอังกฤษ (Common Law) ปรากฏว่ามีนักนิติศาสตร์ชาวอังกฤษชื่อ Professor A.V. Dicey เป็นผู้นำคำนี้มาใช้ในระบบกฎหมายอังกฤษ โดยอธิบายความหมายในแง่มุมใหม่ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดประชาธิปไตยและการปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนอย่างยิ่ง Dicey กล่าวว่า "ความเป็นสูงสุดของกฎหมายหรือการปกครองโดยกฎหมาย คือ ลักษณะของรัฐธรรมนูญอังกฤษ นั่นคือ หลักนิติธรรม^๑ ดังนั้น ความหมายของหลักนิติธรรมในทัศนะของ Dicey ประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ ได้แก่

หลักข้อที่ ๑ บุคคลต้องไม่ถูกลงโทษหรือกระทำร้ายต่อร่างกายหรือทรัพย์สินของตน เว้นแต่ได้กระทำการอันเป็นการละเมิดต่อกฎหมาย ซึ่งได้บัญญัติขึ้นโดยกระบวนการอันชอบธรรม และพิพากษาโดย ศาลยุติธรรมของแผ่นดิน หมายความว่า หลักนิติธรรม เป็นระบบการปกครอง ซึ่งตรงข้ามกับระบบใด ๆ ที่ ปกครองโดยบุคคลที่มีอำนาจกว้างขวาง ไม่จำกัดและใช้อำนาจบังคับได้โดยอำเภอใจ แสดงว่าภายใต้การ ปกครองโดยหลักนิติธรรม ประชาชนไม่อาจถูกลงโทษเว้นแต่จะกระทำการที่กฎหมายบัญญัติว่าเป็นความผิด และกำหนดโทษไว้ล่วงหน้า มิใช่ขึ้นอยู่กับอำเภอใจของผู้ปกครอง ที่อาจเปลี่ยนแปลงในภายหลังได้ทุกเมื่อ

^๑ สรุปรูปจากบทนำในการเขียนอารัมภบทของ Dicey, An Introduction to the Study of the Law of the Constitution (1985)

หลักข้อที่ ๒ ไม่มีผู้ใดอยู่เหนือกฎหมายของแผ่นดิน ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะมีชาติกำเนิดหรือมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมระดับใด ย่อมถูกบังคับโดยกฎหมายและโทษอย่างเดียวกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หลักความเสมอภาคของกฎหมาย

หลักข้อที่ ๓ รัฐธรรมนูญหรือกฎหมายสูงสุดนั้น มาจากกฎหมายปกติธรรมดาที่ศาลยุติธรรมใช้ตัดสินคดีในชีวิตประจำวัน ทั้งคดีแพ่งและคดีอาญา^๒

จะเห็นได้ว่า Dicey ให้ความสำคัญกับความสูงสุดของกฎหมาย เนือการใช้อำนาจตามอำเภอใจของมนุษย์ Dicey ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ และรัฐกับพลเมือง และท้ายที่สุด Dicey ให้ความสำคัญกับความยุติธรรม ซึ่งเป็นผู้คุ้มครองสิทธิเสรีภาพของพลเมืองนี้เองเป็นต้นกำเนิด ของคำว่า "The Rule of Law"^๓

๒.๑.๒ หลักนิติธรรมของ Hayek

ศาสตราจารย์ Hayek เป็นผู้หนึ่งที่ศาสตราจารย์ Joseph Raz ยกย่องว่าเป็นผู้ที่อธิบายความหมายของ หลักนิติธรรมได้ชัดเจนที่สุด โดยศาสตราจารย์ Hayek อธิบายหลักนิติธรรมในหนังสือคลาสสิกของท่านชื่อว่า The Road to Serfdom ว่าหมายถึง “ทุกการกระทำ ของรัฐบาลจะต้องผูกพันกับกฎเกณฑ์ที่แน่นอนและ ถูกประกาศให้ทราบล่วงหน้าแล้ว โดยกฎเกณฑ์ที่ว่านี้ จะช่วยคาดการณ์ให้แน่ชัดได้ว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐจะใช้ อำนาจบังคับในสถานการณ์ใดและช่วยการวางแผนของปัจเจกบุคคลบนพื้นฐานของความรู้ดังกล่าว”^๔ และใน หนังสืออีกเล่มชื่อว่า the Constitution of Liberty ศาสตราจารย์ Hayek ได้อธิบายหลักนิติธรรมว่ามีที่มา ทางประวัติศาสตร์มาตั้งแต่สมัยกรีกโดยมีรากฐานมาจากคำว่า Isonomia แปลว่า ความเท่าเทียมกันต่อกฎหมาย แก่บุคคลทุกคน (equality of laws to all manner of person) และท่านยังได้ขยายความลักษณะของ กฎหมายที่แท้จริง (หรือหลักนิติธรรม) ว่าต้องมีลักษณะ เป็นนามธรรม ทั่วไป ไม่มีผลย้อนหลัง มีความชัดเจนและ มีความเท่าเทียมกันและหลักการแบ่งแยกอำนาจ^๕

๒.๑.๓ หลักนิติธรรมของ Jennings

ศาสตราจารย์เจนนิงส์ (Jennings) ๑. หลักนิติธรรมหมายถึง การจำกัดอำนาจของ เจ้าหน้าที่รัฐ ยกเว้นอำนาจของรัฐสภาในทางนิติบัญญัติ ๒. องค์อธิปัตย์หรือบุคคลที่กระทำในนามของรัฐ และใช้อำนาจรัฐตราบท่าที่ใช้อำนาจดังกล่าวให้เป็นไป ตามกฎหมาย ๓. หลักความเสมอภาคต่อกฎหมาย โดยห้ามมิให้ใช้กฎหมายอย่างเลือกปฏิบัติ^๕

^๒ Dicey, Law of the Constitution (๑๙๔๘), หน้า ๑๘๓ - ๑๙๕.

^๓ กุลพล พลวัน, หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชนกับกระบวนการยุติธรรมทางอาญา, หน้า ๕.

^๔ Friedrich August Hayek. The Road to Serfdom. Great Britain: Routledge, 2001, pp. 75-76

^๕ Jennings. The Law and the Constitution. University of London Press, 5th ed 1959, pp 47-51, pp. 91-3

๒.๑.๔ หลักนิติธรรมของ อ.ประยูร

ศาสตราจารย์ ดร. ประยูร กาญจนกุล กล่าวว่า คำว่า หลักนิติธรรม ตรงกับภาษาอังกฤษว่า the rule of law ซึ่งหมายถึง “หลักพื้นฐานแห่งกฎหมายซึ่งจำกัดอำนาจในทาง นิติบัญญัติเพื่อป้องกันมิให้ใช้อำนาจโดยมิชอบด้วย กฎหมายและเพื่อคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพของบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลให้เป็นไปโดยเสมอภาคกันตามกฎหมาย” อนึ่ง มีข้อสังเกตต่อคำอธิบายของ ศาสตราจารย์ ดร. ประยูร กาญจนกุล ว่า ท่านเห็นว่าหลักนิติธรรมเป็น กรอบในการจำกัดการใช้อำนาจของฝ่ายนิติบัญญัติหรือ อำนาจในการตรากฎหมาย ซึ่งคำอธิบายดังกล่าวตรงกัน ข้ามกับหลักการของประเทศอังกฤษ เนื่องจากหลัก พื้นฐานที่สำคัญของรัฐธรรมนูญของอังกฤษที่มีได้เป็น ลายลักษณ์อักษรก็คือหลักความมีอำนาจสูงสุดของฝ่าย นิติบัญญัติ (Supremacy of Parliament) กล่าวคือ ในทางหลักการ รัฐสภาอังกฤษมีอำนาจตรากฎหมายใด ก็ได้ ไม่ถูกจำกัดโดยกฎหมายใดแม้แต่หลักนิติธรรม ตาม คำอธิบายของ Dicey หลักนิติธรรมนั้นใช้จำกัดอำนาจของฝ่ายบริหารหรือเจ้าหน้าที่ปกครองเท่านั้น ไม่ใช่ฝ่าย นิติบัญญัติ ^๖

๒.๑.๕ หลักนิติธรรม ของ อ.วิษณุ เครืองาม

ศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ เครืองาม อธิบายว่าหลักนิติธรรม หมายถึง กฎหมายเป็นใหญ่ มีความเสมอภาค และในกรณีที่เกิดข้อพิพาทขึ้นต้องระงับคดีโดยศาล โดย พิจารณาคดีเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติไม่ออกกฎหมาย ลงโทษย้อนหลัง ให้โอกาสนำพยานเข้าสู้บ หรือที่เรียกว่า fair trial ซึ่งเป็นหัวใจของหลักนิติธรรม ^๗ ศาสตราจารย์ ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ อธิบายว่าองค์ประกอบของ หลักนิติธรรมมีอยู่ ๔ ประการ คือ ประการแรกคือ องค์ประกอบด้านสาระ ซึ่งหมายถึงหลักความเสมอภาคทางกฎหมาย ประการที่สองคือ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการใช้กฎหมาย หมายถึง รัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องใช้อำนาจภายในขอบเขตที่กฎหมาย ให้ไว้ตามวิธีการ รูปแบบ เวลาและสถานที่ ประการที่สามคือ องค์ประกอบด้านองค์กร หมายถึง การแบ่งแยก อำนาจและความเป็นอิสระของตุลาการและประการสุดท้ายคือ องค์ประกอบด้านเป้าหมายซึ่งหมายถึง การใช้การตีความกฎหมายและการตัดสินคดีนั้นจะต้องมุ่งสร้างคามยุติธรรมให้เกิดขึ้นโดยเที่ยงธรรม ^๘ ส่วนนายเสรี สุวรรณภานนท์ ในฐานะสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช ๒๕๕๐ ได้แสดงความคิดเห็น ตอนหนึ่งในประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดให้ศาลฎีกา พิจารณาความผิดของนักการเมืองเพียงชั้นเดียวโดยไม่มี การอุทธรณ์นั้นนายเสรีเห็นว่า การพิจารณาคดีนักการเมืองโดยศาลเดียวขัดต่อหลักนิติธรรม^๙ ในขณะที่ นักกฎหมายอาญาอย่าง ศาสตราจารย์ ดร.คณิต ณ นคร ได้อธิบายหลักนิติธรรมโยงเข้ากับบทบาทของอัยการและศาลว่า สององค์กรนี้ต่างก็มีหลักนิติธรรมด้วย โดยท่าน กล่าวว่า “หลักนิติธรรมในส่วนของ “อัยการ” นั้นก็คือ อัยการมีหน้าที่จะต้องดูแลความสงบ

^๖ Pietro Costa & Danilo Zolo, (ed.) The Rule of Law: History, Theory and Criticism. the Netherlands: Springer,2007, p.161

^๗ วารสารพระธรรมนุญ เล่ม ๔๙ ฉบับ “หลักนิติธรรม” พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๕๒ หน้า ๘๕

^๘ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. หลักนิติธรรมกับการปกครองในระบบประชาธิปไตย, วารสารพระธรรมนุญ. เล่ม ๔๙ ฉบับ “หลักนิติธรรม” พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๕๒ หน้า ๙๗-๑๐๑.

^๙ รายงานการประชุมสภาร่างรัฐธรรมนูญ ครั้งที่ ๒๓, วันจันทร์ที่ ๒๑ กรกฎาคม, ๒๕๕๐, หน้า, ๑๐๒/๑

เรียบง่ายในขณะที่เดียวกันก็มีหน้าที่คุ้มครองสิทธิ เสรีภาพของประชาชน สองอันนี้เราจะต้องทำให้ปรากฏ หลักนิติธรรมที่เกี่ยวกับ “ศาล” ศาลต้องกระตือรือร้นในการตรวจสอบค้นหา ความจริงชั้นประท้วงฟ้อง และชั้นพิจารณาคดี คิดว่า บทบาทของศาลจะต้องเน้นทั้งสองด้าน ถ้าไม่เกิด สองด้านแล้วมัน ก็ยังมีความไม่เป็นนิติรัฐในตัวเอง จะต้อง ประกันความบริสุทธิ์ของจำเลยได้”^{๑๐}

๒.๑.๖ หลักนิติธรรม ตามรัฐธรรมนูญ

หลักนิติธรรมในรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช ๒๕๕๐ นับตั้งแต่ประเทศไทยประกาศใช้ รัฐธรรมนูญฉบับแรก จนถึงรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ๒๕๕๐ ยังไม่เคยมีการ กล่าวถึงคำว่า “หลักนิติธรรม” ไว้ในรัฐธรรมนูญเลย แต่ รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช ๒๕๕๐ เป็นรัฐธรรมนูญที่มีการ ใช้คำว่า “หลักนิติธรรม” เป็นครั้งแรก โดยกล่าวถึง หลักนิติธรรมอยู่ ๒ แห่ง คือในมาตรา ๓ วรรค ๒ บัญญัติ ว่า “การปฏิบัติหน้าที่ของรัฐสภา คณะรัฐมนตรี ศาลรวมทั้ง องค์การตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ ต้องเป็นไป ตามหลักนิติธรรม” และในหมวดว่าด้วยแนวนโยบาย แห่งรัฐ มาตรา ๗๘ (๖) ที่บัญญัติว่ารัฐต้อง ดำเนินการ ตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้ “ดำเนินการให้หน่วยงานทางกฎหมายที่มีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐตามกฎหมาย และตรวจสอบการตรากฎหมายของรัฐ ดำเนินการอย่าง เป็นอิสระ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน เป็นไปตามหลักนิติธรรม

๒.๒ แนวคิดการพัฒนางานบริการ

แนวคิดในการพัฒนาการให้บริการในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ ดังนี้

๒.๒.๑ Service Quality ** (คุณภาพการบริการ) ถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากลูกค้า (ผู้มาใช้บริการ) ทุก ๆ คนต่างมีความต้องการ และคาดหวังต่อการได้รับการบริการที่มีคุณภาพเมื่อเข้ามาใช้บริการที่องค์กรมีการดำเนินการ ส่งผลให้องค์กรที่ให้บริการต่างต้องกำหนดแนวทางในการดำเนินการในการติดตามถึงประเด็นและระดับของการบริการที่ลูกค้าต้องการและคาดหวังจากบริการที่ได้รับจากองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนให้องค์กรยังคงความสามารถในการให้บริการที่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการและคาดหวังในระดับที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากคุณภาพการบริการเกิดขึ้นจากการรับรู้ของลูกค้าเมื่อได้เข้ารับบริการ และลูกค้าทำการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้รับบริการจริงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการและคาดหวังจากการเข้าไปใช้บริการ นั่นคือ Service Quality (SQ) = Perception of Service (PS) - Expectation of Service (ES) ด้วยการประเมินคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ทราบถึงระดับความคาดหวังและระดับความพึงพอใจใน ๕ ด้าน (RATER) ที่ประกอบด้วย

^{๑๐} วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์. หน้า ๑๐-๑๖.

^{๑๑} SERVICE QUALITY คุณภาพการบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้า. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๖๗, เข้าถึงได้จาก <https://www.qpfit.com/Knowledge-Bank/Knowledge-Articles/Service-quality-delivered-to-customers>

R: Reliability (ความน่าเชื่อถือ): Precise and consistent performance delivery
 – ความสามารถในการให้บริการได้อย่างตรงตามที่กำหนดได้อย่างสม่ำเสมอ

A: Assurance (ความไว้วางใจ): Understanding, courtesy, trust and confidence
 – ความรู้และความสามารถของผู้ให้บริการที่จะสื่อสารให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการใช้บริการ

T: Tangibles (คุณภาพของสิ่งที่จับต้องได้): Physical appearance of the employees, facilities, equipment's – รูปลักษณ์ทางกายภาพที่สามารถสัมผัสได้

E: Empathy (การเอาใจใส่จากพนักงาน): Helpful, caring, Compassion – วิธีการในการดูแลและความตั้งใจในการให้บริการลูกค้า เช่น การบริการแบบ One stop service เป็นต้น

R: Responsiveness (การตอบสนองของพนักงาน): Willingness to help, promptness
 - ความพร้อมในการให้บริการ และการตอบสนองต่อผู้ใช้บริการได้ในทันทีที่ต้องการ

๒.๒.๒ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานด้านบริการ^{๑๒} มีดังนี้

๑. บุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรผู้รับผิดชอบงานบริการ หากปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจรักงานบริการ หรือที่เรียกว่า การมี Service Mind จะเป็นปัจจัยประการแรกของการรักษาฐานลูกค้าให้แก่องค์กร

๒. ลักษณะของงานบริการเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถคัดกรองคุณลักษณะของคนได้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานบริการ โดยลักษณะของงานบริการแต่ละสายอาชีพอาจมีจุดเน้นและรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น ลักษณะงานบริการแต่ละงานจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

๓. สถานที่และสิ่งแวดล้อมในการทำงานบริการ หากสถานที่มีความสวยงาม รักษาความสะอาด เช่น ที่ว่าการอำเภอที่ตกแต่งสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการรับบริการของประชาชน ก็จะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สร้างความประทับใจให้กับประชาชนได้

๔. ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือไอทีหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความพร้อมและเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในงานบริการ

๕. มาตรฐาน คือ ระบบการบริการที่สามารถอธิบายได้อย่างเป็นแบบแผน ชัดเจน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีบรรทัดฐานแบบเดียวกัน ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องอธิบายให้ผู้รับบริการเข้าใจได้อย่างชัดเจน

๖. การบริการมักใช้วิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้รับบริการ ดังนั้น ปัจจัยทั้งหกประการข้างต้นจะช่วยเสริมสร้างงานบริการที่น่าประทับใจให้แก่องค์กรได้

^{๑๒} กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการบริการ, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗, เข้าถึงได้จาก <https://www.stou.ac.th/study/sumrit/8-60/page5-8-60.html>

๒.๒.๓ หลักการในการพัฒนาและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริการ

๑. บุคลากรผู้รับผิดชอบงานบริการจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ โดยยึดหลักลูกค้าคือศูนย์กลาง (Customer Centric)

๒. บุคลากรต้องยิ้มแย้มแจ่มใส ใจเย็น อุดมคติ หลักการสำคัญที่ถูกต้องในงานบริการ จะถูกปรับเป็นนโยบายในงานบริการที่สะท้อนมาจากผู้บริหาร

๓. การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการบริการ คือ ต้องพัฒนาให้บุคลากรในงานบริการให้มีทักษะสำคัญ เช่น การสื่อสาร การทำงานอย่างรวดเร็ว การทำงานโดยมีจิตวิทยา การวางแผน ตรงนี้เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา ฝึกให้บุคลากรการทำงานเป็นทีม มีความสุขในการทำงานด้วยทุกรูปแบบ มีเรื่องของมาตรฐาน Standard ในการบริการ เช่น โทรศัพท์ต้องดิ่งไม่เกิน ๓ ครั้ง และต้องมีคนรับ มีมาตรฐานที่แน่นอนถูกต้องประกาศให้ลูกค้ารู้ และรับทราบโดยทั่วกัน

๔. การให้บริการแบบ Proactive Service เรียกว่าการบริการที่มีความเป็นมืออาชีพ แปลว่าสิ่งที่พูดมาทั้งหมดต้องทำได้ ทำได้ดีกว่าคนอื่นแล้วก็ทำได้ในสมรรถนะที่เหนือกว่าใคร จึงเรียกว่า ๔ หลักการ คือ Principle Skill Standard และ Proactive Service

๒.๒.๔ การลดขั้นตอนในการให้บริการ

๑. ทำขั้นตอนที่ไม่ชัดเจนให้ชัดเจน (Eliminate) หรือการทำให้ชัดเจน

๒. ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานบริการ (Combine) คือ ขั้นตอนไหนที่ซ้ำซ้อนต้องรวมเข้าด้วยกัน เช่น การทำเรื่องเดียวมีคนทำอยู่ ๗ คน ต้องลดเหลือ ๒ คน และต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนขั้นตอนไหนที่สามารถรวมได้ก็ให้รวมเป็นขั้นตอนเดียว

๓. จัดการใหม่ (Rearrange) เช่น ต้องให้ผู้รับบริการเดินไปไกลต้องปรับมาให้ใกล้ หรืองานบริการใดมีผู้บริการมีจำนวนมากขึ้น ขั้นตอนนั้นต้องอยู่ใกล้ผู้รับบริการก็ต้องจัดสถานที่ให้อยู่ด้านหน้าๆ ผู้ให้บริการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าต้องมีการ Rearrange คือต้องอยู่ห้องสวยงาม บรรยากาศน่าอภิรมย์

๔. ขั้นตอนสุดท้าย การ Simplify หมายถึง ขั้นตอนไหนที่ยากไม่สะดวกลูกค้าลำบาก ต้องทำให้ง่าย มีการฝึกอบรมให้มีการตรวจสอบคุณภาพการให้บริการว่าเป็นอย่างไร เช่น การรับโทรศัพท์ มีการตรวจสอบ มีการทำบทบาทสมมุติต่าง ๆ การดูงาน ด้านบริการและนำกลับมาปรับปรุง มีการสอนงานในการบริการ มีการ Coaching เป็นพี่เลี้ยงในงานบริการ มี Service Mind ที่ดี จะทำให้บุคลากรยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์ดีมีความสุข อยากทำงานบริการมีความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์ มีกลไก การจูงใจ มีรางวัลมีบุคลากรให้บริการดีเด่น มีการให้ขวัญและกำลังใจ มีการประกาศเกียรติคุณ มีการมอบโล่ มีการนำกลับมาประเมินผล ทำอย่างไรให้บุคลากรในการบริการมีความสุข ได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท สร้างความมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นครอบครัวบริการ จะมีความจงรักภักดีที่จะทำงานบริการให้กับองค์กร

๒.๓ แนวคิดการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ

๒.๓.๑. แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

แนวคิดการจัดภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการปรับปรุงการบริหารงานภาครัฐนับตั้งแต่ในช่วงศตวรรษที่ ๒๐ โดยเฉพาะในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และขยายไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก^{๑๓} โดยเป็นการถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐในอดีต ที่มีลักษณะการบริหารงานแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีการทำงานแบบสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) การดำเนินการหรือปฏิบัติงานในภาครัฐต้องรอคำสั่งจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ ทำให้การบริหารงานและการขับเคลื่อนงานภาครัฐไม่มีความยืดหยุ่น ไม่ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคม และความต้องการของประชาชน แนวคิดการจัดภาครัฐแนวใหม่จึงเป็นแนวคิดที่เข้ามาเปลี่ยนกรอบวิธีคิดและกรอบการดำเนินงานในการบริหารภาครัฐใหม่ โดยการนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการทางเศรษฐศาสตร์และการบริหารจัดการแบบเอกชน โดยจะมุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) การพัฒนาคุณภาพ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ การปฏิรูปในเรื่องของการจัดหาสินค้าและบริการหรือถ่ายโอนงานและกระจายหรือแจกจ่ายทรัพยากร รวมไปถึงการปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน และการปรับปรุงกฎระเบียบ

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ ^{๑๔} ได้ให้ความหมายของการจัดภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ว่าหมายถึง การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรมตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ โดยหลักสำคัญของการจัดภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน ทั้งนี้ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ ๗ ประการ คือ

^{๑๓} Jan – Erik Lane, “Introduction The challenge of 2000”, *New Public Management* (London, UK: Routledge, 2000), 3-4.

^{๑๔} บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, “การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่,” ฐานข้อมูลความรู้ออนไลน์สถาบันพระปกเกล้า, สืบค้นเมื่อ วันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๓, แหล่งข้อมูล : [http://wiki.kpi.ac.th /index.php?title=%E0%B8%81%](http://wiki.kpi.ac.th /index.php?title=%E0%B8%81%81)

๑. จัดการโดยผู้บริการแบบมืออาชีพ (Hands-on professional management) หมายถึงให้ผู้จัดการมืออาชีพจัดการด้วยตัวเอง ตามความชำนาญ และความสามารถ

๒. กำหนดมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) โดยมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการดำเนินการในการจัดทำสินค้าและบริการ รวมถึงการบริหารงาน ซึ่งการตรวจสอบในการปฏิบัติมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

๓. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) โดยจะต้องใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามผลงานที่วัดได้ และเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธีการ และขั้นตอน

๔. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต เพื่อให้เกิดหน่วยย่อยของผู้รับผิดชอบและจะทำให้เงินสนับสนุนของการจัดทำสินค้าและบริการแยกกันอย่างเป็นอิสระ

๕. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เพื่อให้เกิดการแข่งขันและเปรียบเทียบในการจัดทำสินค้าและบริการระหว่างหน่วยงาน

๖. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) จากวิธีการแบบระบบราชการที่เน้นขั้นตอน ให้มีการยืดหยุ่นในการบริหารและจัดการ

๗. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) โดยการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และเน้นการปฏิบัติภายใต้หลักการ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

สำหรับประเทศไทย แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการและให้บริการประชาชนชนโดยภาครัฐ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานโดยเฉพาะการตรากฎหมายสำคัญให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำมาใช้ในการออกแบบแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ดังนี้^{๑๕}

๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ ในมาตราที่ ๓/๑ ได้กำหนดให้ การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

๒. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐ ในหมวดที่ ๔ ซึ่งได้กำหนดให้ส่วนราชการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใด ให้แก่

^{๑๕} วิจิตต์ เอี่ยมสมบูรณ์, “การพัฒนาการให้บริการภาครัฐ กรณีศึกษา: ศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๙), ๑๙-๒๐.

ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ การกระจายอำนาจการตัดสินใจต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน รวมถึงกำหนดให้มีการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลา การดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องประกาศไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้ และให้มีศูนย์บริการร่วมที่ต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยศูนย์บริการร่วมจะต้องมีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชน

๓. พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘ ซึ่งเป็นกฎหมายที่ถูกรื้อฟื้นเพื่อให้มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการในการออกใบอนุญาตต่าง ๆ ของรัฐ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องมี การกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน รวมไปถึงการกำหนดให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมในการให้บริการประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ประชาชน

๔. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งปัจจุบันแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ได้กำหนดให้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ๗ ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑: การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒: การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

๒.๓.๒ แนวคิดการให้บริการสาธารณะ (Public Service) บริการสาธารณะ (Public Service) คือภารกิจหรือกิจกรรมพื้นฐานสำคัญที่รัฐหรือฝ่ายปกครองมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการจัดให้แก่ประชาชนภายในประเทศ โดยกิจกรรมของรัฐหรือฝ่ายปกครองที่ว่านี้ สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ^{๑๖}

^{๑๖} นันทวัฒน์ บรมานันท์, *มาตรฐานใหม่ของการจัดทำบริการสาธารณะระดับชาติในประเทศไทย* (กรุงเทพฯ: วิญญูชน, ๒๕๕๔), ๓๓.

ประเภทแรก ภารกิจหรือกิจกรรมตำรวจทางปกครอง^{๑๗} หมายถึง ภารกิจหรือกิจกรรมที่ฝ่ายปกครองของรัฐจัดให้มีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์เพื่อ “ป้องกันและรักษาความสงบเรียบร้อย” ในสังคม โดยการควบคุมการใช้เสรีภาพของประชาชน ไม่ให้เกิดความวุ่นวาย ซึ่งรูปแบบของภารกิจหรือกิจกรรมตำรวจทางปกครองนี้จะออกมาในรูปแบบของกฎหมายที่บังคับใช้กับประชาชนในประเทศ

ประเภทที่สอง ภารกิจหรือกิจกรรมบริการสาธารณะเพื่อสนองความต้องการของประชาชน^{๑๘} หมายถึง ภารกิจหรือกิจกรรมที่ฝ่ายปกครองของรัฐจัดทำให้ขึ้นเพื่อสนองความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม โดยปกติแล้วรัฐจะเป็นผู้จัดทำเอง แต่ในบางครั้งภารกิจหรือกิจกรรมที่เป็นบริการสาธารณะที่มีขึ้นเพื่อสนองความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวมนั้น รัฐอาจมอบหมายให้องค์กรอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำขึ้นหรือการเข้าไปมีส่วนร่วมให้บริการทางอ้อม ทั้งนี้การจะพิจารณาภารกิจหรือกิจกรรมใดที่จะเป็นบริการสาธารณะนั้น จะต้องพิจารณาในส่วนของเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของภารกิจและกิจกรรมนั้นก่อน เพราะบริการสาธารณะจะต้องเป็นกิจกรรมที่ฝ่ายปกครองของรัฐจัดทำให้ขึ้นเพื่อประโยชน์ของสาธารณะที่ประชาชนทุกคนในรัฐได้ประโยชน์จากการดำเนินการ

ปรัชญา เวสารัชช์ ได้ให้ความหมาย บริการสาธารณะว่าหมายถึง การอำนวยความสะดวกที่หน่วยงานของรัฐจัดให้แก่ประชาชน ซึ่งความสะดวกที่ว่าหมายถึงความสะดวกที่เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งมีลักษณะเป็นการให้บริการประชาชน ที่รัฐควบคุมการนำเข้าทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน บุคลากรเพื่อให้เกิดการสร้างการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน^{๑๙}

เทพศักดิ์ บุญยรัตน์ ได้ให้ความหมายของบริการสาธารณะไว้ว่า การที่หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นรัฐหรือเอกชน ดำเนินการส่งต่อบริการให้แก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยรวม โดยการให้บริการสาธารณะที่จัดขึ้นนั้นมีองค์ประกอบสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่^{๒๐}

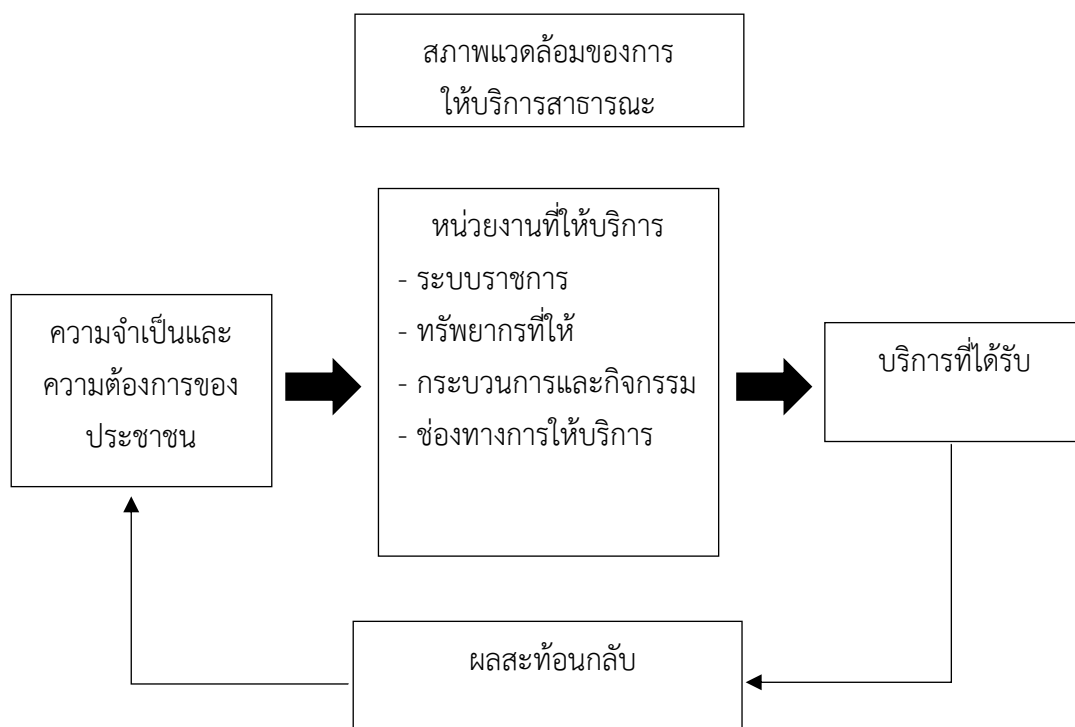
- ๑) หน่วยงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการ
- ๒) ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร
- ๓) กระบวนการและกิจกรรม
- ๔) ผลผลิตหรือตัวบริการ
- ๕) ช่องทางการให้บริการ
- ๖) ผลกระทบหรือคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการ

^{๑๗} เรื่องเดียวกัน, ๓๔-๓๕.

^{๑๘} เรื่องเดียวกัน., ๗๒.

^{๑๙} ปรัชญา เวสารัชช์, *บริการประชาชน - ทำได้ไม่ยาก (ถ้าอยากทำ)* (กรุงเทพฯ: กราฟิคฟอร์แมท, ๒๕๔๐), ๒-๙.

^{๒๐} เทพศักดิ์ บุญยรัตน์, “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ในการให้บริการสาธารณะ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๒๖.



ภาพที่ ๒.๑ กระบวนการให้บริการสาธารณะ, วิจิตต์ เอี่ยมสมบุรณ์, “การพัฒนาการให้บริการภาครัฐ กรณีศึกษา: ศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๙), ๒๕.

จากภาพที่ ๒.๑ จะแสดงให้เห็นว่า การเกิดขึ้นของบริการสาธารณะนั้นเป็นการเกิดขึ้นจากความจำเป็นและความต้องการของประชาชน ซึ่งนำไปสู่การที่รัฐจัดตั้งองค์กร หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะ ทั้งนี้ การดำเนินการจะต้องถูกสร้างและออกแบบเป็นกฎหมายเพื่อเป็นข้อตกลงที่กำหนดรูปแบบลักษณะการใช้บริการ รวมไปถึงกำหนดทรัพยากรที่จะให้สร้างบริการ จนนำมาสู่การเกิดขึ้นของบริการสาธารณะที่ประชาชนได้รับบริการ และเมื่อประชาชนได้ใช้บริการแล้วก็จะมียผลสะท้อนกลับของการใช้บริการ ไปยังผู้ให้บริการเพื่อให้การบริการมีการปรับปรุงและแก้ไข หรือพัฒนารูปแบบการให้บริการอื่น ที่มีความจำเป็นต่อไป

ในขณะที่ ประยูร กาญจนกุล ได้ให้คำนิยามของบริการสาธารณะไว้ว่าหมายถึง กิจกรรมที่อยู่ในการอำนวยความสะดวกหรือควบคุมของฝ่ายปกครองที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนส่วนรวมในประเทศ^{๒๑}

^{๒๑} ประยูร กาญจนกุล, คำบรรยายกฎหมายปกครอง, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพฯ: คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), ๑๐๘.

ดังนั้นจากความหมายของคำว่าบริการสาธารณะข้างต้นจึงทำให้สามารถสรุปได้ว่า บริการสาธารณะคือสินค้าและบริการที่รัฐ หน่วยงาน หรือผู้ได้รับมอบอำนาจจากรัฐ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในประเทศ และเป็นสิ่งรัฐจัดทำขึ้นเพื่อรับประกันความปลอดภัย และคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ ของประชาชนในรัฐ ทั้งนี้ เมื่อบริการสาธารณะเป็นสิ่งที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ประชาชนทุกคนในรัฐได้ประโยชน์ร่วมกัน การจัดทำขึ้นจะใช้ทรัพยากรที่เป็นการระดมทุนจากประชาชนภายในประเทศมาจัดทำบริการให้แก่ประชาชน จากนิยามข้างต้นทำให้บริการสาธารณะจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ ^{๒๒} ได้แก่

หนึ่ง : ความเป็นสินค้าสาธารณะ (Public goods) คือเป็นสินค้าหรือบริการที่ผลประโยชน์ตกแก่ประชาชนเป็นการทั่วไป ไม่ได้ตกอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

สอง : ต้นทุนในการผลิตมาจากทรัพยากรส่วนรวม คืองบประมาณและต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการจะมีแหล่งรายได้หลักมาจากเงินภาษีซึ่งประชาชนทุกคนในประเทศได้จ่ายไป

สาม : ผู้ผลิตหรือผู้จัดหาบริการมาจากองค์กรสาธารณะ หมายความว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดให้มีและจัดทำเป็นองค์กรของรัฐหรือหน่วยงานที่รับมอบอำนาจจากรัฐ

สี่ : การเข้าถึงบริการ ที่ประชาชนทุกคนในประเทศสามารถเข้าถึงและใช้บริการได้

ประเภทของบริการสาธารณะนั้นสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท ^{๒๓}

ประเภทที่หนึ่ง คือ บริการสาธารณะที่มีลักษณะทางปกครอง (Administrative Public Services) หมายถึง บริการสาธารณะที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับความมั่นคง ปลอดภัย และความสงบสุขของสังคมโดยรวม ซึ่งฝ่ายปกครองของรัฐจะเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ และสามารถใช้อำนาจพิเศษดำเนินการต่าง ๆ ได้ เช่น การทหาร การปกครอง การออกเอกสารต่าง ๆ ตามกฎหมาย เป็นต้น ทั้งนี้แต่เดิมนั้น บริการสาธารณะทุกประเภทจัดว่าเป็นบริการสาธารณะทางปกครองทั้งสิ้น แต่ต่อมาเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจขึ้นทำให้ต้องมีรูปแบบและประเภทบริการสาธารณะที่จัดทำต่างออกไป

ประเภทที่สอง คือ บริการสาธารณะที่มีลักษณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Industrial and commercial Public Services) งานบริการสาธารณะในเชิงการค้าที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำเพื่อประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ คือ เน้นทางด้านการผลิต การจำหน่าย การให้บริการ โดยมากบริการสาธารณะในลักษณะนี้จะเป็นสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ทั้งนี้ ในการจัดทำหรือให้บริการสาธารณะประเภทนี้ ภาครัฐอาจเป็นผู้จัดทำเองหรือมอบหมายให้หน่วยงานอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน มาเป็นผู้ดำเนินการ

^{๒๒} นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ, *การศึกษาอำเภอดั้งแบบในการจัดบริการสาธารณะเพื่อการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ (Government outlet)*, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘), ๒-๑๒.

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน., ๒-๑๖.

สำหรับรูปแบบการให้บริการสาธารณะนั้นสามารถจำแนกได้ออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑. รูปแบบการให้บริการสาธารณะของรัฐที่ให้กับประชาชนโดยตรง (Direct Services) และ
๒. บริการสาธารณะที่รัฐมิได้ให้กับประชาชนโดยตรง (Indirect Services) ซึ่งในที่นี้ จะขอกล่าวถึงรูปแบบการให้บริการสาธารณะของรัฐที่ให้กับประชาชนโดยตรง เท่านั้น โดยรูปแบบการให้บริการสาธารณะของรัฐที่ให้กับประชาชนโดยตรง (Direct Services) หมายถึงบริการสาธารณะที่รัฐจัดทำขึ้นโดยมีประชาชนเป็นลูกค้าโดยตรง โดยที่รัฐทำหน้าที่เป็นหน่วยบริการเพื่อจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน ซึ่งสามารถจำแนกวิธีการหรือรูปแบบในการส่งมอบออกเป็น ๔ รูปแบบ^{๒๔} ดังนี้

๑. การบริการประชาชนของรัฐ ณ จุดบริการ (Counter Service) คือ การให้บริการประชาชน ณ จุดบริการ ง่าย ๆ เป็นการให้บริการงานที่มีขั้นตอนการจัดทำที่ไม่ซับซ้อน และสามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นได้ ณ จุดบริการ ภายใต้อาคารเวลาที่กำหนด เช่น งานด้านการทะเบียน งานด้านการขออนุญาต เป็นต้น

๒. การให้บริการประชาชนของรัฐแบบเชื่อมต่อ (Service Link) คือ การให้บริการประชาชนของรัฐที่มีลักษณะซับซ้อน เกินขอบเขตอำนาจหน้าที่หรือความสามารถของหน่วยงานผู้ให้บริการเพียงหน่วยงานเดียว ทำให้การให้บริการต้องอาศัยการประสานงานและขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น ๆ

๓. การบริการสาธารณะแบบนอกสำนักงาน (Off-house Services) คือ การให้บริการประชาชนของรัฐที่มีลักษณะไม่มีความสะดวกและไม่เหมาะสมให้ประชาชนมารับบริการที่สำนักงาน ทำให้ต้องมีการส่งเจ้าหน้าที่ไปให้บริการประชาชนนอกสำนักงานที่ตั้งในรูปแบบของหน่วยบริการเคลื่อนที่หรือจุดให้บริการชั่วคราว

๔. การบริการสาธารณะ ณ จุดบริการถาวร(In-house Service) คือ การบริการประชาชนของรัฐ ที่จัดขึ้น ณ จุดให้บริการถาวรของหน่วยงาน โดยเป็นบริการที่มีลักษณะของการจัดทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้รับบริการต้องเข้าถึงบริการด้วยตนเอง (Walk-in)

๒.๓.๓ หลักเกณฑ์สำคัญในการจัดทำบริการสาธารณะ

โดยทั่วไปแล้ว กิจกรรมสาธารณะไม่ว่าจะเป็นบริการสาธารณะประเภทใด จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่สำคัญ ๓ หลักเกณฑ์สำคัญ^{๒๕} ได้แก่

๑. หลักการว่าด้วยความเสมอภาค ซึ่งถือว่าเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการจัดทำบริการสาธารณะเนื่องจากการที่รัฐเข้ามาจัดทำบริการสาธารณะนั้น รัฐมีเป้าหมายหลักคือการจัดทำบริการสาธารณะขึ้นเพื่อประโยชน์ของประชาชนทุกคนในประเทศ กิจกรรมใดที่รัฐจัดทำขึ้นเพื่อคนกลุ่มใดกลุ่ม

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน, ๒-๑๘.

^{๒๕} เรื่องเดียวกัน, ๒-๑๖.

หนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะจะไม่เป็นบริการสาธารณะ ประชาชนทุกคนย่อมมีสิทธิได้รับการบริการหรือได้รับประโยชน์จากบริการสาธารณะทุกคนอย่างเสมอภาคกัน

๒. หลักการว่าด้วยความต่อเนื่อง เพราะการจัดทำบริการสาธารณะเป็นความจำเป็นสำหรับประชาชนทุกคนในประเทศ ดังนั้นถ้าหากบริการสาธารณะหยุดชะงักลงไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตาม ประชาชนผู้ใช้บริการสาธารณะย่อมได้รับผลกระทบ ซึ่งอาจนำมาสู่ความเดือดร้อน ด้วยเหตุนี้บริการสาธารณะต้องมีความต่อเนื่องในการจัดทำ

๓. หลักว่าด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยบริการสาธารณะที่ดีนั้นจะต้องสามารถปรับปรุง แก้ไข และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและความเหมาะสมกับเหตุการณ์และความจำเป็นเพื่อเป็นการรักษาประโยชน์สาธารณะ รวมทั้งเพื่อเป็นการปรับปรุงให้เข้ากับความต้องการส่วนรวมของประชาชน และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

๒.๓.๔ แนวคิดลีน (Lean)

แนวคิดลีน (Lean) เป็นแนวคิดของการบริหารและการจัดการระบบการผลิตที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรมซึ่งถูกพัฒนาเพื่อเป้าหมายในการเพิ่มศักยภาพการผลิตที่สูงขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหารูปแบบการผลิตแบบเดิมที่ได้สร้างปัญหาต่อระบบการผลิตและทำให้ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น โดยแนวคิดลีน เป็นแนวคิดที่ปรากฏครั้งแรกในหนังสือชื่อ The Machine that Changed the World ซึ่งเขียนโดย James Womack, Daniel T. Jones, และ Rose D. โดยเนื้อหาของหนังสือดังกล่าวได้ศึกษาเปรียบเทียบระบบการผลิตรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าประเทศญี่ปุ่นได้ใช้ระบบการผลิตที่เรียกว่าการผลิตแบบลีน ซึ่งถูกคิดค้นและพัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดระบบการผลิตของ เฮนรี ฟอร์ด โดยบริษัทโตโยต้าได้นำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตรถยนต์ของตนเอง ที่วางเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การกำจัดของเสียจากการผลิตและการออกแบบระบบการผลิตแบบเน้นการไหลกระบวนการผลิตเพื่อกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ขัดขวางการไหลของงานหรือความสูญเปล่าออกไป

๒.๓.๔.๑ นิยามแนวคิดแบบลีน

ลีน (Lean) เป็นแนวคิดที่ถูกใช้ในอธิบายถึงรูปแบบการผลิตที่มีความหมายในเชิงความสมบูรณ์แบบ มีแต่ความจำเป็น หรือมีแต่องค์ประกอบที่จำเป็นต่อกระบวนการเท่านั้น กระบวนการหรือขั้นตอนใดที่ไม่จำเป็นจะถูกตัดออกไป ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้ให้นิยามหลักการการผลิตแบบลีนไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

แนวคิดลีนในลักษณะวิชาหรือองค์กร หมายถึง ระบบการจัดการองค์กร และการพัฒนาระบบการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้หลักการการปฏิบัติในการสร้างคุณค่าต่อลูกค้าหรือ

ผู้ให้บริการโดยตรง ในการพัฒนาที่ทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพสูงขึ้น มีข้อบกพร่องน้อยลง และตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกไป^{๒๖}

วอแม็กและคณะ ได้ให้คำจำกัดความของแนวคิดสิน ว่าเป็นการรวบรวมหลักการหลาย ๆ ด้านเข้าด้วยกัน เพื่อกำจัดทุกสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มออกไป

วอแม็ก และโจนส์ ได้ให้ความหมายแนวคิดสินว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยในการกำจัดความสูญเปล่าโดยวิธีการระบุคุณค่าของงาน ช่วยจัดลำดับการดำเนินการที่สร้างคุณค่าที่ดีในการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้นด้วยแรงงานและใช้อุปกรณ์ที่น้อย ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้การผลิตสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของลูกค้า

เกียรติ ขจรโฆมานะสิน อธิบายแนวคิดแบบสิน ว่าเป็นวิวัฒนาการด้านการบริหารจัดการในการสร้างคุณค่าสู่องค์กร โดยการพัฒนาการเพิ่มระบบการผลิตจนมีความยืดหยุ่นเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมของกระบวนการทำงานโดยมุ่งทำความเข้าใจความต้องการและมุมมองของลูกค้า

ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง ได้ให้นิยามความหมายของแนวคิดแบบสิน ว่าเป็นแนวคิดการผลิตที่ใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด โดยการลดของเสียรวมถึงลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์และมูลค่าต่อองค์กร/หน่วยงาน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มหรือรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน รวมไปถึงเป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าและบริการ^{๒๗}

จากคำนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดสินตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญคือระบบการจัดการกระบวนการทำงานที่มุ่งขจัดความสิ้นเปลืองและสูญเปล่า (Wastes) โดยมุ่งเน้นกำจัดความผิดพลาดและความสูญเปล่าที่ทำให้เกิดการเสียเวลาในกระบวนการ และมุ่งจัดเรียงทุก ๆ กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value) หรือเนื้องานจริง ๆ ให้ดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

๒.๓.๔.๒ หลักการพื้นฐานของแนวคิดแบบสิน

สำหรับแนวคิดแบบสินนั้น มีหลักการที่สำคัญประกอบไปด้วย ๕ ประการ^{๒๘} ดังนี้

๑. คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในมุมมองของลูกค้าโดยตรง (Customer – Specified Value) โดยหลักการนี้เสนอให้ผู้ผลิตระบุคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ได้ว่า คุณค่าของสินค้าหรือบริการอยู่ที่ใด ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ โดยการระบุว่าสินค้าหรือบริการมีคุณค่าอยู่ที่ใด อาจเปรียบเทียบกับคู่แข่งก็ได้ แต่จำเป็นต้องระบุคุณค่าในมุมมองของลูกค้า ไม่ใช่มุมมองของผู้ผลิต

^{๒๖} ทิพราวรรณ ทับสาร, “การบริหารงานโดยใช้แนวคิดแบบสินในภาครัฐ: กรณีศึกษาศาลาว่าการเมืองพัทยา,” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556), 8.

^{๒๗} ตรีทศ เหล่าศิริหงส์ทอง, *กลยุทธ์การผลิต/ปฏิบัติการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน* (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 149-152.

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน, ๑๕๒- ๑๕๘.

การที่สามารถระบุคุณค่าของสินค้าหรือบริการได้จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จัดทำขึ้น

๒. การวิเคราะห์ผังคุณค่า (Identify Value Stream) คือการแสดงสายธารแห่งคุณค่าหรือการจัดทำผังแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping : VSM) ซึ่งเป็นการระบุกิจกรรมที่ต้องทำทั้งหมดในกระบวนการการผลิตหรือกระบวนการให้บริการ โดยเริ่มตั้งแต่แรกจนถึงสินค้าหรือบริการถูกส่งในลูกค้า ซึ่งการจัดทำผังแห่งคุณค่าจะทำให้มองเห็นกระบวนการทั้งระบบ สามารถมองเห็นการไหลของงาน เห็นความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็นในกระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ผังคุณค่าจะพบกิจกรรม ๓ ประเภท ได้แก่

ประเภทที่หนึ่ง กระบวนการหรือขั้นตอนที่มีคุณค่าและต้องทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งเป็นกระบวนการและขั้นตอนที่ควรใส่ใจเป็นอย่างยิ่ง

ประเภทที่สอง กระบวนการหรือขั้นตอนที่ไม่มีคุณค่าแต่จำเป็นต้องทำโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ประเภทที่สาม กระบวนการหรือขั้นตอนที่ไม่มีคุณค่าและสามารถยกเลิกได้

๓. การไหล (Flow) การทำให้คุณค่าเกิดการไหลอย่างต่อเนื่อง คือการทำให้สายการผลิตสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ โดยไม่มีการขัดขวางหรือการหยุดกระบวนการงานได้ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ต้องการมุ่งเน้นในเรื่องการไหลของกระบวนการงานอย่างรวดเร็ว โดยการกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ

๔. เน้นประสานงานตรงจุด (Interfaces) ระหว่างกระบวนการต่าง ๆ อย่างผลิติดะไรที่ยังไม่เป็นที่ต้องการ จนกว่าลูกค้าจะมีความต้องการ(Customer Pull) และเมื่อผลิตต้องทำให้เร็วที่สุด และมุ่งสู่ความสมบูรณ์แบบ โดยการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๕. สร้างความสมบูรณ์แบบ (Perfection) หลังจากที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าและเข้าใจในคุณค่าของสินค้าที่ผลิต จัดทำผังของคุณค่าและให้ลูกค้าเป็นผู้ตั้งงานและกำหนดกิจกรรมในการผลิตแล้ว ต่อมาคือการพยายามเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการค้นหาความสูญเปล่าและกำจัดความสูญเปล่าให้หมดไป

หลักการข้างต้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดลีนมีองค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ ประการแรก คือการบรรลุถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และกิจกรรมในกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นกระบวนการเพิ่มคุณค่าในสายตาลูกค้า ประการที่สอง คือการวางโครงสร้างระบบการไหลของกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยลดทอนหรือตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกไป และประการที่สาม คือการเพิ่มคุณค่าและการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สมบูรณ์แบบ

จากหลักการข้างต้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดลีนให้ความสำคัญต่อการกำจัดสิ่งๆที่เรียกว่า ความสูญเปล่าหรือสิ่งๆที่ไม่มีคุณค่าต่อกระบวนการงาน (Wastes / Non value added) เพื่อก่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบในกระบวนการผลิต โดยจะทำให้กระบวนการงานคงไว้แต่กระบวนการงานที่สำคัญ ซึ่งเมื่อตัดความสูญเปล่าหรือสิ่งๆที่ไม่มีคุณค่าต่อกระบวนการงานออกไปแล้ว จะส่งผลให้กระบวนการงานนั้นมีระยะเวลาที่สั้นลง

ขั้นตอนการทำงานจะมีความกระชับมากขึ้น รวมทั้งยังเป็นการลดต้นทุนการผลิต โดยทั่วไปในกระบวนการผลิตจะแบ่งกิจกรรมการผลิตออกเป็น ๓ กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ ๑ กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Non Value Added : NVA) คือ กิจกรรมที่เป็นความสูญเปล่าและเป็นกิจกรรมที่ไม่จำเป็นซึ่งควรจะต้องกำจัด เช่น การรอคอย การกองหรือสุมผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิตโดยไม่สามารถเชื่อมต่อเพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไปได้ การทำงานหรือกิจกรรมเดียวกันซ้ำ ๆ

กลุ่มที่ ๒ กิจกรรมจำเป็นแต่ไม่มีคุณค่า (Necessary but Non Value Added : NNVA) คือ ความสูญเปล่า แต่อาจจำเป็นต้องยอมให้เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เช่น การเคลื่อนย้ายที่ การเคลื่อนย้ายเครื่องมือ การรอการอนุมัติ

กลุ่มที่ ๓ กิจกรรมที่มีคุณค่าเพิ่ม (Value Added : VA) คือกิจกรรมที่มีคุณค่าในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต เช่น การวางแผนการทำงาน การลดการเกิดของเสียในการผลิต

โกศล ดีศีลธรรม และนิพนธ์ บัวแก้ว (๒๕๔๗) ได้อธิบายว่าโดยทั่วไปแล้วในกระบวนการผลิตหนึ่ง จะมีกิจกรรมหรืองานที่มีคุณค่าอยู่เพียงร้อยละ ๕ เท่านั้น ที่เหลืออีกร้อยละ ๙๕ ถือว่าเป็นกิจกรรมหรืองานที่ไม่มีคุณค่า โดยสามารถแบ่งกิจกรรมหรืองานเหล่านี้ได้ออกเป็น ๒ ส่วน คือ ๑) กิจกรรมหรืองานที่จำเป็นแต่ไม่มีคุณค่าซึ่งมีประมาณร้อยละ ๖๐ และ ๒) กิจกรรมหรืองานไม่มีคุณค่าเพิ่มและไม่จำเป็นอีกร้อยละ ๓๕

นอกจากนี้เรายังสามารถแบ่งกิจกรรมที่เป็นความสูญเปล่าหรือสิ่งที่ไม่มีความคุ้มค่าต่อกระบวนการงาน (Wastes / Non value added) ได้ออกเป็น ๗ ชนิด ได้แก่

- ๑) ความสูญเปล่าจากการรอคอย (Waiting)
- ๒) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน (Transport)
- ๓) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Defects)
- ๔) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน (Over Burden)
- ๕) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory)
- ๖) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion)
- ๗) ความสูญเปล่าเนื่องมาจากการทำงานที่มากเกินไป (Over production)

โดยสรุป การลดความสูญเปล่าหรือสิ่งที่ไม่มีความคุ้มค่าต่อกระบวนการงาน (Wastes / Non value added) คือการลดขั้นตอนที่เป็นความสูญเปล่าให้เหลือแต่เนื้องานที่แท้จริงของกระบวนการงาน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นการสร้างกระแสธารคุณค่าของกระบวนการงานให้เกิดขึ้น และดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตให้ดีขึ้น และยังสามารถลดต้นทุนการผลิตที่ไม่จำเป็นออกไป โดยสำหรับในประเทศไทยการพยายามกำจัดความสูญเปล่าในกระบวนการให้บริการของรัฐได้ถูกทำเป็นรูปธรรมผ่านการออกกฎหมายในการปฏิรูปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน เช่น การออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ พ.ศ. ๒๕๔๖ และการออกพระราชบัญญัติว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘ รวมถึงการพยายามนำหลักแนวคิดในเรื่องของศูนย์บริการร่วม (One Stop service) มาใช้ในการพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

๒.๓.๔.๓ การให้บริการภาครัฐกับการนำแนวคิดสินค้ามาประยุกต์ใช้

นอกจากการทำงานด้านการผลิตในระบบอุตสาหกรรมแล้ว แนวคิดสินค้าได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานด้านบริการด้วยเช่นกัน ด้วยเพราะแนวคิดสินค้าและวิธีการแบบสินค้าได้ตั้งอยู่บนหลักการที่สำคัญคือ ๑) การให้ความสำคัญกับคุณค่าและความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ๒) การมุ่งออกแบบกิจกรรมในกระบวนการผลิตที่เป็นกระบวนการเพิ่มคุณค่าในสายตาลูกค้า และ ๓) การวางโครงสร้างระบบการไหลของกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยลดทอนหรือตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกไป

ในปัจจุบันภาครัฐที่ได้นำแนวคิดและวิธีการแบบสินค้ามาประยุกต์และพัฒนาปรับปรุงงานบริการของหน่วยงานกันอย่างแพร่หลาย แต่ทั้งนี้ในการนำแนวคิดและวิธีการแบบสินค้าใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงานบริการของภาครัฐจำเป็นต้องมีการให้คำนิยามความหมายเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทภาครัฐที่ดำเนินการให้บริการจัดทำสิ่งที่เรียกว่าบริการสาธารณะ (Public Service) ที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนการแสวงหาผลกำไรจากการให้บริการแต่มีเป้าหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนคนส่วนใหญ่ในประเทศซึ่งเป็นหน้าที่ของรัฐที่ต้องจัดทำให้กับประชาชน

แนวคิดและวิธีการแบบสินค้าให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้รับบริการ โดยมุมมองของคำว่าลูกค้า (Customer) ของบริการสาธารณะที่ภาครัฐเป็นผู้จัดทำจะมีความแตกต่างจากมุมมองด้านเอกชน เพราะในภาครัฐมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลากหลาย และอยู่ในสถานะที่ต่างกันไปในแต่ละบริการ คำว่า ประชาชน หรือพลเมือง (Citizen) จึงน่าจะมีความหมายครอบคลุมและสื่อความได้ดีกว่าคำว่าลูกค้า (Customer) โดย ในหนังสือที่ชื่อว่า Lean for the Public Sector แต่งโดย Bert Teeuwen ได้แบ่งคำว่าพลเมือง (Citizen) ออกเป็น ๗ ประเภท ได้แก่ ลูกค้า (Customer) ผู้ใช้ (User) ผู้ปฏิบัติ (Subject) ผู้ออกเสียง (Voter) ผู้เสียภาษี (Taxpayer) ผู้มีส่วนร่วม (Partner) และผู้บริหาร (Administrator) ซึ่งการแบ่งแบบนี้ทำให้เห็นว่าพลเมืองที่เกี่ยวข้องกับบริการภาครัฐนั้น มีมิติของความสัมพันธ์ที่หลากหลาย เนื่องด้วยภาครัฐเป็นผู้มีหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะหลายด้านและความกว้างขวางของประเภทบริการที่ครอบคลุมมากมาย เปรียบได้กับองค์การขนาดใหญ่ที่มีหลายบทบาท อาทิ บทบาทผู้กำกับที่มีหน้าที่กำหนดกฎเกณฑ์และกติกาของสังคม บทบาทผู้บังคับใช้ที่ต้องคอยควบคุมดูแลและควบคุม บทบาทส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือ บทบาทผู้บริหารที่ต้องคอยจัดการภาพรวมและบทบาทผู้อำนวยการที่สร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้รับบริการ บทบาทผู้สั่งการเมื่อมีเหตุการณ์เฉพาะ และบทบาทผู้ให้บริการที่ต้องดำเนินการตามคำร้องขอ (Service provider)

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว ได้เสนอแนวทางและหลักการในการนำแนวคิดสินค้ามาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการภาครัฐไว้ ๕ หลักการ^{๒๙} ดังนี้

^{๒๙} จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, “คิดแบบราชการ บริการแบบเอกชน,” กรุงเทพธุรกิจ, ๑๕ มกราคม ๒๕๕๖, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒ มกราคม ๒๕๖๔, แหล่งข้อมูล: <https://www.bangkokbiznews.com/blog/485885>.

๑. การกำหนดว่าอะไรคือคุณค่าที่ประชาชนผู้รับบริการต้องการ โดยภาครัฐจำเป็นต้องพิจารณาบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในการดำเนินการเรื่องใดก็ตามของภาครัฐจะประกอบด้วย กระบวนการ วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการที่หลากหลายนั้นอาจแบ่งได้เป็น กิจกรรมสร้างคุณค่า และความสูญเสียเปล่า ซึ่งเมื่อนำแนวคิดและวิธีการแบบสิ้นมาใช้ในการพัฒนาแล้วสิ่งสำคัญในการให้บริการภาครัฐคือต้องรู้ว่าผู้รับบริการต้องการอะไร และไม่ต้องทำอะไร โดยที่คุณค่า (สิ่งที่ประชาชนต้องการ) จะต้องมาจากมุมมองของประชาชนผู้รับบริการ ไม่ใช่สิ่งที่ข้าราชการหรือผู้ให้บริการคิดและกำหนดขึ้นเอง ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามปรับปรุงเพื่อลดความสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองให้เหลือน้อยที่สุด หรือหมดไปได้อย่างดี โดยความสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองในที่นี้ ได้แก่ ความล่าช้า การรอคอย ข้อผิดพลาด การแก้ไขงาน และขั้นตอนการให้บริการที่ไม่มีประสิทธิผล

๒. การจัดทำแผนภูมิสายธารแห่งคุณค่า ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำสิ่งที่มองไม่เห็น ให้มองเห็นได้ อธิบายได้ และบริหารจัดการได้ โดยแผนภูมิสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Map หรือ VSM) จะทำให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์ และหาแนวทางในการปรับปรุงที่มีความเชื่อมโยงระบบการบริการทั้งระบบ

๓. การไหลลื่นของกระบวนการและหลักการตั้ง ซึ่งแนวคิดและวิธีการลื่นเรียกว่าการไหลลื่น (Flow) คือกระบวนการทำงานที่มีกระบวนการไหลของงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ งานที่ให้บริการไม่มีการรอดำเนินการอยู่มากหรือน้อยเกินไป ซึ่งเป็นการสร้างสมดุลให้กับงานในขั้นตอน ต่าง ๆ ซึ่งการไหลของงานที่ดีสามารถทำได้ด้วยการศึกษาเวลามาตรฐานที่ใช้ในแต่ละงานย่อย รวมถึงท่าทางการเคลื่อนไหว และถ้าเป็นไปได้ควรที่จะจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการประมวลผลงาน แทนที่จะทำด้วยคนทั้งหมด นอกจากนี้การประเมินปริมาณงาน ความหนาแน่นในแต่ละช่วงเวลาของวัน (แต่ละช่วงวันในหนึ่งเดือน) และความต้องการที่คาดหวังของลูกค้า เพื่อนำมาใช้กำหนดเป็นค่าเป้าหมายในการปรับปรุงกระบวนการ

๔. การสร้างความคล่องตัวคือการสร้างความคล่องตัวให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการโดยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญนี้คือการพัฒนาความรู้ในงานที่ให้บริการเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความรู้ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในขั้นต้นได้โดยไม่ต้องรอหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสั่งการ ทั้งนี้การให้อำนาจการตัดสินใจในระดับหนึ่งก็จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเกิดความคล่องตัวมากขึ้น

๕. การเป็นผู้ให้บริการภาครัฐที่สมบูรณ์แบบ คือการพัฒนาการให้บริการให้ทันต่อสถานการณ์ การเริ่มต้นนำแนวทางสิ้นมาใช้ในการจัดการกระบวนการให้บริการไม่ใช่สิ่งที่ยากเพราะทุกหน่วยงานมีเป้าหมายที่จะพัฒนาการให้บริการเพื่อความเป็นเลิศ แต่การรักษาให้วงล้อของการพัฒนายังคงหมุนวนไปไม่มีที่สิ้นสุดและการขจัดและควบคุมความสูญเสียเปล่าที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ วันได้ คือสิ่งที่ยากเพราะโลกและสังคมมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การนำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะทำองค์กรของภาครัฐพัฒนาการให้บริการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและตรงกับความต้องการของประชาชนภายในประเทศได้ตรงตามความต้องการ

ทั้งนี้ จำลักษณะ ขุนพลแก้ว ได้ยกตัวอย่างของการนำแนวคิดและวิธีการแบบสลับมาใช้ในการให้บริการของภาครัฐ คือ กรณีศึกษาการพัฒนาและการปรับปรุงการให้บริการของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นหนึ่งในโรงพยาบาลชั้นนำของประเทศที่ปัจจุบันต้องให้บริการผู้ป่วยที่เข้ามาทำการรักษาจำนวนมาก อีกทั้งยังต้องให้การรักษาแก่ผู้ป่วยที่โรงพยาบาลขนาดเล็กหรือโรงพยาบาลทั่วไปไม่สามารถรักษาได้ โดยโรงพยาบาลศิริราชได้ใช้แนวคิดและวิธีการแบบสลับประกอบกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ออกแบบการให้บริการภายใต้สโลแกน Siriraj Smart Hospital ซึ่งทำให้ช่วยลดความสูญเปล่าจากการให้บริการของโรงพยาบาล เช่น การรอรับบริการ การรอผลต่าง ๆ ซึ่งการพัฒนากระบวนการให้บริการข้างต้นช่วยแบ่งเบาภาระให้กับเจ้าหน้าที่และเภสัชกรแล้ว และยังสามารถดำเนินการได้รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำทำให้ผู้ป่วยไม่ต้องรอคิวนานโดยโรงพยาบาลศิริราชได้ออกแบบการให้บริการผ่าน Mobile App ที่ชื่อว่า “Siriraj Connect” โดยในแอปพลิเคชันดังกล่าวได้มีการวางระบบการให้บริการไว้ดังนี้ ^{๓๐}

ระบบคิว: โดยผู้รับบริการสามารถลงทะเบียนคิวรับการรักษาได้จากที่บ้านหลังจากนั้นผู้รับบริการจะได้รับหมายเลขคิวตามเวลานัดหมาย ทำให้ผู้รับบริการไม่จำเป็นต้องไปรอรับบริการ ณ โรงพยาบาล และสามารถวางแผนการเดินทางมารับบริการให้ตรงเวลาตามคิวที่นัดไว้ได้

ระบบนัดหมาย: กรณีที่ตรวจเสร็จแล้วและมีความประสงค์จะไม่รอใบนัดกระดาษเพียงแต่ผู้รับบริการระบุวันที่สะดวกช่วงเวลาที่หมอนัด จากนั้นระบบจะส่งคิวนัด ผ่าน Siriraj Connect ให้ โดยไม่ต้องรอใบนัดกระดาษ ผู้รับบริการสามารถไปรับยาได้เลย และกรณีที่ต้องการเลื่อนนัดก็สามารถเลื่อนนัดออนไลน์ผ่าน Siriraj Connect ได้

ระบบเวชระเบียน: โดยผู้รับบริการสามารถขอมีหมายเลขบัตรโรงพยาบาลหรือ HN online ผ่าน siriraj connect เพียงกรอกรายละเอียดข้อมูลโดยไม่ต้องมาโรงพยาบาล เมื่อได้รับหมายเลขบัตร รพ. ท่านสามารถขอคิวนัดตรวจพบแพทย์ ทางออนไลน์ได้

ระบบส่งต่อผู้ป่วย: กรณีที่มีใบส่งตัวตามขั้นตอน ผู้รับบริการสามารถลงทะเบียนตรวจสอบสิทธิ์ล่วงหน้าออนไลน์ได้

ระบบการชำระเงิน: โดยผู้รับบริการสามารถชำระเงินค่าบริการได้สามช่องทาง ช่องทางปกติผ่านเคาน์เตอร์ชำระเงิน บัตรเดบิต บัตรเครดิตและชำระผ่านคิวอาร์โค้ดโดยไม่ต้องใช้บัตร และจะได้ใบเสร็จที่สามารถไปเบิกกับกรมบัญชีกลางได้ หรือชำระผ่าน Siriraj connect กับธนาคารที่ร่วมโครงการโดยค่าใช้จ่ายทั้งหมดจะส่งไปที่ สมาร์ทโฟนของท่าน ท่านจะได้รับไฟล์ใบเสร็จในรูปแบบดิจิทัล

ระบบแผนที่นำทาง (Navigator): ช่วยให้ผู้ป่วยและญาติสามารถรับบริการในจุด ต่างๆ ได้โดยไม่หลงเส้นทาง

ข้อมูลด้านยา: เมื่อมารับบริการที่ รพ.ศิริราชจะได้รับคิวอาร์โค้ดที่แสดงข้อมูลยาที่ได้รับในแต่ละครั้งที่มาพบแพทย์ ซึ่งจะมีค่าเตือนและคำแนะนำในการใช้ยา ผู้รับบริการสามารถสแกนและเก็บรายการยาที่ได้รับและหาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับยาผ่าน RDU รู้เรื่องยาใน siriraj connect

^{๓๐} จำลักษณะ ขุนพลแก้ว, “Digital Lean มิติใหม่การบริการยุค ๔.๐,” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๗, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒ มกราคม ๒๕๖๘, <https://www.ftpi.or.th/2019/30910>

๒.๔ นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการประชาชนของประเทศไทย

๒.๔.๑ แนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

การพัฒนากระบวนการตามแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) เป็นแนวคิดในการพัฒนาการบริหารราชการและการให้บริการซึ่งได้ถูกนำไปใช้ในหลายประเทศ โดยประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้มาใช้พัฒนาประเทศ ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๒ ภายใต้โครงการ e-Thailand ซึ่งมีเป้าหมายที่พัฒนาประเทศ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมอย่างเป็นธรรม และพัฒนาสังคม บุคลากร และสารสนเทศ อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนและภาคเอกชน โดยภายใต้โครงการ e-Thailand ได้นำเอาแนวคิด e-Government มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน โดยหน่วยงานภาครัฐได้นำเครื่องมือเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและให้บริการประชาชน ทำให้ประชาชนมีช่องทางการรับบริการที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภาครัฐได้หลายทาง เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต นำไปสู่การได้รับบริการที่ดีจากภาครัฐ สะดวก เสียเวลาน้อยลง

แนวคิดเรื่องรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) เป็นแนวคิดที่มีฐานความคิดตั้งอยู่บนแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานภาครัฐและการให้บริการภาครัฐที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานและให้บริการประชาชน^{๓๑} โดยในโลกยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีและระบบสื่อสาร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้นำมาใช้อิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของคนในสังคม ทำให้ในหลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องทบทวนทางการบริหารจัดการและการให้บริการใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงได้มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานและการบริการขององค์กร องค์กรภาครัฐก็เช่นกันที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีมาพัฒนาและปรับปรุงองค์กรภาครัฐทำให้เกิดการบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการขยายขีดความสามารถของหน่วยงานรัฐในการให้บริการประชาชน ที่จะทำให้การให้บริการประชาชนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของรัฐ อันจะเป็นการยกระดับการให้บริการแบบใหม่ที่ทันสมัย

ดังนั้น รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) จึงหมายถึง การให้บริการของภาครัฐผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มการเข้าถึงบริการของภาครัฐ เป็นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินงานของรัฐบาล

โดยหลักการสำคัญของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนคือ หลักการ “ภาครัฐ ต่อ ประชาชน (Government to Citizen : G๒C)” ที่การให้บริการของภาครัฐนั้น จะมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางโดยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงทุกบริการ ณ จุดเดียว ที่เดียว ทันใด

^{๓๑} พิฐวรณ กิติคุณ, “การบริหารจัดการภาครัฐ: รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government),” Academic Focus สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, (2558), สืบค้นเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2563, <http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/426726>

ทุกเวลา ทั้งถึงและเท่าเทียม และโปร่งใส ตัวอย่างของหน่วยงานรัฐที่ได้ใช้แนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) พัฒนาการบริการจัดการและใช้ในการบริการประชาชน เช่น การชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต (e-Revenue) ทั้งนี้ ประโยชน์ของ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ที่มีต่อหน่วยงานภาครัฐที่นำมาปรับใช้สามารถสรุปได้ดังนี้

ประการแรก เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพราะ e-Government ทำให้มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการปรับปรุงกระบวนการในการลดขั้นตอน ลดเวลา และลดต้นทุน

ประการสอง เป็นการเพิ่มคุณภาพในการบริการประชาชน ทำให้ประชาชนมีช่องทางในการรับบริการที่รวดเร็ว และบริการได้ทุกที่ ตลอดเวลา อันจะนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจของประชาชนมากขึ้น

ประการที่สาม เพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานและบริการเพราะข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ และการบริการ จะมีการเผยแพร่บนระบบอินเทอร์เน็ตที่ประชาชนสามารถเข้าดูและตรวจสอบได้

๒.๔.๒ แนวคิดการบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-stop services)

การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว หมายถึง การรวบรวมเอาการบริการ ในด้านต่าง ๆ มาร่วมกันให้บริการ ณ ที่แห่งใดแห่งหนึ่งเพียงจุดเดียว แบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งภายในหน่วยงาน หรือหลาย ๆ หน่วยงานมาร่วมกันให้บริการ^{๓๒} โดยแนวคิดศูนย์การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว นั้น มีฐานความคิดที่ตั้งอยู่บนแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องการสร้างการอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน และแก้ไขปัญหาความไม่สะดวกของประชาชนในการเข้ารับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ

โดยศูนย์การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-stop services) จึงหมายถึง การนำงานบริการของภาครัฐทั้งหมด ที่เป็นงานบริการที่อาจมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันหลาย ๆ หน่วยงาน หรืองานบริการของภาครัฐที่มีได้มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น มาจัดตั้งรวมให้บริการสาธารณะเหล่านั้นตั้งอยู่ในสถานที่เดียวกัน จุดเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการได้รับความสะดวก และลดขั้นตอนการรับบริการเพื่อให้การบริการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้สามารถใช้รูปแบบของการให้บริการตามแนวคิดการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-stop services) ได้ดังนี้^{๓๓}

^{๓๒} สันชัย พัฒนะวิชัย, “การให้บริการประชาชนตามกรอบแนวคิด การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-stop services) กรณีศึกษา : ศูนย์บริการร่วมนนทบุรี ณ อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี และ ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม,” (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), ๑๕.

^{๓๓} เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ในการให้บริการสาธารณะ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๓๖.

รูปแบบที่ ๑ การนำหลายหน่วยงานมาร่วมให้บริการอยู่ในสถานที่ เดียวกัน ด้วยการนำงานหลายขั้นตอนที่ต้องผ่านหลายหน่วยงานมาร่วมกันไว้ให้บริการอยู่ในสถานที่ เดียวกัน ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้น คือ ช่วยลดระยะเวลาของการบริการให้น้อยลง คือ แทนที่ประชาชนจะต้องเสียเวลาในการเดินทางเพื่อไปติดต่อระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ แต่เปลี่ยนเป็นให้หน่วยงานที่มีงานบริการที่เกี่ยวข้องกันมาจัดตั้งศูนย์ทำงานร่วมกันซึ่งจะให้งานบริการที่เกิดขึ้นสามารถส่งต่อกันได้อย่างทันที

รูปแบบที่ ๒ การกระจายอำนาจให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จหน่วยเดียว โดยที่มีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบจัดทำบริการของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถดำเนินการได้ทันที

รูปแบบที่ ๓ การให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้เสร็จทันที คือการดำเนินการด้านบริการต่าง ๆ ของรัฐ ประชาชนสามารถดำเนินการได้ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต ตามกระบวนการและวิธีการที่กำหนดไว้จนเสร็จสิ้นการบริการ

สำหรับประเทศไทยนั้นได้มีการนำเอาแนวคิดนี้มาใช้ ผ่านการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ โดยมาตรา ๓๐ กำหนดให้กระทรวงจะต้องจัดให้ส่วนราชการภายใน ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริการประชาชน ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎอื่นใด ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

๒.๔.๓ ระบบราชการ ๔.๐

ระบบราชการ ๔.๐ คือแนวนโยบายในการเปลี่ยนแปลง (Transform) ระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐ โดยยึดหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่เน้นการบริการจัดการและการให้บริการที่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยมีหลักการในการเปลี่ยนแปลง ๓ ประการ^{๓๔} คือ

๑. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) ที่มีการเปิดเผยความโปร่งใสในการทำงานที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรทำให้แก่ภาคอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์โครงสร้างในแนวนอน ในลักษณะของเครือข่าย

๒. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen –Center Government) โดยต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า ตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการ

^{๓๔} วารุณี กันทะวัง, “ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการพัฒนาการให้บริการงานทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๖๐), ๔-๕.

หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์ จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Devices) พร้อมทั้ง อำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นใน จุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนเอง และผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

๓. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High-Performance Government) โดยรัฐต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง อย่างฉับพลันมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลาตลอดจนเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

๒.๔.๔ รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government)

รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายถึง การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการภาครัฐโดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ ผ่านการใช้เทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ ๓ ประการ^{๓๕} ได้แก่

๑. Reintegration เป็นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
๒. Needs-based holism เป็นการปรับปรุงองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง
๓. Digitalization เป็นการใช้ศักยภาพโดยการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตที่จะแทนที่รูปแบบการทำงานแบบเดิม

โดยแนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้นเป็นแนวคิดที่เกิดในคราวการประชุม คณะกรรมการเตรียมการด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคม ครั้งที่ ๑/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ ซึ่งต่อมาได้มีการจัดทำร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่มีเป้าหมายในภาพรวม ๔ ประการดังต่อไปนี้

๑. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ
๒. สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

^{๓๕} พิชุวรรณ กิตติคุณ, “ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล,” Academic Focus สำนักวิชาการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, (๒๕๕๙), สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๑ เมษายน ๒๕๖๓, แหล่งข้อมูล: <http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/426726>

๓. เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล

๔. ปฏิรูปกระบวนการทัศนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เป็นการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๒.๔.๕ ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)

ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) เป็นหน่วย/จุดบริการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้คำแนะนำ และการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มีประสิทธิภาพ และสร้าง ความเชื่อมั่น ความประทับใจให้แก่ประชาชนที่เดินทางมาติดต่อราชการ รูปแบบการบริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เป็น การบริการที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ราชการ โดยอาจจัดตั้งศูนย์ราชการ สะดวกขึ้นมาใหม่ หรือพัฒนาการบริการของศูนย์บริการประชาชน ที่ทุกหน่วยงานมีการจัดตั้งไว้อยู่แล้ว (เช่นศูนย์บริการร่วมกระทรวง ศูนย์ช่วยเหลือสังคม (OSCC) ศูนย์ดำรงธรรม ศูนย์บริการวีซ่าและใบอนุญาต ทำงาน ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ เป็นต้น) โดยการเพิ่มคุณลักษณะของ ศูนย์ราชการสะดวก ในการให้ประชาชนที่ไปขอรับบริการจากรัฐได้รับ ความสะดวกมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของศูนย์ราชการสะดวกมีดังนี้

- ๑) เป็นการบริการที่ให้ความช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ในการติดต่อราชการ โดยเฉพาะกลุ่ม ผู้รับบริการที่มาติดต่อครั้งแรก
- ๒) เป็นการบริการที่สนับสนุนให้การติดต่อราชการมี ความง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ในการขอรับบริการ เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร ของทุกหน่วยงานทั้งที่อยู่ในสังกัดเดียวกันและ/หรือต่าง สังกัดได้การประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการให้บริการ การสร้างแนว ปฏิบัติในการให้บริการ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้ให้บริการมีจิตสาธารณะ/ จิตบริการ การมีช่องทางการขอรับบริการ ที่หลากหลาย การมีแบบฟอร์ม ต่าง ๆ ที่ไม่ยุ่งยากและมากเกินไป เป็นต้น ๓) เป็นการบริการที่สามารถ พัฒนาไปสู่การบริการแบบ เบ็ดเสร็จ (One Stop Service : OSS) ณ จุดเดียวได้ ๔) เป็นการบริการ ที่สามารถจัดชุดเฉพาะกิจลงไปในพื้นที่ ปัญหาได้

ดังนั้น ภายใต้อำนาจศูนย์บริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานได้จัดตั้งไว้แล้วเดิม ควรจะพัฒนาให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ครอบคลุม ถึงการเป็นศูนย์ราชการสะดวกด้วย กล่าวคือ อาจมีการพัฒนาโครงสร้าง ICT การพัฒนาช่องทางการติดต่อ เช่น รัฐบาลได้เปิดให้บริการข้อมูล ข่าวสาร แก่ประชาชนผ่านสายด่วนของรัฐบาล ๑๑๑๑ เป็นต้น หรือ การพัฒนาการบริการให้เป็นแบบ Online มากขึ้น โดยมีมุมมองที่สำคัญ ของการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) ด้านสถานที่ ต้องเข้าถึงง่าย และสะดวกในการติดต่อ ขอรับบริการ ไม่สร้างภาระให้แก่ประชาชน ๒) ด้านบุคลากร ต้องมีจิตบริการ (Service Mind) การบริการ มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ๓) ด้านงานที่ ให้บริการ ต้องสนองตอบความต้องการ ขั้นตอนการขอรับบริการของประชาชนไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีความ ง่ายต่อ เจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ๔) ด้านอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ตามภารกิจโดยทุก ๆ ด้าน ต้องมี มาตรฐานในการบริการประชาชน

๒.๔.๕.๑ หลักเกณฑ์วิธีการประเมินผล และการรับรองมาตรฐาน การให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก

หลักคิด การนำพาประชาชน ในการเข้าสู่บริการภาครัฐได้อย่าง สะดวก

ระบบการให้บริการ ระบบการให้บริการ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ระบบก่อนเข้าสู่จุดให้บริการ ระบบจุดให้บริการ และระบบสนับสนุน การให้บริการ

๑) ระบบก่อนเข้าสู่จุดให้บริการ เป็นระบบการให้บริการ ก่อนที่ผู้รับบริการจะเข้าถึงบริเวณจุดให้บริการ ซึ่งเป็นบริเวณที่ควรมีการออกแบบการบริการหรือจัด สิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการสามารถดำเนินกิจกรรมเบื้องต้น ก่อนเข้าสู่จุดบริการได้ทั้งนี้การออกแบบการบริการควรสอดคล้องและ เหมาะสมกับช่องทางการบริการด้วย เช่น การให้บริการ ณ สำนักงาน อาจมีระบบการจัดคิว การจัดให้มีที่นั่งพักรอ การจัดทำสื่อให้ข้อมูล การช่วยเหลือให้คำแนะนำ แบบฟอร์มที่เข้าใจง่าย เป็นต้น เพื่อให้ประชาชน เกิดความประทับใจ นอกจากนี้ยังรวมถึงการเดินทางของผู้รับบริการไปยัง สถานที่ให้บริการต้องเข้าถึงได้ง่าย สะดวกและไม่เป็นภาระของประชาชน เช่น สถานที่ให้บริการตั้งอยู่ในเส้นทางที่มีระบบขนส่งสาธารณะ เป็นต้น หรือกรณีเป็นการบริการผ่านช่องทางเว็บไซต์อาจมีการออกแบบระบบหน้าแรกของการให้บริการที่ง่ายต่อการเข้าถึงและการค้นหาบริการที่ต้องการได้ง่ายและรวดเร็ว หรือเป็นการบริการผ่านช่องทางโทรศัพท์ อาจออกแบบระบบตอบรับ ณ นาทีแรกที่ผู้ใช้บริการเรียกเข้ามา เป็นต้น

๒) ระบบจุดให้บริการ เป็นระบบการให้บริการตั้งแต่เจ้าหน้าที่เริ่มดำเนินการให้บริการจนถึงสิ้นสุดการให้บริการ ซึ่งการออกแบบการบริการขึ้นอยู่กับ ช่องทางการบริการ เช่น การบริการ ณ สำนักงาน อาจออกแบบเป็นการให้ บริการในจุดบริการเดียว หรือ การบริการที่เกี่ยวข้องกันถูกจัดให้อยู่ใน บริเวณใกล้เคียงกัน ด้วยความเหมาะสม มีความทันสมัย และสะอาดตา การจัดเครื่องมือ-อุปกรณ์และเอกสาร/แบบฟอร์มที่เพียงพอกับการให้ บริการ การดำเนินการให้บริการมีความถูกต้อง รวดเร็ว สร้างความประทับใจ ให้แก่ผู้รับบริการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการให้บริการ และการตอบสนอง คำขอหรือข้อร้องเรียนของประชาชนที่มารับบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีที่เกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้า ในขณะที่การบริการผ่านช่องทางเว็บไซต์ ควรมีการออกแบบหน้าต่างของโปรแกรมประยุกต์ให้ง่ายต่อการสืบค้น ข้อมูล หรือสามารถกรอกแบบฟอร์มคำขอได้ เป็นต้น

๓) ระบบสนับสนุนการให้บริการ เป็นระบบสนับสนุนการดำเนินการให้บริการและการบริหารจัดการศูนย์ราชการสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การพัฒนากลยุทธ์การให้บริการ การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมี ประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะความชำนาญของเจ้าหน้าที่ การออกแบบ และพัฒนาการให้บริการที่เหมาะสม การออกแบบระบบและขั้นตอน การให้บริการ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการที่สามารถ อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เป็นต้น

๒.๕ กฎหมาย และระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการภาครัฐ

๒.๕.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐

มาตรา ๖๔ บทบัญญัติในหมวดนี้ เป็นแนวทางให้รัฐดำเนินการตรากฎหมายและกำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน

มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าวการจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

มาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้งพัฒนา เจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา ๗๗ รัฐพึงจัดให้มีกฎหมายเพียงเท่าที่จำเป็น และยกเลิกหรือปรับปรุงกฎหมายที่หมดความจำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิตหรือการประกอบอาชีพ โดยไม่ชักช้าเพื่อไม่ให้เป็นการกระทบแก่ประชาชน และดำเนินการให้ประชาชนเข้าถึงตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ได้โดยสะดวกและสามารถเข้าใจกฎหมายได้ง่ายเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

๒.๕.๒ พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

มาตรา ๗ ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดให้การกระทำใดจะต้องได้รับอนุญาต ผู้อนุญาตจะต้องจัดทำคู่มือสำหรับประชาชน ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข (ถ้ามี) ในการยื่นคำขอ ขั้นตอนและระยะเวลาในการพิจารณาอนุญาตและรายการเอกสารหรือหลักฐานที่ผู้ขออนุญาตจะต้อง ยื่นมาพร้อมกับคำขอ และจะกำหนดให้ยื่นคำขอผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์แทนการมายื่นคำขอด้วยตนเองก็ได้คู่มือสำหรับประชาชนตามวรรคหนึ่งให้ปิดประกาศไว้ ณ สถานที่ที่กำหนดให้ยื่นคำขอและเผยแพร่ ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเมื่อประชาชนประสงค์จะได้สำเนาคู่มือดังกล่าว ให้พนักงานเจ้าหน้าที่จัดสำเนาให้ โดยจะคิดค่าใช้จ่ายตามควรแก่กรณีก็ได้ ในกรณีเช่นนั้นให้ระบุค่าใช้จ่ายดังกล่าวไว้ในคู่มือสำหรับ ประชาชนด้วย

ให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการตรวจสอบขั้นตอนและระยะเวลาในการ พิจารณาอนุญาตที่กำหนดตามวรรคหนึ่งว่าเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีหรือไม่ ในกรณีเห็นว่าขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดดังกล่าวล่าช้าเกินสมควร ให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาและสั่งการให้ผู้อนุญาตดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

โดยเร็ว เพื่อประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ให้ส่วนราชการจัดให้มีศูนย์บริการร่วม เพื่อรับคำขอและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการอนุญาตต่าง ๆ ตามกฎหมายว่าด้วยการอนุญาตไว้ ณ ที่เดียวกันตามแนวทางที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด

๒.๕.๓ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรา ๓๐ ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็น อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

มาตรา ๓๑ ในศูนย์บริการร่วมตามมาตรา ๓๐ ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้ พร้อมทั้งจะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วม ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสาร หลักฐานที่ประชาชนจะต้องจัดหาในการขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่อง มอบให้แก่เจ้าหน้าที่ ของศูนย์บริการร่วม และให้เป็นที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มา ติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อและตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าวนั้นประชาชน ได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้ดำเนินการในเรื่องนั้น ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตามมาตรา ๓๑ ให้ถือว่าเป็นการยื่น ต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎแล้ว ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการให้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง แจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตาม กฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป

มาตรา ๓๒ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนในเรื่องเดียวกันหรือ

ต่อเนื่องกันในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบ และให้นำความในมาตรา ๓๐ และมาตรา ๓๑ มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม

๒.๕.๔ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.๒๕๕๙

ข้อ ๒ ให้กรมการปกครอง มีภารกิจเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การปกครองท้องถิ่น การอาสารักษาดินแดน และการทะเบียน เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัย ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และให้เกิดความสงบสุขในสังคม อย่างยั่งยืน

๒.๕.๕ การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ในปัจจุบัน พบว่า ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนแม่บทประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ หมายความว่า ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) (ในประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ การเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมทั้งการพัฒนาและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเฝ้าระวังและแจ้งเตือนภัย ตลอดจนเตรียมพร้อมรองรับภัยคุกคามและวิกฤตการณ์ระดับชาติ) โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑: การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจ ต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่ายและหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่มี ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาครัฐและประชาชน การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง พัฒนาระบบการจัดการ ข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ เช่น

๑. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน และวางรูปแบบ การให้บริการประชาชนที่สามารถขอรับบริการจากภาครัฐได้ทุกเรื่อง โดยไม่คำนึงว่าผู้รับบริการ จะมาขอรับบริการ ณ ที่ใด (No Wrong Door)

๒. ยกกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว เช่น ศูนย์รับคำขออนุญาต ศูนย์ช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤต (One Stop Crisis Center: OSCC) เป็นต้น

๓. ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน (e-Service) เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้ง่ายขึ้น รวมทั้งพัฒนารูปแบบ การบริการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้เลือกรูปแบบการรับบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง (Government You Design) โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้

๔. ส่งเสริมให้มีเว็บกลางของภาครัฐ (Web Portal) เพื่อเป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกหน่วยงานของภาครัฐ รวมถึงข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

๕. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจของประเทศและการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยทบทวนขั้นตอน ปรับปรุงกระบวนการ หรือแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน ของรัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการแข่งขันของประเทศ

๖. ส่งเสริมให้มีการนำระบบการรับประกันคุณภาพมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement) มาใช้ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการกำหนดเงื่อนไขในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ที่มีต่อประชาชน โดยการกำหนดระดับการให้บริการ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดลักษณะ ความสำคัญ ระยะเวลา รวมถึงการชดเชยกรณีการให้บริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด

๗. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริการภาครัฐโดยใช้ประโยชน์จากบัตรประจำตัว ประชาชน ในการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ประชาชนตามวงจรชีวิต โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากบัตรสมาร์ทการ์ด (Smart Card) หรือเลขประจำตัวประชาชน ๑๓ หลัก

๘. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมการสร้าง วัฒนธรรมองค์การให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตใจที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยตรงมากขึ้น

๙. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐยกระดับระบบการบริการประชาชนโดยการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่ใช้บริการเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการบริการได้อย่างจริงจัง เน้นการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ณ จุดบริการ หลังจากได้รับการบริการ และนำผลสำรวจความพึงพอใจมาวิเคราะห์ ศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเผยแพร่ผลการสำรวจให้ประชาชนทราบ โดยอาจจัดตั้ง สถาบันการส่งเสริมการให้บริการประชาชนที่เป็นเลิศ (Institute for Citizen - Centered Service Excellence) เพื่อทำหน้าที่ในการสำรวจความคิดเห็น วิเคราะห์ ติดตาม เสนอแนะ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนแก่ส่วนราชการต่าง ๆ

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ของประชาชนอย่างจริงจัง โดยเน้นการจัดการเชิงรุก มีการรวบรวมหลักเกณฑ์และกระบวนการ

จัดการข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน ตอบสนองทันทั่วทั้งที่ สามารถติดตาม เรื่องร้องเรียนได้ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของการให้บริการ รวมไปถึงการมีฐานข้อมูลและ ระบบสารสนเทศในการ เชื่อมโยงข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

๑๑. วางหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการช่วยเหลือเยียวยาเมื่อประชาชนได้รับความไม่เป็นธรรม หรือได้รับความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดของการดำเนินการของภาครัฐและปัญหา ที่เกิด จากภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือปัญหาอื่น ๆ ที่รัฐมีส่วนเกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒: การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากร มีความเป็นมืออาชีพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เช่น

๑. ปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความ ยืดหยุ่น คล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือบริบท ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็น ระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

๓. ยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดย มุ่งเน้น ให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนยุทธศาสตร์ และ ผลักดันสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบ การบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเอง มีความคิดริเริ่มและ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็น สำคัญ

๔. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานของรัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

๕. นำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์การ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การ บริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกระดับคุณภาพ การให้บริการประชาชน สร้าง ความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานแบบเวอร์ชวล (Virtual Office) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ และประหยัดค่าใช้จ่าย

๖. ปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ (Government Website Standard) และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงหน่วยงานของรัฐ (Connected Government) ที่สมบูรณ์แบบเพื่อก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

๗. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักโดยการจัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการให้บริการภาครัฐ และพัฒนาระบบสารสนเทศบนโครงสร้างพื้นฐานหลักที่ทางภาครัฐพัฒนาขึ้น ได้แก่ ระบบเครือข่ายสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network: GIN) และเครื่องแม่ข่าย (Government Cloud Service: G – Cloud) เพื่อ ลดค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

๘. นำกรอบแนวทางมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแห่งชาติ (Thailand e-Government Interoperability Framework: TH e-GIF) มาใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ภาครัฐ เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง ส่วนราชการด้วยกัน ในลักษณะโครงข่ายข้อมูลที่เชื่อมต่อถึงกัน เพื่อให้กระบวนการ ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เพื่อสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดิน

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีแผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน ได้ทันท่วงที โดยกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการช่วยเหลือ การซักซ้อม และการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลัก

๑๑. วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสม ไม่เป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ประเทศ ไปสู่การปฏิบัติ

๑๒. ส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเปิดโอกาสให้ บุคคลภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการได้โดยง่ายมากขึ้นในทุกระดับ รวมทั้งสนับสนุนให้มี การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Talent mobility) ซึ่งสามารถเชื่อมโยง ได้ทั้งสองทางจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนและจากภาคเอกชนไปสู่ภาครัฐ

๑๓. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการปฏิบัติ ราชการ โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงเปรียบเทียบอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานและ/หรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงปรับปรุงการทำงาน โดยนำเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับ การเพิ่มผลิตภาพมาใช้ มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการดำเนินงานในทุกกระบวนการ ตัดกิจกรรม ที่ไม่มีประโยชน์หรือไม่มีการเพิ่มคุณค่าในกระบวนการออกไป เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์การ ด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่ และปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน เช่น Lean Management เป็นต้น

๑๔. ส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบการใช้บริการร่วมกัน (Shared Services) เพื่อประหยัด ทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานของรัฐ

โดยรวมกิจกรรมหรือกระบวนการงานลักษณะ/ประเภทเดียวกัน (Common Process) ซึ่งเดิม ต่างหน่วยงานต่างดำเนินงานเองเข้ามาไว้ในศูนย์บริการร่วมโดยเฉพาะงานสนับสนุน (Back Office) ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการเงินการคลัง และระบบบุคลากร เป็นต้น

๑๕. ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบ และปลอดภัยของสังคมส่วนรวม รวมทั้งสนับสนุน เสริมสร้าง พัฒนาและสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่สังคมและชุมชน เพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีเป้าหมายเพื่อวางระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ของราชการอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ผูกมัด/ผูกพันติดตามมา (Ownership Cost) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาส และ สร้างความมั่นคงตามฐานะเศรษฐกิจของประเทศ ลดความสูญเสียสิ้นเปลืองและเปล่าประโยชน์ รวมทั้ง วางระบบและมาตรการที่จะมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยรวม มีต้นทุนที่ต่ำลงและลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลายภายใต้วัตถุประสงค์ เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น

๑. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ (Cross Functional Management System) ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains) ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนกระทั่งปลายน้ำ รวมทั้งกำหนดบทบาทภารกิจให้มีความชัดเจนว่าใคร มีความรับผิดชอบในเรื่องหรือกิจกรรมใด รวมทั้งการจัดทำตัวชี้วัดของกระทรวงที่มีเป้าหมาย ร่วมกัน (Joint KPIs)

๒. การออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบของ หน่วยงานรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถรองรับการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศที่ต้องอาศัย การดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรและระบบราชการแบบเดิม

๓. ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้มีลักษณะแบบยืดหยุ่นยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมเป็นหลัก เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศและการบริหารงานแบบบูรณาการ

๔. พัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานของภาครัฐในระดับต่าง ๆ (Multi-Level Governance) ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการยึดพื้นที่เป็นหลัก เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าและไม่เกิดความซ้ำซ้อน และปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นแบบยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง (Area-based Approach) รวมทั้งวางเงื่อนไขการจัดสรร งบประมาณให้กระทรวง/กรม ต้องสนับสนุน การขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ในสัดส่วนวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชน มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการทบทบ ทบพาทและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งเน้น การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับ ภาคส่วนอื่น การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างที่ภาครัฐไม่ จำเป็นต้องดำเนินงานเองให้ภาคส่วนอื่น รวมทั้ง การสร้างความร่วมมือหรือความเป็น ภาคี หุ้นส่วน (Partnership) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาใน การบริหารราชการแผ่นดิน มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและวางกลไกให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้าง ความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการ ในการต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็น ประชาคมอาเซียน มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสาน พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันในการส่งเสริมและยกระดับ ธรรมาภิบาลในภาครัฐ ของประเทศสมาชิก อาเซียน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความ เจริญผาสุกของสังคม ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อย สามประการ ได้แก่

๑. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) อันเป็น การยกระดับ การทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จ ที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนา ประเทศหรือแก้ปัญหาคความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใด ในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมือง ในรูปแบบ "ประชารัฐ"

๒. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) อันเป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือ solutions ใหม่ ๆ อันจะเกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะ ให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (GovLab/ Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาด้วย "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" เข้ามาประยุกต์ใช้

๓. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) อันเป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่าน cloud computing อุปกรณ์ประเภท smart phone และ collaboration tool ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่าง real time ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

บทที่ ๓

ระเบียบ วิธีการศึกษา

การศึกษา แนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบบริการ (Service Design) การนำวิธีคิดและวิธีปฏิบัติในกระบวนการออกแบบมาช่วยพัฒนารูปแบบงานบริการหรือผลิตภัณฑ์ ที่จะสามารถสร้างประโยชน์ได้สูงสุด ใช้งานได้สะดวกที่สุด และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการได้มากที่สุด ที่สำคัญคือสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่องค์กรได้ในเชิงรูปธรรมและนามธรรม สำหรับการค้นหานวัตกรรมบริการในการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาในประเด็นสำคัญได้อย่างถูกต้อง หรือเปรียบกับสำนวนที่ว่าสามารถเกาได้ถูกจุดที่คัน เพื่อให้ประชาชนทุกคนที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ โดยกฎหมายของประเทศไทย ได้รับบริการสาธารณะจากรัฐบาลไทย อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม บนหลักนิติธรรมผ่านกระบวนการออกแบบบริการ Service Design Process โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๓.๑ การเข้าใจปัญหา หรือ Empathize คือ ขั้นตอนแรกของ Service Design โดยนำเอา การเข้าอกเข้าใจ (Empathy) เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา สามารถอธิบายได้ว่าเป็นกระบวนการที่พยายามวิเคราะห์และทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้มาใช้บริการ ณ ที่ทำการปกครองอำเภอ ขั้นตอนนี้จะเปรียบเสมือนการสังเกตและการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เป็นหัวใจหลักของการพัฒนาการให้บริการประชาชนของกรมการปกครอง เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายและประเด็นที่ต้องการแก้ไขอย่างถ่องแท้ โดยขั้นตอนนี้จะกระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิดที่นำไปสู่ ความสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ปัญหา นอกจากนี้การเข้าใจในปัญหาอย่างลึกซึ้งนั้นจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นถึงต้นตอ ส่งผลให้ทราบถึงปัญหาการให้บริการของที่ทำกรปกครองอำเภอ ในการเข้าใจปัญหา หรือ Empathize จำนวน ๔ พื้นที่ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามภูมิสังคม และภูมิรัฐศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาการให้บริการของภาครัฐอย่างแท้จริงโดยกำหนดพื้นที่เป้าหมาย ดังนี้

๑. ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน
๒. ที่ทำการปกครองอำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา
๓. ที่ทำการปกครองอำเภอไชยา จังหวัดสุราษฎร์ธานี
๔. ที่ทำการปกครองอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา

โดยการสร้างความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างลึกซึ้งนั้น ผู้ศึกษาจะต้องสามารถทำความเข้าใจถึงปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานครอบครัว ลักษณะนิสัย ระดับความรู้สติปัญญา สังคม สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม หรือที่เรียกว่า การศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Study)^{๓๖} เพื่อการสร้างความเข้าใจผู้ใช้งานอย่างลึกซึ้ง และสามารถทำได้ผ่านวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

^{๓๖} Emrah Yayici. (2016). Design Thinking Methodology Book.ArtBizTech.

๓.๑.๑ การสร้างความเข้าใจผ่านการสังเกตและการสวมบทบาท (Observe & Immerse)

หนึ่งในการทำความเข้าใจผู้ใช้งานคือการสังเกตสิ่งต่างๆ รอบตัวของผู้ใช้ ไม่ว่าจะป็น อากัปกริยา ท่าทางหรือแม้กระทั่งของใช้ส่วนตัว สภาพแวดล้อม ทั้งที่บ้าน ที่ทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะ ทำความเข้าใจชีวิตของผู้ใช้ได้ดียิ่งขึ้นรวมถึงการพยายามที่จะสวมบทบาทเป็นตัวผู้ใช้อเอง (Immersion) เพื่อสามารถทำความเข้าใจถึงมุมมองและประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ใช้

สังเกตถึงวิธีการเข้าถึงสังคม ปฏิกริยาต่าง ๆ ที่เขามีกับผู้คนรอบข้าง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะพยายาม ทำความเข้าใจผู้ใช้ได้อย่างลึกซึ้ง จนไปถึงกระบวนการความคิดของผู้ใช้ และกระบวนการการตัดสินใจ ในเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ

๓.๑.๒ การสร้างความเข้าใจผ่านการสัมภาษณ์ (Interview)

นอกจากการสังเกตพฤติกรรมและสภาพแวดล้อม หรือศึกษาผู้ใช้งานในเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnography) แล้ว อีกหนึ่งวิธีที่จะทำให้เห็นกออกแบบสามารถทำความเข้าใจผู้ใช้งานได้อย่างลึกซึ้ง คือการได้พูดคุยหรือสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ และกลุ่มผู้ใช้บริการงานของภาครัฐ

โดยการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการด้วยวิธีการต่างๆ กัน ดังนี้

Open-ended Qualitative Interview: การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพแบบเปิดเป็นการ สัมภาษณ์ที่ไม่เน้นคำถามเจาะจง แต่ถามเพื่อเปิดโอกาสให้เจอสิ่งใหม่ๆ เช่น ช่วยเล่าให้ฟังเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ... ช่วยยกตัวอย่าง... การสัมภาษณ์ลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้ทำวิจัยได้เรียนรู้มากขึ้นว่าจริงๆ แล้วผู้รับบริการ ต้องการอะไร

Closed Interview: การสัมภาษณ์แบบปิดเป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ทำ วิจัยรู้ชัดเจนว่าต้องการ อะไรจากการสัมภาษณ์ โดยผู้ทำวิจัยจะมีแนวทางชัดเจนอยู่แล้ว เพียงแต่แนะนำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เลือกตอบ จากสิ่งที่เตรียมไว้ให้เท่านั้น

Contextual Interview: การสัมภาษณ์ตามบริบทเป็นการสัมภาษณ์ในสถานการณ์จริง โดยยึดพฤติกรรมของผู้ใช้บริการเป็นหลัก วิธีการนี้จะต้องกำหนดตัวผู้ใช้บริการที่จะให้สัมภาษณ์ก่อน (Identify the users) จากนั้นจึงอธิบายให้เขาเข้าใจถึงงานวิจัยที่ทำ ซึ่งในกรณีนี้ ตัวผู้ให้สัมภาษณ์เองต้อง ยินดีให้สอบถามความเห็นหรือความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการด้วย ยกตัวอย่างเช่น ในการสัมภาษณ์ ผู้ใช้บริการที่ทำการปกครองอำเภอ ผู้ศึกษาหรือผู้ช่วยวิจัย จะเดินคู่ไปกับลูกค้าในขณะที่รับบริการ และจะมีการถามตอบกันระหว่างนั้น

๓.๒ การนิยามปัญหาให้ชัดเจน หรือ Define คือ การระบุปัญหา หรือประเด็นที่ต้องการ จะแก้ไข (Problem statement) เมื่อเรารู้ถึงข้อมูลปัญหาที่ชัดเจนจากการวิเคราะห์หาต้นเหตุของปัญหา จากนั้นจึงนำเอาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อที่จะคัดกรองและระบุว่าเป็นปัญหาที่แท้จริง เป็นการ กำหนดหรือบ่งชี้ปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติการในกระบวนการหรือขั้นตอน ต่อไป โดยเฉพาะปัญหาในด้านการเข้ารับบริการ ณ ที่ทำการปกครองอำเภอ

โดยการนิยามหรือการตีกรอบปัญหา (Define) เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการในการคิด เชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยในขั้นตอนนี้ จะเป็นการดึงข้อมูลเชิงลึก (insight) จากการทำ

เข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Empathize) และทำการจับกลุ่มรูปแบบปัญหา (pattern grouping) เพื่อตีกรอบปัญหาหลักของผู้ใช้งานที่จะต้องทำการแก้ไขด้วยการออกแบบ โดยการจับกลุ่มรูปแบบปัญหาจะเป็นการหาจุดเชื่อมโยงของแต่ละคนเพื่อทำการแบ่งกลุ่มรูปแบบปัญหาที่ได้พบจากทุก ๆ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้^{๓๗}

๑. จับกลุ่มตามประเภทของปัญหาที่ได้พบ
๒. การวิเคราะห์จุดเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของข้อมูลจากความคล้ายคลึงกันของข้อมูล (Similarities) ข้อมูลซ้ำ (Repetition) หรือความพึ่งพากันของข้อมูล (Dependencies)
๓. ทำการดึงข้อมูลเชิงลึก (Insight) ของปัญหาที่สามารถทำการแก้ไขได้ออกมาโดยมีอยู่ ๓ ทักษะที่สำคัญที่ผู้ศึกษาควรมีคือ ความสามารถในการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Empathy) ความสามารถในการมองเห็นจุดเชื่อมโยงของรูปแบบต่าง ๆ (Pattern Recognition) และความสามารถในการใช้สัญชาตญาณ (Intuition) ในการหาความสัมพันธ์ในส่วนของเหตุและผลระหว่างข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ (Analyze) และสังเคราะห์ (Synthesize) ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาจากผู้ใช้งานกลุ่มต่าง ๆ แล้วขั้นตอนต่อไปคือการสร้างตัวละครสมมติ (Persona) ที่จะใช้เป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ใช้งานที่เป็นเป้าหมายของการออกแบบ โดยวัตถุประสงค์ของการสร้างตัวละครสมมติคือการทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของผู้ใช้งานทุกคนที่เราได้รวบรวมข้อมูลมา เพื่อทำความเข้าใจถึงแรงบันดาลใจ ความปรารถนา ความคาดหวัง และความต้องการของผู้ใช้งานโดยรวมจากนั้นจึงเป็นการทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้ใช้งานผ่านเครื่องมือที่เรียกว่าแผนภูมิการเดินทางของลูกค้า หรือ ผู้ใช้งาน (Customer Journey Map) ซึ่งจะเป็นการร่างแผนภูมิประสบการณ์ของผู้ใช้งานในการใช้ชีวิตประจำวันหรือปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ใช้งานมีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการเดิมที่เป็นอยู่และระบุจุดสัมผัส (touch point) ต่าง ๆ ในปฏิสัมพันธ์นั้น ๆ เพื่อที่จะสามารถระบุจุดสัมผัสที่เป็นปัญหาสำหรับผู้ใช้งาน และจะเป็นการนำไปสู่การตั้งคำถามเชิงออกแบบในรูปแบบประโยคของ "เราจะ....ได้อย่างไร" หรือ How Might We? เพื่อช่วยให้ ทีมผู้ศึกษาสามารถตีกรอบโจทย์ปัญหาได้ชัดเจนมากขึ้น

๓.๓ การระดมความคิด หรือ Ideate คือ การนำเสนอแนวความคิดในการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด โดยใช้วิธีการระดมสมองจากหลากหลายวิธีคิดและมุมมอง เป็นการผสมผสานความคิดจากหลากหลายที่มา เพื่อให้ได้มุมมองและวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายออกมาให้มากที่สุด นำมาเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ประเมินผลวิธีการเหล่านั้น เพื่อสรุปเป็นความคิดที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ต่อไป

การระดมความคิด (Ideate) เป็นการค้นหาไอเดียสร้างสรรค์ที่จะสามารถตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของผู้ใช้งานได้มากที่สุดด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมนักออกแบบสามารถใช้พลังแห่งความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการได้อย่างเต็มที่ผ่านการระดมสมองในทีม (Group Brainstorm) โดยจะ

^{๓๗} ธีัญญพร จารุกิตติคุณ และ นันทกานต์ ทองวานิช. (บรรณาธิการ). (๒๕๕๗). คู่มือการออกแบบบริการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ.

เป็นการระดมความคิดเพื่อให้ได้ปริมาณไอเดียมากที่สุด หลักการของการระดมสมองในทีมมีด้วยกัน โดยจะต้องสำรวจความเป็นไปได้ที่หลากหลายและพร้อมที่จะทำการตัดสินใจที่ดีได้มากยิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังจะต้องต่อยอดความคิดจากประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งนี้กฎของการระดมสมองในทีมผู้ศึกษายึดตามกฎ ๗ ข้อ ดังนี้

๑. ในขั้นแรกจะยังไม่มีมติตัดสินว่าไอเดียไหนดีหรือไม่ดี
๒. ส่งเสริมให้คนในทีมคิดต่าง คิดนอกกรอบ และคิดหลุดโลก
๓. เปิดรับฟังทุก ๆ ไอเดียจากทุกคนในทีม
๔. ต่อยอดความคิดจากไอเดียของคนอื่นในทีม
๕. มีสมาธิกับเรื่องที่กำลังคิดอยู่
๖. หากไม่สามารถเขียนอธิบายได้ ให้สื่อสารไอเดียออกมาเป็นภาพ
๗. มุ่งเน้นให้ได้ปริมาณมากที่สุด มากกว่าคุณภาพของไอเดีย

กระบวนการค้นหาแนวคิดสำหรับงานบริการมีความสำคัญมากในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากเป็นการพัฒนาความคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และเป็นการสร้างทางเลือกให้พิจารณา เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดในการออกแบบบริการก่อนจะลงมือทำจริง สำหรับการค้นหาแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติ ประกอบด้วย

๓.๓.๑ Generating Ideas : ระดมแนวคิดที่หลากหลาย

หลังจากระบุปัญหาและโอกาสแล้ว ก็จะเข้าสู่การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาที่ระบุไว้ตั้งแต่แรกได้ โดยจะต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชน พฤติกรรมของประชาชน แรงจูงใจของผู้ให้บริการ หรือแม้แต่ความต้องการและความเป็นไปได้ขององค์กร

๓.๓.๒ Clustering & Developing Ideas : จัดกลุ่มความคิด

หลังจากได้แนวคิดที่หลากหลาย การจัดกลุ่มแนวคิดที่กระจัดกระจายเหล่านั้นให้เป็นหมวดหมู่จะช่วยทำให้เห็นแนวคิดหลักได้ชัดเจนขึ้น อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน หรือเกิดแนวคิดใหม่ๆ จากการรวบรวมหลายๆ แนวคิดเข้าด้วยกัน นอกจากนี้การจัดกลุ่มความคิดยังเป็นการพัฒนาแนวคิดโดยอัตโนมัติ เพื่อสร้างสรรค์งานบริการที่ดีที่สุดอีกด้วย

๓.๓.๓ Selecting the Idea : เลือกแนวคิดที่ใช้

แนวคิดที่หลากหลายบางแนวคิดนั้น อาจเป็นแนวคิดที่ดีแต่ทำไม่ได้จริง หรือเป็นแนวคิดที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดนัก ดังนั้นการคัดเลือกแนวคิดที่ดีที่สุด จึงควรพิจารณาจากความเป็นไปได้ และความสามารถในการแก้ปัญหาได้ตรงจุดและรอบด้าน (Holistic) โดยคำนึงถึงบริบทของงานบริการนั้นๆ

สำหรับเทคนิคและเครื่องมือที่ใช้สำหรับการระดมความคิดในทีมที่มีประสิทธิภาพยังมีด้วยกันหลากหลายรูปแบบที่ผู้ศึกษาจะนำไปใช้งาน ได้แก่ เทคนิคการต่อยอดความคิด (Brainwriting) เทคนิคการแบ่งปันความคิด (Sharing Brainstorming) เทคนิคการผลักดันความคิดให้ออกนอกกรอบ (Pushing Boundaries SCAMPER) ขั้นตอนการระดมความคิดเป็นขั้นเป็นตอนในกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่จำเป็นจะต้องใช้ทั้งทักษะในการคิดในเชิงกว้าง (Divergent) เพื่อระดมหาไอเดียให้ได้จำนวน

มากที่สุด และทักษะในการตีกรอบและหาจุดบรรจบ (Convergent) เพื่อคัดเลือกความคิด หรือ ทางออกที่ดีที่สุดเมื่อทำการคัดเลือกไอเดียที่คาดว่าจะดีเป็นไอเดียที่ดีที่สุดในการตอบโจทย์ปัญหาของผู้ใช้งานแล้ว หรือ การจำลองสถานการณ์ (Role Play) คือการทดสอบงานบริการที่ออกแบบขึ้นด้วยการกำหนดบทบาทให้สมาชิกในทีมแต่ละคนได้ลองแสดงเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการนั้นๆ ภายใต้สถานการณ์บางอย่าง นอกจากการจำลองสถานการณ์ในพื้นที่จริงแล้ว นักออกแบบบริการยังสามารถใช้ “แบบจำลองขนาดเล็ก” เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและพฤติกรรมการใช้บริการได้ ตัวอย่างเช่น การวาดแผนผังพื้นที่ลงบนกระดาษแล้วใช้หุ่นจำลองเป็นเครื่องมือในการศึกษาถึงขั้นตอนงานบริการ ณ จุดต่างๆ เป็นต้น

๓.๔ การสร้างต้นแบบ หรือ Prototype คือ การแปลงไอเดียให้เป็นรูปเป็นร่างอย่างง่ายที่สุด สะดวกและรวดเร็วที่สุด เพื่อให้เป็นต้นแบบไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย และจากนั้นจึงทำการสังเกตหรือสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อเก็บเป็นข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ๔ แห่ง ในขั้นตอนนี้ เป็นการลงมือปฏิบัติจริง โดยทดลองตามแนวทางการแก้ไขปัญหาคำสั่งที่กำหนด รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการจนสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาคำสั่งที่ดีที่สุดให้ได้ และสามารถนำไปเป็นต้นแบบในการแก้ไขปัญหาคำสั่งรัฐสวัสดิชาติในพื้นที่อื่นๆทั่วประเทศได้

วัตถุประสงค์ของการสร้างต้นแบบคือการทดสอบสมมติฐานว่าไอเดียที่ได้คิดค้นขึ้นนั้นจะสามารถตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของผู้ใช้งานได้จริงหรือไม่ โดยจะต้องเป็นการสร้างการจำลองสถานการณ์นั้น ๆ หรือสร้างต้นแบบผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำ ทำได้เร็วและสามารถนำไปทดสอบได้เร็ว เพื่อให้ทีมงานสามารถกลับไปปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดของต้นแบบได้อย่างรวดเร็วแล้วทำการทดสอบซ้ำเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลงานจะสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนที่สุด

คุณลักษณะของต้นแบบที่ดีจะคำนึงถึง ๒ สิ่งเป็นหลัก คือ

๑) ความถูกต้องหรือความแม่นยำ (Fidelity) ที่จะสามารถสะท้อนถึงไอเดียหรือความคิดที่จะสื่อออกไปได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนที่สุด โดยในขั้นแรกอาจจะยังไม่ได้มีความแม่นยำสูงนัก แต่จะเป็นการพัฒนาให้มีความแม่นยำและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดจากการดัดแปลงในแต่ละครั้งหลังทำการทดสอบ

๒) บริบทของผู้ใช้งาน (Context) เพราะการทำการทดสอบต้นแบบในบริบทที่แตกต่างกัน จะช่วยให้เราสามารถรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากบุคคลที่สาม ในแต่ละบริบทเพื่อนำมาปรับแก้ต้นแบบได้ดียิ่งขึ้น

โดยในขั้นตอนนี้คณะผู้ศึกษาจะออกแบบรูปแบบการทำงาน (Model) ของการแก้ไขปัญหาคำสั่งงานบริการ ณ ที่ทำการปกครองอำเภอ

๓.๕ การทดสอบ หรือ Test เป็นขั้นตอนการทดลองนำต้นแบบที่สมบูรณ์หรือข้อสรุปที่จะนำไปใช้จริงมาปฏิบัติก่อน ณ ศูนย์บริการประชาชน กรมการปกครอง เพื่อทดสอบประสิทธิภาพ ตลอดจนประเมินผล จากนั้นจึงนำเอาปัญหาหรือข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริงอีกครั้ง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาคำสั่งให้บริการประชาชนของที่ทำการปกครองอำเภอได้ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ

สำหรับขั้นตอนการทดสอบนั้น เมื่อได้แนวคิดที่พัฒนาจากขั้นตอนการสร้างแนวคิดงานบริการ (Creation) มาแล้วนั้น ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำแนวคิดดังกล่าวมาทดสอบเพื่อศึกษาว่าแต่ละแนวคิดมีประสิทธิภาพหรือไม่ และทดสอบซ้ำไปมาจนได้แนวคิดที่เหมาะสมที่สุดกับปัญหาที่ระบุไว้ตั้งแต่ต้น จากนั้นจึงนำแนวคิดนั้นไปใช้จริง การสร้างแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลองเพื่อทดสอบแนวคิดนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญอีกข้อของการพัฒนางานบริการ เพราะจะช่วยให้ประเมินโอกาสและความเป็นไปได้ของระบบการบริการที่คิดขึ้นมาได้ หรือหากยังมีข้อบกพร่องจะได้นำไปพัฒนาก่อนนำไปใช้จริง การสร้างแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลองนี้ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่

๑. Design the Test: สร้างบททดสอบ
๒. Test the Interaction: ทดสอบระบบปฏิสัมพันธ์
๓. Evaluate the Test: ประเมินผลการทดสอบ

หลังจากการทำการทดสอบต้นแบบ ในแต่ละครั้งสิ่งสำคัญที่จะต้องทำก็คือการทำแบบประเมินผลของการทดสอบต้นแบบ เพื่อปรับแก้และปรับปรุงต้นแบบให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น สามารถตอบโจทย์ความต้องการและปัญหาของผู้ใช้งานได้ดียิ่งขึ้น โดยจะเป็นการประเมินจากการทำงาน (Functionality) ต้นทุน (Cost) ความสวยงาม (Aesthetics) การใช้งาน (Usability) การบำรุงรักษา (Maintenance) ซึ่งจะต้องทำการประเมินในทุก ๆ รุ่นการพัฒนาของต้นแบบ ก่อนจะนำไปใช้เป็นแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม ในพื้นที่ ๘๗๘ อำเภอ ทั่วประเทศ

บทที่ ๔ ผลการศึกษา

การศึกษา แนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอ ภายใต้หลักนิติธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจ หน้าที่ อำนาจ หลักการและแนวทางการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอ และราชการส่วนภูมิภาคระดับอำเภอ เพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัย และองค์ประกอบที่ทำให้งานบริการของที่ทำกรปกครองอำเภอ ได้รับความพึงพอใจสูงสุด และเพื่อกำหนดเครื่องมือหรือรูปแบบการให้บริการของที่ทำกรปกครองอำเภอ

ในการศึกษา แนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรมผู้ศึกษาได้ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบบริการ (Service Design) การนำวิธีคิดและวิธีปฏิบัติในกระบวนการออกแบบมาช่วยพัฒนารูปแบบงานบริการหรือผลิตภัณฑ์ ที่จะสามารถสร้างประโยชน์ได้สูงสุด ใช้งานได้สะดวกที่สุด และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการได้มากที่สุด ที่สำคัญคือสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่องค์กรได้ทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรม สำหรับการค้นหาวัตรกรรมบริการในการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาในประเด็นสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ประชาชนทุกคนที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ โดยกฎหมายของประเทศไทย ได้รับการสาธารณะจากรัฐบาลไทย อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม บนหลักนิติธรรม ผ่านกระบวนการออกแบบบริการ Service Design Process โดยมีรายละเอียดผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๔.๑ การเข้าใจปัญหา หรือ Empathize

เป็นขั้นตอนแรกของ Service Design โดยนำเอา การเข้าอกเข้าใจ (Empathy) เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา สามารถอธิบายได้ว่าเป็นกระบวนการที่พยายามวิเคราะห์และทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้มาใช้บริการ ณ ที่ทำกรปกครองอำเภอ ขั้นตอนนี้จะเปรียบเสมือนการสังเกตและการสัมภาษณ์ถามกลุ่มเป้าหมายที่เป็นหัวใจหลักของทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอ เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายและประเด็นที่ต้องการแก้ไขอย่างถ่องแท้ โดยขั้นตอนนี้จะกระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิดที่นำไปสู่ ความสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ปัญหา นอกจากนี้การเข้าใจในปัญหาอย่างลึกซึ้งซึ่งนั้นจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นถึงต้นตอ ส่งผลให้ทราบถึงปัญหาการให้บริการของที่ทำกรปกครองอำเภอ ในการเข้าใจปัญหา หรือ Empathize จำนวน ๔ พื้นที่ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามภูมิสังคม และภูมิรัฐศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาการให้บริการของภาครัฐอย่างแท้จริง โดยกำหนดพื้นที่เป้าหมาย ดังนี้

๑. ที่ทำกรปกครองอำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน
๒. ที่ทำกรปกครองอำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา
๓. ที่ทำกรปกครองอำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต
๔. ที่ทำกรปกครองอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม

โดยการสร้างความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างลึกซึ้งนั้น ผู้ศึกษาจะต้องสามารถทำความเข้าใจถึงปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานครอบครัว ลักษณะนิสัย ระดับความรู้ สติปัญญา สังคม สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม หรือที่เรียกว่า การศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Study)^{๓๘} เพื่อการสร้างความเข้าใจผู้ใช้งานอย่างลึกซึ้ง

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่เข้าไปใช้บริการในที่ทำการปกครองอำเภอมีความคาดหวังว่า หน่วยงานราชการจะเป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในการผลักดันและนำนโยบายการพัฒนาประเทศและความเป็นอยู่ของประชาชน ไปสู่เป้าหมายการบำบัดทุกข์บำรุงสุขและการกินดีอยู่ดี ด้วยภารกิจที่สำคัญในฐานะกลไกของรัฐนั้น หน่วยงานราชการยังมีบทบาทสำคัญที่ควบคู่ไปด้วยการกิจดังกล่าว อีกประการหนึ่งคือ เป็นผู้ให้บริการแก่ประชาชน เพื่อพัฒนาและสนับสนุนให้ประชาชนอยู่อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้เอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานราชการต่างๆ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของตนในฐานะผู้ให้บริการ ซึ่งต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวก และความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งมุ่งสู่เป้าหมายสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้เกิดขึ้นกับประชาชนผู้ให้บริการ

การบริการ มีความหมายที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละบริบท ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการไม่ว่าผู้ให้บริการหรือผู้รับบริการส่วนใหญ่คิดว่ามีความคุ้นเคยและมีความเข้าใจความหมายของคำว่าบริการเป็นอย่างดี ผลคือผู้ให้บริการก็พยายามปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ขณะเดียวกันผู้รับบริการก็พยายามเรียกร้องการบริการที่ตนต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับตน ดังนั้นบทบาทและหน้าที่หลักอีกประการหนึ่งของผู้ให้บริการ คือ การสร้างรูปแบบการอำนวยความสะดวกหรือการจัดวิธีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ให้สามารถสร้างความเข้าใจในการบริการระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด และเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด

ที่ทำการปกครองอำเภอในฐานะหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการประชาชนอย่างใกล้ชิด รวมถึงผู้บริหารระดับพื้นที่ ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับกรม และระดับกระทรวง ต้องมีความเข้าใจบทบาทของตนในฐานะผู้แปลงนโยบายไปใช้ในพื้นที่ โดยมีหน้าที่ อำนาจ และหลักการให้บริการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ในมาตรา ๖๑/๑ ประกอบมาตรา ๕๒/๑ กำหนดให้จังหวัดและอำเภอ มีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอหน้า รวดเร็วและมีคุณภาพ

ทั้งนี้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุ เป้าหมายดังต่อไปนี้

^{๓๘} Emrah Yayici. (2016). Design Thinking Methodology Book.ArtBizTech.

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรา ๓๐ ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็น อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

มาตรา ๓๑ ในศูนย์บริการร่วมตามมาตรา ๓๐ ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้ พร้อมทั้งจะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วม ให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสาร หลักฐานที่ประชาชนจะต้องจัดหามาในการขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่อง มอบให้แก่เจ้าหน้าที่ ของศูนย์บริการร่วม และให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มา ติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อและตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าวนั้น ประชาชน ได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้ดำเนินการในเรื่องนั้น ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตามมาตรา ๓๑ ให้ถือว่าเป็นการยื่น ต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎแล้ว ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการให้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง แจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตาม กฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป

มาตรา ๓๒ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนในเรื่องเดียวกันหรือต่อเนื่องกันในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบ และให้นำความในมาตรา ๓๐ และมาตรา ๓๑ มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม

นอกจากนี้ ยังมีแนวนโยบายที่ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการบริการภาครัฐได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนแม่บท

ประเด็นที่ ๒๐ การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ หมายความว่า ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) (ในประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมทั้งการพัฒนาและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเฝ้าระวังและแจ้งเตือนภัย ตลอดจนเตรียมพร้อมรองรับภัยคุกคามและวิกฤตการณ์ระดับชาติ) โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่ายและหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่มี ปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาครัฐและประชาชน การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง พัฒนาระบบการจัดการ ข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ เช่น

๑. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน และวางรูปแบบ การให้บริการประชาชนที่สามารถขอรับบริการจากภาครัฐได้ทุกเรื่อง โดยไม่คำนึงว่าผู้รับบริการ จะมาขอรับบริการ ณ ที่ใด (No Wrong Door)

๒. ยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว เช่น ศูนย์รับคำขออนุญาต ศูนย์ช่วยเหลือเด็กและสตรีในภาวะวิกฤต (One Stop Crisis Center: OSCC) เป็นต้น

๓. ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน (e-Service) เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้ง่ายขึ้น รวมทั้งพัฒนารูปแบบ การบริการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นผู้เลือกรูปแบบการรับบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง (Government You Design) โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้

๔. ส่งเสริมให้มีเว็บกลางของภาครัฐ (Web Portal) เพื่อเป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทุกหน่วยงานของภาครัฐ รวมถึงข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

๕. ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจของประเทศและการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยทบทวนขั้นตอน ปรับปรุงกระบวนการ หรือแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนของหน่วยงาน ของรัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการแข่งขันของประเทศ

๖. ส่งเสริมให้มีการนำระบบการรับประกันคุณภาพมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement) มาใช้ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการกำหนดเงื่อนไขในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ที่มีต่อประชาชน โดยการกำหนดระดับการให้บริการ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดลักษณะ ความสำคัญ ระยะเวลา รวมถึงการขดเชยกรณีการให้บริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด

๗. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริการภาครัฐโดยใช้ประโยชน์จากบัตรประจำตัวประชาชน ในการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ประชาชนตามวงจรชีวิต โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากบัตรสมาร์ทการ์ด (Smart Card) หรือเลขประจำตัวประชาชน ๑๓ หลัก

๘. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมการสร้าง วัฒนธรรมองค์การให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตใจที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี รวมถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการโดยตรงมากขึ้น

๙. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐยกระดับระบบการบริการประชาชนโดยการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่ใช้บริการเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการบริการได้อย่างจริงจัง เน้นการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ณ จุดบริการ หลังจากได้รับการบริการ และนำผลสำรวจความพึงพอใจมาวิเคราะห์ ศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเผยแพร่ผลการสำรวจให้ประชาชนทราบ โดยอาจจัดตั้ง สถาบันการส่งเสริมการให้บริการประชาชนที่เป็นเลิศ (Institute for Citizen - Centered Service Excellence) เพื่อทำหน้าที่ในการสำรวจความคิดเห็น วิเคราะห์ ติดตาม เสนอแนะ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนแก่ส่วนราชการต่าง ๆ

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ของประชาชนอย่างจริงจัง โดยเน้นการจัดการเชิงรุก มีการรวบรวมหลักเกณฑ์และกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน ตอบสนองทันที่ซึ่งสามารถติดตาม เรื่องร้องเรียนได้ตั้งแต่จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของการให้บริการ รวมไปถึงการมีฐานข้อมูลและ ระบบสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

๑๑. วางหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการช่วยเหลือเยียวยาเมื่อประชาชนได้รับความไม่เป็นธรรม หรือได้รับความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดของการดำเนินการของภาครัฐและปัญหา ที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือปัญหาอื่น ๆ ที่รัฐมีส่วนเกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติ

ภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เช่น

๑. ปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความ ยืดหยุ่น คล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือบริบท ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็น ระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓. ยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดย มุ่งเน้น ให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนยุทธศาสตร์ และ ผลักดันสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบ การบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเอง มีความคิดริเริ่มและ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็น สำคัญ

๔. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานของรัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)

๕. นำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การ บริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกระดับคุณภาพ การให้บริการประชาชน สร้าง ความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานแบบเสมือนอยู่ที่ทำงาน จริง (Virtual Office) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ และประหยัดค่าใช้จ่าย

๖. ปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ (Government Website Standard) และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงหน่วยงานของรัฐ (Connected Government) ที่สมบูรณ์แบบเพื่อก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

๗. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักโดยการจัดระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการให้บริการ ภาครัฐ และพัฒนาระบบสารสนเทศบนโครงสร้างพื้นฐานหลักที่ทางภาครัฐพัฒนาขึ้น ได้แก่ ระบบ เครือข่ายสารสนเทศภาครัฐ (Government Information Network: GIN) และเครือ ่องแม่ข่าย (Government Cloud Service: G – Cloud) เพื่อ ลดค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

๘. นำกรอบแนวทางมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลแห่งชาติ (Thailand e-Government Interoperability Framework: TH e-GIF) มาใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ภาครัฐ เพื่อให้สามารถ แลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

๙. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ ให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง ส่วน ราชการด้วยกัน ในลักษณะโครงข่ายข้อมูลที่เชื่อมต่อถึงกัน เพื่อให้กระบวนการ ทำงานมีประสิทธิภาพมาก ขึ้น และส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ เพื่อสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญต่อการบริหาร ราชการแผ่นดิน

๑๐. ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีแผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน ได้ทันท่วงที โดยกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการช่วยเหลือ การซักซ้อม และการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบหลัก

๑๑. วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Workforce Plan) ให้มีความเหมาะสม ไม่เป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ประเทศไปสู่การปฏิบัติ

๑๒. ส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเปิดโอกาสให้ บุคคลภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการได้โดยง่ายมากขึ้นในทุกระดับ รวมทั้งสนับสนุนให้มี การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Talent mobility) ซึ่งสามารถเชื่อมโยง ได้ทั้งสองทางจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนและจากภาคเอกชนไปสู่ภาครัฐ

๑๓. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการปฏิบัติ ราชการ โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงเปรียบเทียบอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานและ/หรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงปรับปรุงการทำงาน โดยนำเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพมาใช้ มุ่งขจัดความสูญเปล่าของการดำเนินงานในทุกกระบวนการ ตัดกิจกรรม ที่ไม่มีประโยชน์หรือไม่มีการเพิ่มคุณค่าในกระบวนการออกไป เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์การ ด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่ และปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน เช่น Lean Management เป็นต้น

๑๔. ส่งเสริมให้มีการนำรูปแบบการใช้บริการร่วมกัน (Shared Services) เพื่อประหยัดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานของรัฐ โดยรวมกิจกรรมหรือกระบวนการลักษณะ/ประเภทเดียวกัน (Common Process) ซึ่งเดิม ต่างหน่วยงานต่างดำเนินงานเองเข้ามาไว้ในศูนย์บริการร่วมโดยเฉพาะงานสนับสนุน (Back Office) ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการเงินการคลัง และระบบบุคลากร เป็นต้น

๑๕. ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ จะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบ และปลอดภัยของสังคมส่วนรวม รวมทั้งสนับสนุน เสริมสร้าง พัฒนาและสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่สังคมและชุมชน เพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีเป้าหมายเพื่อวางระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ของราชการอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ผูกมัด/ ผูกพันติดตามมา (Ownership Cost) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างโอกาส และ สร้างความมั่นคงตามฐานะเศรษฐกิจของประเทศ ลดความสูญเสียชีวิตและเปล่าประโยชน์ รวมทั้ง วางระบบและมาตรการที่จะมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิด

ผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวม มีต้นทุนที่ต่ำลงและลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลายภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น

๑. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ (Cross Functional Management System) ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains) ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนกระทั่งปลายน้ำ รวมทั้งกำหนดบทบาทภารกิจให้มีความชัดเจนว่าใคร มีความรับผิดชอบในเรื่องหรือกิจกรรมใด รวมทั้งการจัดทำตัวชี้วัดของกระทรวงที่มีเป้าหมาย ร่วมกัน (Joint KPIs)

๒. การออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบของ หน่วยงานรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถรองรับการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศที่ต้องอาศัย การดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรและระบบราชการแบบเดิม

๓. ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้มีลักษณะแบบยืดหยุ่นยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมเป็นหลัก เพื่อให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศและการบริหารงานแบบบูรณาการ

๔. พัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานของภาครัฐในระดับต่าง ๆ (Multi-Level Governance) ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการยึดพื้นที่เป็นหลัก เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าและไม่เกิดความซ้ำซ้อน และปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นแบบยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง (Area-based Approach) รวมทั้งวางเงื่อนไขการจัดสรร งบประมาณให้กระทรวง/กรม ต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ในสัดส่วนวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชน มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการทบทวนบทบาทและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งเน้นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับ ภาคส่วนอื่น การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินงานเองให้ภาคส่วนอื่น รวมทั้ง การสร้างความร่วมมือหรือความเป็น ภาคีหุ้นส่วน (Partnership) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและวางกลไกให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้าง ความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสาน พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิก อาเซียน อันจะนำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความเจริญผาสุกของสังคมร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อย ๓ ประการ ได้แก่

๑. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) อันเป็นการยกระดับ การทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จ ที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ "ประชารัฐ"

๒. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) อันเป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือ solutions ใหม่ ๆ อันจะเกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะ ให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (GovLab/ Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาด้วย "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" เข้ามาประยุกต์ใช้

๓. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) อันเป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่าน cloud computing อุปกรณ์ประเภท smart phone และ collaboration tool ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่าง real time ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความ

คาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

๔.๒ การนิยามปัญหาให้ชัดเจน หรือ Define และการระดมความคิด หรือ Ideate

จากการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Empathy) ความสามารถในการมองเห็นจุดเชื่อมโยงของรูปแบบต่าง ๆ (Pattern Recognition) และความสามารถในการใช้สัญชาตญาณ (Intuition) ในการหาความสัมพันธ์ในส่วนของเหตุและผลระหว่างข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ (Analyze) และสังเคราะห์ (Synthesize) ข้อมูลที่ได้รวบรวมมาจากผู้ใช้งานกลุ่มต่าง ๆ แล้วขั้นตอนต่อไปคือการสร้างตัวละครสมมติ (Persona) ที่จะใช้เป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ใช้งานที่เป็นเป้าหมายของการออกแบบ โดยวัตถุประสงค์ของการสร้างตัวละครสมมติ คือการทำกรวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของผู้ใช้งานทุกคนที่เราได้รวบรวมข้อมูลมา เพื่อทำความเข้าใจถึงแรงบันดาลใจ ความปรารถนา ความคาดหวัง และความต้องการของผู้ใช้งานโดยรวมจากนั้นจึงเป็นการทำความเข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้ใช้งานผ่านเครื่องมือที่เรียกว่าแผนภูมิการเดินทางของลูกค้า หรือ ผู้ใช้งาน (Customer Journey Map) ซึ่งจะเป็นการร่างแผนภูมิประสบการณ์ของผู้ใช้งานในการใช้ชีวิตประจำวันหรือปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ใช้งานมีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการเดิมที่เป็นอยู่และระบุจุดสัมผัส (touch point) ต่าง ๆ ในปฏิสัมพันธ์นั้น ๆ เพื่อที่จะสามารถระบุจุดสัมผัสที่เป็นปัญหาสำหรับผู้ใช้งาน และจะเป็นการนำไปสู่การตั้งคำถามเชิงออกแบบในรูปแบบประโยคของ "เราจะ...ได้อย่างไร" หรือ How Might We? เพื่อช่วยให้ ทีมผู้ศึกษาสามารถตีกรอบโจทย์ปัญหาได้ชัดเจนมากขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนโดยทั่วไป ต้องการการบริการที่ตรงกับความต้องการ และยังต้องการการอำนวยความสะดวก เพื่อให้ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน อบอุ่นและมีการเอาใจใส่สนใจและได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจ จะต้องสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ โดย ความคาดหวังของผู้รับบริการแยกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านบุคคล

ผู้รับบริการคาดหวังที่จะได้รับการต้อนรับดูแลอย่างกระตือรือร้น นอบน้อม พุดจาไพเราะให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจและจริงจัง มีความรู้เรื่องที่จะให้บริการอย่างแท้จริง เมื่อมีข้อสงสัยสามารถให้คำตอบชี้แจง รับฟังเรื่องที่เป็นปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาให้ได้ สร้างความมั่นใจได้ว่าจะได้รับบริการที่มีคุณภาพ คุ่มค่าและถูกต้องสมบูรณ์

๒. ด้านสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์

ผู้รับบริการคาดหวังที่จะได้เห็นหรือสัมผัส สถานที่ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาดมีป้ายชัดเจน แสดงวิธีการติดต่อ พื้นที่การบริการ มีความทันสมัย ผู้รับบริการคาดหวังที่จะได้เห็นสิ่งต่างๆ เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกได้

๓. ด้านการดำเนินการ

ผู้รับบริการต้องการได้รับความเชื่อมั่นว่าการดำเนินการนั้นเป็นไปอย่างมีขั้นตอน เป็นระบบปฏิบัติได้ตามสัญญาที่ให้ไว้ มีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นธรรม ไม่คดโกงหรือเอาเปรียบผู้รับบริการ และสังคม

๔.๓ การสร้างต้นแบบ หรือ Prototype

การแปลงไอเดียให้เป็นรูปเป็นร่างอย่างง่ายที่สุด สะดวกและรวดเร็วที่สุด เพื่อให้เป็นต้นแบบไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย และจากนั้นจึงทำการสังเกตหรือสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อเก็บเป็นข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย ๔ แห่ง ในขั้นตอนนี้ เป็นการลงมือปฏิบัติจริง โดยทดลองตามแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ได้กำหนด รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการ จนสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดให้ได้ และสามารถนำไปเป็นต้นแบบในทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอในพื้นที่อื่น ๆ ทั่วประเทศได้

ผู้ศึกษาได้ออกแบบ แนวทางการขับเคลื่อนแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม โดยมีการกำหนดรูปแบบและเครื่องมือการให้บริการประชาชน โดยกำหนดแนวทางการให้บริการภายใต้ชื่อ “อำเภอ..สุขใจ” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

กรมการปกครองมุ่งหวังให้ผู้ให้บริการ “บริการด้วยใจและรอยยิ้ม” ผู้รับบริการ “เกิดความประทับใจสูงสุด” ซึ่งจะสร้างความ “สุขใจ..ทั้งผู้รับและผู้ให้” จึงก่อให้เกิดแนวคิด “การยกระดับการบริการประชาชนของกรมการปกครอง สู่อำเภอ..สุขใจ” ซึ่งกรมการปกครองมีหน่วยงานในระดับภูมิภาค คือ ที่ทำการปกครองอำเภอ จำนวน ๘๗๘ แห่ง และที่ทำการปกครองจังหวัด ๗๖ แห่ง โดยเป็นหน่วยราชการที่มีความสำคัญซึ่งเป็นจุดเชื่อมต่อสำคัญระหว่างรัฐบาลกับประชาชน ที่มีการปฏิบัติราชการด้านงานบริการให้ประชาชนครอบคลุมทั้งวิถีชีวิตในทุกช่วงวัย ที่ทำการปกครองอำเภอทุกแห่ง จึงถือเป็นส่วนราชการที่มีความสำคัญและเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่กรมการปกครอง ต้องยกระดับการพัฒนาการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการรับบริการ ทั้งในด้าน การวางกระบวนการปฏิบัติงาน ให้มีขั้นตอนและระยะเวลาที่เป็นมาตรฐาน การบริหารงบประมาณ ที่เป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการพัฒนาปรับปรุงสถานที่และงานบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติงาน การมีบุคลากรปฏิบัติงาน ด้วยจิตบริการ สามารถบริหารความคาดหวังของประชาชนได้ และเป็นการมุ่งหน้าสู่ระบบรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย ที่ถือเป็นการสร้างโครงสร้างพื้นฐานให้ประเทศในอีกรูปแบบหนึ่ง กรมการปกครอง จึงได้จัดทำ แนวทางขับเคลื่อนการยกระดับการบริการประชาชนของกรมการปกครอง “อำเภอ..สุขใจ” ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ขึ้น

๔.๓.๑ นิยามความหมาย “อำเภอ..สุขใจ” นำไปสู่ความ “สุขใจ...ทั้งผู้รับและผู้ให้”

มิติผู้ให้บริการ : ให้บริการด้วยใจและรอยยิ้ม

มิติผู้รับบริการ : เกิดความประทับใจสูงสุดจากการรับบริการ

๔.๓.๒ องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการ

มุ่งเน้นส่งมอบบริการที่ตรงกับความต้องการ/เกินความคาดหวังของประชาชน ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการ คือ กลไกในการขับเคลื่อนตามแนวทางดังกล่าว เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบ ๓ ด้าน (Software - Hardware - People ware) ดังนี้

๑) People ware : นายอำเภอ ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการขับเคลื่อน (Leadership) เพื่อให้บุคลากรผู้ให้บริการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Mindset) มีจิตใจเป็นผู้ให้บริการที่ดี (Service Mind) และมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารความคาดหวังของประชาชนผู้มารับบริการได้ และมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Rewarding)

๒) Hardware : การจัดลำดับความสำคัญของการบริหารงบประมาณ เพื่อออกแบบและปรับปรุงสถานที่ พื้นที่จุดให้ประหยัดพลังงาน (DOPA Go green) และเป็นสถานที่ให้บริการสำหรับประชาชนทุกเพศทุกวัย (Universal Design) ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนโดยใช้งบประมาณสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน

๓) Software : มีการสำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจเพื่อวัดผลการปฏิบัติราชการต่อประชาชนผู้มารับบริการตามหลักลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) เพื่อให้สามารถปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน อย่างทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการอย่างทันสมัย และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน กำหนดกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและลดการใช้เอกสารที่เกินความจำเป็นเพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างทันสมัย

โดยปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการตามกรอบแนวคิดดังกล่าว ขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยที่หนึ่ง : **ผู้นำขององค์กร (Leader)** ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การวางแนวทางยกระดับให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ปัจจัยที่สอง : **งบประมาณ** ซึ่งอาจเป็นงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนทั้งทางตรง (ปค.) และทางอ้อม (งบอื่นๆ) เพื่อนำมาดำเนินการปรับปรุงกายภาพให้มีความพร้อมต่อการยกระดับงานบริการของที่ทำกรปกครองอำเภอ ปัจจัยสุดท้าย : **กรมการปกครอง ต้องเป็นศูนย์กลางในการวางยุทธศาสตร์แนวทางการขับเคลื่อน** การเร่งรัดติดตามให้เกิดการดำเนินการ และการติดตามประเมินผลหลังการดำเนินการเสร็จสิ้น (Monitor) จนนำไปสู่การถอดบทเรียนความสำเร็จ (Best Practices) ที่เกิดขึ้นในพื้นที่

๔.๓.๓ หลักเกณฑ์มาตรฐาน “อำเภอ..สุขใจ”

๑) เกณฑ์มาตรฐาน ๔ ด้าน โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

๑.๑ เกณฑ์มาตรฐานด้านสถานที่ให้บริการ (๔ ตัวชี้วัด)

(๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ ที่ทำการปกครองอำเภอจัดเตรียมความพร้อมทางกายภาพของสถานที่ให้เหมาะสมกับผู้รับบริการทุกคน โดยไม่แบ่งแยกเพศ อายุ หรือความแตกต่างทางกายภาพ

(๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ มีการรักษาสภาพแวดล้อม และความสะอาดบริเวณภายในและภายนอกอาคารที่ว่าการอำเภออย่างสม่ำเสมอ

(๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ ที่ทำการปกครองอำเภอมีการส่งเสริมการใช้พลังงานสีเขียวและการบริหารจัดการขยะอย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) ตัวชี้วัดที่ ๔ ที่ทำการปกครองอำเภอมีความปลอดภัยสำหรับทุกคน และมีขนาดพื้นที่ในการให้บริการอย่างเหมาะสมกับงานบริการ

๑.๒ เกณฑ์มาตรฐานด้านระบบงานบริการ (๑๓ ตัวชี้วัด)

(๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ นายอำเภอให้ความสำคัญกับการพัฒนา ยกระดับ และรักษามาตรฐาน การให้บริการ

(๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ มีการสำรวจ เพื่อให้ทราบความต้องการ และ/หรือ ปัญหาในการให้บริการ กลุ่มเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ให้บริการ เพื่อนำมาออกแบบการให้บริการและแก้ไขปัญหาคือปัญหาการให้บริการ

(๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ มีการวางแผนการปฏิบัติการพัฒนา ยกระดับ และรักษามาตรฐานการให้บริการของอำเภอที่ชัดเจน และมีการติดตามการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

(๔) ตัวชี้วัดที่ ๔ งานบริการครอบคลุมทุกภารกิจของที่ทำการปกครองอำเภอ

(๕) ตัวชี้วัดที่ ๕ มีการจัดลำดับขั้นตอนการบริการที่ง่ายต่อการให้บริการและรับบริการ เพื่อให้ประชาชนไม่ต้องรอคอยรับบริการนาน

(๖) ตัวชี้วัดที่ ๖ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย โดยมีการระบุขั้นตอน ระยะเวลาค่าธรรมเนียม และข้อมูลจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานไว้ในคู่มือฯ อย่างชัดเจน และทบทวนปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

(๗) ตัวชี้วัดที่ ๗ มีการพัฒนาช่องทางการติดต่อรับบริการ หรือช่องทางติดต่อกับอำเภอที่มีประสิทธิภาพ

(๘) ตัวชี้วัดที่ ๘ มีการแนวทางการติดตามปัญหา อุปสรรค และข้อร้องเรียน การให้บริการที่ชัดเจนและสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อร้องเรียนได้

(๙) ตัวชี้วัดที่ ๙ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงงาน รวมถึงการร่วมกันทบทวนระบบงานเพื่อออกแบบงานใหม่/สร้างนวัตกรรมในการให้บริการ

(๑๐) ตัวชี้วัดที่ ๑๐ มีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีจำกัด โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาดในการกรอกข้อมูล รวมทั้ง การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

(๑๑) ตัวชี้วัดที่ ๑๑ มีการวางแผนการให้บริการกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน

(๑๒) ตัวชี้วัดที่ ๑๒ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน

(๑๓) ตัวชี้วัดที่ ๑๓ เจือ้นไขพิเศษเพิ่มเติมสู่การเป็นอำเภอสุขใจ

๑.๓ เกณฑ์มาตรฐาน : ด้านบุคลากร (๖ ตัวชี้วัด)

- (๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ การมีบุคลากรที่เพียงพอ มีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลสำหรับปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่และอำนาจต่องานบริการตามความเหมาะสม
- (๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามมาตรฐานงานบริการและระเบียบกฎหมาย
- (๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- (๔) ตัวชี้วัดที่ ๔ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการประชาชน
- (๕) ตัวชี้วัดที่ ๕ การพัฒนาระดับองค์กรให้มีบุคลากรที่มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ บริหารความคาดหวังของประชาชนในการปฏิบัติงานได้
- (๖) ตัวชี้วัดที่ ๖ การพัฒนาภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๔ เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์ (๓ ตัวชี้วัด)

- (๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ ที่ทำการปกครองอำเภอ มีการวัดผลความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการในงานบริการต่างๆ ของที่ทำการปกครองอำเภอ
- (๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ ที่ทำการปกครองอำเภอ มีช่องทางการให้บริการหลายช่องทางสามารถเข้าถึงงานบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็วและประหยัดเวลา
- (๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ ที่ทำการปกครองอำเภอ มีการคิดค้น/ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมในการบริการประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็วและประหยัด

๒) แบบประเมินตนเอง (Check - list) ตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน “อำเภอ..สุขใจ”

๑. แบบประเมินความพร้อมก่อนการปรับปรุงงานบริการ
 ๒. แบบประเมินความสำเร็จหลังการปรับปรุงงานบริการ
- ทั้งนี้ ในการจัดทำแบบประเมินตนเองทั้ง ๒ ครั้ง ต้องให้ปลัดจังหวัด เป็นผู้รับรองการประเมินและนำเรียนผู้ว่าราชการจังหวัดทราบ ทุกครั้ง โดย ปค. จะให้ผู้ตรวจราชการกรมการปกครองเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องและความเรียบร้อยของของการประเมิน ทุกครั้ง



อำเภอ
สุโขทัย...ถึงผู้รับและผู้ให้

1 กรอบแนวคิดในการดำเนินการ มุ่งเน้นส่งมอบบริการที่ตรงกับความต้องการ/เกินความคาดหวัง
ของประชาชน ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการ **"Software Hardware People ware"**



3 Software
มีการสำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจเพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน
ต่อประชาชนผู้มารับบริการตามหลักลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)
เพื่อให้สามารถปรับวิถีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนอย่างทันโลก
มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการอย่างทันสมัย และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็น
มาตรฐานเดียวกัน กำหนดกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและลดการใช้เอกสารที่เกิน
ความจำเป็นเพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง

Goal : ที่ทำการปกครองอำเภอ มีแผนยุทธศาสตร์ในการทำงาน ทั้งด้าน Software Hardware People ware
(Strategy) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปรับปรุงแบบการให้บริการให้อยู่ในรูปแบบ
Online และผ่านการประเมินผลตามการขับเคลื่อนตามแนวทาง "อำเภอ..สุขใจ"

2 Hardware
การจัดลำดับความสำคัญของการออกแบบและปรับปรุงสถานที่ แบบประหยัดพลังงาน (DOPA Go green)
และเป็นสถานที่ให้บริการสำหรับประชาชนทุกเพศทุกวัย (Universal Design)
ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนโดยใช้งบประมาณสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน

Goal : ที่ทำการปกครองอำเภอ สามารถใช้งบประมาณได้ตามแผนยุทธศาสตร์
เพื่อปรับปรุงกายภาพให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน

1 People ware
นายอำเภอ ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการขับเคลื่อน (Leadership) เพื่อให้บุคลากรผู้ให้บริการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติและพฤติกรรม
ที่พึงประสงค์ (Mindset) มีจิตใจเป็นผู้ให้บริการที่ดี (Service Mind) และมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารความคาดหวังของประชาชน
ผู้มารับบริการ และมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Re - warding)

Goal : ที่ทำการปกครองอำเภอ มีบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน
มีประสิทธิภาพ บริหารความคาดหวังของประชาชนได้ มุ่งสร้างวัฒนธรรม "อำเภอ..สุขใจ"
ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Culture)

Key Success





อำเภอ
สูงใจ ..ถึงผู้รับและผู้ให้



เป้าหมาย

1



สถานที่

ทปค.อ. มีอาคารที่ว่าการอำเภอ “สะอาด สะดวกส่งเสริมพื้นที่สีเขียว ปลอดภัย มีพื้นที่ให้บริการเหมาะสมกับทุกคน”

2



ระบบงานบริการ

ทปค.อ. มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Standard) มองเห็นภาพรวมของงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบ (Conceptual) มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม มาใช้ในการทำงาน

3



บุคลากร

อำเภอมีบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ มีทักษะ Soft skill บริหารความคาดหวังของประชาชนได้ มุ่งสร้างวัฒนธรรม “อำเภอ..สุขใจ” ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Culture)

4



ผลลัพธ์

ทปค.อ. มีแผนยุทธศาสตร์ในการทำงาน ทั้งด้าน Hardware Software People ware (Strategy) และผ่านการประเมินผลตามการขับเคลื่อนตามแนวทาง “อำเภอ.. สุขใจ”



ตัวชี้วัด

1

สถานที่



เชิงปริมาณ : ทปค.อ.ดำเนินการตามแนวทางฯ (Check-list) ครบทุกข้อ

เชิงคุณภาพ : ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในสถานที่ให้บริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

2

ระบบงานบริการ



เชิงปริมาณ : ทปค.อ.ทปค.อ.ดำเนินการตามแนวทางฯ (Check-list) ครบทุกข้อ

เชิงคุณภาพ : ผู้รับบริการมีการประเมินความพึงพอใจในงานบริการต่างๆ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

3

บุคลากร



เชิงปริมาณ : ทปค.อ.ทปค.อ.ดำเนินการตามแนวทางฯ (Check-list) ครบทุกข้อ

เชิงคุณภาพ : ผู้รับบริการมีการประเมินความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 (ของเจ้าหน้าที่รายบุคคล)

4

ผลลัพธ์



เชิงปริมาณ : ทปค.อ.ทปค.อ.ดำเนินการตามแนวทางฯ (Check-list) ครบทุกข้อ

เชิงคุณภาพ : ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในงานบริการภาพรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

บทที่ ๕

สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจ หน้าที่ อำนาจ หลักการและแนวทางการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอ และราชการส่วนภูมิภาคระดับอำเภอ เพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัย และองค์ประกอบที่ทำให้งานบริการของที่ทำกรปกครองอำเภอ ได้รับความพึงพอใจสูงสุด และเพื่อกำหนดเครื่องมือหรือรูปแบบการให้บริการของที่ทำกรปกครองอำเภอ ผ่านวิธีคิดเชิงออกแบบบริการ (Service Design) การนำวิธีคิดและวิธีปฏิบัติในกระบวนการออกแบบมาช่วยพัฒนารูปแบบงานบริการหรือผลิตภัณฑ์ ที่จะสามารถสร้างประโยชน์ได้สูงสุด ใช้งานได้สะดวกที่สุด และสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการได้มากที่สุด ที่สำคัญคือสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่องค์กรได้ทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรม สำหรับการค้นหานวัตกรรมบริการในการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาในประเด็นสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ประชาชนทุกคนที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

๕.๑ หน้าที่ อำนาจ หลักการและแนวทางการให้บริการภาครัฐของที่ทำกรปกครองอำเภอ

ที่ทำกรปกครองอำเภอในฐานะหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการประชาชนอย่างใกล้ชิด มีหน้าที่ และอำนาจ ในการให้บริการประชาชน ตามนัยยะแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ มาตรา ๖๑/๑ ประกอบมาตรา ๕๒/๑ กำหนดให้จังหวัดและอำเภอ มีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอหน้า รวดเร็ว และมีคุณภาพ นอกจากนี้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดให้การบริหารราชการเพื่อบรรลุ เป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ซึ่ง ในกระทรวงหนึ่งให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็น อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว ทั้งนี้ยังให้ผู้ว่าราชการ

จังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนในเรื่องเดียวกันหรือต่อเนื่องกันในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบ

นอกจากนี้ ยังมีแนวนโยบายที่ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการบริการภาครัฐ ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๖๖-๒๕๗๐) โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ หมวดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) (ในประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง รวมทั้งการพัฒนาและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเฝ้าระวังและแจ้งเตือนภัย ตลอดจนเตรียมพร้อมรองรับภัยคุกคามและวิกฤตการณ์ระดับชาติ) โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ๗ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาใน การบริหารราชการแผ่นดิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็น ประชาคมอาเซียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ ดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อย สามประการ ได้แก่

๑. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) อันเป็นการยกระดับ การทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จ ที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดใน

สังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ "ประชารัฐ"

๒. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) อันเป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือ solutions ใหม่ ๆ อันจะเกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะและนโยบายสาธารณะ ให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (GovLab/ Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาทูด้วย "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยอาศัยความรู้ รัก สามัคคี ในการทำงาน กล่าวคือ ในการจะสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาพื้นที่อย่างหนึ่งอย่างใดขึ้นมา นั้น ต้องอาศัยความรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าทุกมิติของชุมชน ค้นหารากของปัญหาและรวบรวมองค์ความรู้ในพื้นที่อย่างแท้จริง ชัดเจนหรือในกระบวนการสร้างนวัตกรรมปัจจุบันเรียกว่า Empathy

เมื่อเข้าใจแล้ว ต้องอาศัยความรักในสิ่งที่ทำ สิ่งที่กำลังพัฒนา หรือในอีกมุมหนึ่งคือการทำสิ่งใด ๆ ก็ตามด้วยความรัก ก็จะนำไปสู่การเข้าถึง ซึ่งเป็นเรื่องการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วม มุ่งสื่อสารสร้างความเข้าใจและความมั่นใจกับชุมชน ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนามากที่สุด เพราะถ้าเรารักในสิ่งที่ทำอย่างแท้จริงก็มักจะหวังผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเสมอ จนเกิดการสร้างเครือข่าย เป็นความสามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจ ในชุมชน อำเภอก่อให้เกิดการพัฒนา ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพชุมชน สร้างทีมที่แข็งแกร่ง การออกแบบหลักสูตรและแผนการพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และฝึกปฏิบัติของชุมชน รวมทั้งการให้คำแนะนำใน ชุมชนและติดตามสนับสนุน ประเมินผลจนเกิดแนวทางการพัฒนา หรือที่เรียกว่า นวัตกรรมงานบริการของอำเภอ

๓. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) อันเป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่าน cloud computing อุปกรณ์ประเภท smart phone และ collaboration tool ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่าง real time ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่างๆ ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

๕.๒ ปัจจัย และองค์ประกอบที่ทำให้งานบริการของที่ทำการปกครองอำเภอ ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

จากการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Empathy) ความสามารถในการมองเห็นจุดเชื่อมโยงของรูปแบบต่าง ๆ (Pattern Recognition) และความสามารถในการใช้สัญชาตญาณ (Intuition)

ในการหาความสัมพันธ์ในส่วนของเหตุและผลระหว่างข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ (Analyze) และสังเคราะห์ (Synthesize) ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาจากผู้ใช้งานกลุ่มต่าง ๆ ผลปรากฏว่าประชาชนโดยทั่วไป ต้องการการบริการที่ตรงกับความต้องการ และยังต้องการการอำนวยความสะดวก เพื่อให้ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน อบอุ่นและมีการเอาใจใส่สนใจและได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจ จะต้องสนองตอบต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ โดย ความคาดหวังของผู้รับบริการแยกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๕.๒.๑ ด้านบุคคล

ผู้รับบริการคาดหวังที่จะได้รับการต้อนรับดูแลอย่างกระตือรือร้น นอบน้อม พุดจาไพเราะให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจและจริงจัง มีความรู้เรื่องที่จะให้บริการอย่างแท้จริง เมื่อมีข้อสงสัยสามารถให้คำตอบชี้แจง รับฟังเรื่องที่เป็นปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาให้ได้ สร้างความมั่นใจได้ว่าจะได้รับบริการที่มีคุณภาพ คุ่มค่าและถูกต้องสมบูรณ์ โดยปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนด้านบุคลากรคือภาวะผู้นำของนายอำเภอ นายอำเภอต้องสร้าง 3D เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยองค์ประกอบของ 3D ได้แก่

๑) **Dream** นายอำเภอต้องสร้างทีมงานที่มีความฝันเดียวกัน ความฝันก็คือเป้าหมายในการพัฒนา โดยนายอำเภอต้องสร้างทีมงานในอำเภอทั้งปลัดอำเภอ ข้าราชการส่วนภูมิภาค ให้เห็นเป้าหมายการพัฒนาเพื่อประชาชนเป็นเป้าหมายเดียวกัน

๒) **Define** นายอำเภอต้องนิยาม หรือกำหนดปัญหาในการแก้ไขให้ชัดเจน รวมไปถึงสามารถระบุปัญหาเพื่อปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาได้ ทั้งนี้การระบุปัญหาเพื่อกำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหาหรือแนวทางการพัฒนาต้องเป็นไปตามความต้องการของประชาชน และเปิดโอกาสให้ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรในอำเภอเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการปัญหา เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

๓) **Drive** เมื่อมีความฝัน และมีเส้นทางเดินร่วมกัน การเดินไปสู่ความฝันหรือสร้างฝันให้เป็นจริง ก็คือการร่วมกันขับเคลื่อนงาน โดยอาศัยเครื่องมือการบริหารภาครัฐต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความฝันนั้นให้ได้

๕.๒.๒ ด้านสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์

ผู้รับบริการคาดหวังที่จะได้เห็นหรือสัมผัส สถานที่ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด มีป้ายชัดเจน แสดงวิธีการติดต่อ พื้นที่การบริการ มีความทันสมัย ผู้รับบริการคาดหวังที่จะได้เห็นสิ่งต่างๆ เพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกได้

๕.๒.๓ ด้านการดำเนินการ

ผู้รับบริการต้องการได้รับความเชื่อมั่นว่าการดำเนินการนั้นเป็นไปอย่างมีขั้นตอน เป็นระบบปฏิบัติได้ตามสัญญาที่ให้ไว้ มีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นธรรม ไม่คดโกงหรือเอาเปรียบผู้รับบริการและสังคม

๕.๓ การสร้างต้นแบบ หรือ Prototype เพื่อกำหนดเครื่องมือหรือรูปแบบการให้บริการ ของที่ทำการปกครองอำเภอ

ผู้ศึกษาได้ออกแบบ แนวทางการขับเคลื่อนแนวทางการยกระดับการให้บริการภาครัฐของที่ทำการปกครองอำเภอภายใต้หลักนิติธรรม โดยมีการกำหนดรูปแบบและเครื่องมือการให้บริการประชาชน โดยกำหนดแนวทางการให้บริการภายใต้ชื่อ “อำเภอ..สุขใจ” โดยมุ่งหวังให้ผู้ให้บริการ “บริการด้วยใจและรอยยิ้ม” ผู้รับบริการ “เกิดความประทับใจสูงสุด” ซึ่งจะสร้างความ “สุขใจ..ทั้งผู้รับและผู้ให้” ซึ่งกรมการปกครองมีหน่วยงานในระดับภูมิภาค คือ ที่ทำการปกครองอำเภอ จำนวน ๘๗๘ แห่ง และที่ทำการปกครองจังหวัด ๗๖ แห่ง โดยเป็นหน่วยราชการ ที่มีความสำคัญซึ่งเป็นจุดเชื่อมต่อสำคัญระหว่างรัฐบาลกับประชาชน ที่มีการปฏิบัติราชการดำเนินงานบริการให้ประชาชนครอบคลุมทุกช่วงวัย ที่ทำการปกครองอำเภอทุกแห่ง จึงถือเป็นส่วนราชการที่มีความสำคัญและเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่กรมการปกครอง ต้องยกระดับการพัฒนาการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการรับบริการ ทั้งในด้าน การวางกระบวนการปฏิบัติงาน ให้มีขั้นตอนและระยะเวลาที่เป็นมาตรฐาน การบริหารงบประมาณ ที่เป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการพัฒนาปรับปรุงสถานที่และงานบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทันสมัย ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติงาน การมีบุคลากรปฏิบัติงาน ด้วยจิตบริการ สามารถบริหารความคาดหวังของประชาชนได้ และเป็นการมุ่งหน้าสู่ระบบรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย ที่ถือเป็นการสร้างโครงสร้างพื้นฐานให้ประเทศพร้อมแข่งขันในระดับสากล โดยได้กำหนดองค์ประกอบในการขับเคลื่อน ดังนี้

๕.๓.๑ องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการ

มุ่งเน้นส่งมอบบริการที่ตรงกับความต้องการ/เกินความคาดหวังของประชาชน ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการ คือ กลไกในการขับเคลื่อนตามแนวทางดังกล่าว เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบ ๓ ด้าน (Software - Hardware - People ware) ดังนี้

๑) People ware : นายอำเภอ ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการขับเคลื่อน (Leader ship) เพื่อให้บุคลากรผู้ให้บริการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Mindset) มีจิตใจเป็นผู้ให้บริการที่ดี (Service Mind) และมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารความคาดหวังของประชาชนผู้มารับบริการได้ และมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Re - warding)

๒) Hardware : การจัดลำดับความสำคัญของการบริหารงบประมาณ เพื่อออกแบบและปรับปรุงสถานที่ พื้นที่จุดให้ประหยัดพลังงาน (DOPA Go green) และเป็นสถานที่ให้บริการสำหรับประชาชนทุกเพศทุกวัย (Universal Design) ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนโดยใช้งบประมาณสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน

๓) Software : มีการสำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจเพื่อวัดผลการปฏิบัติราชการต่อประชาชนผู้มารับบริการตามหลักลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) เพื่อให้สามารถปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนอย่างทันโลกมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการอย่างทันสมัย และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน กำหนดกระบวนการงานที่ชัดเจนเพื่อลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและลดการใช้เอกสารที่เกินความจำเป็นเพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างทันท่วงที

โดยปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการตามกรอบแนวคิดดังกล่าว ขึ้นอยู่กับปัจจัย ๓ ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยที่หนึ่ง : **ผู้นำขององค์กร (Leader)** ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนทางยกระดับให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ปัจจัยที่สอง : **งบประมาณ** ซึ่งอาจเป็นงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนทั้งทางตรง (ปค.) และทางอ้อม (งบอื่นๆ) เพื่อนำมาดำเนินการปรับปรุงกายภาพให้มีความพร้อมต่อการยกระดับงานบริการของที่ทำการปกครองอำเภอ ปัจจัยสุดท้าย : **กรมการปกครอง ต้องเป็นศูนย์กลางในการวางยุทธศาสตร์แนวทางการขับเคลื่อน** การเร่งรัดติดตามให้เกิดการดำเนินการ และการติดตามประเมินผลหลังการดำเนินการเสร็จสิ้น (Monitor) จนนำไปสู่การถอดบทเรียนความสำเร็จ (Best Practices) ที่เกิดขึ้นในพื้นที่

๕.๓.๒ หลักเกณฑ์มาตรฐาน “อำเภอ..สุขใจ”

๑) เกณฑ์มาตรฐาน ๔ ด้าน โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

๑.๑ เกณฑ์มาตรฐานด้านสถานที่ให้บริการ

- (๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ ที่ทำการปกครองอำเภอจัดเตรียมความพร้อมทางกายภาพของสถานที่ให้เหมาะสมกับผู้รับบริการทุกคน โดยไม่แบ่งแยกเพศ อายุ หรือความแตกต่างทางกายภาพ
- (๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ มีการรักษาสภาพแวดล้อม และความสะอาดบริเวณภายในและภายนอกอาคารที่ว่าการอำเภออย่างสม่ำเสมอ
- (๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ ที่ทำการปกครองอำเภอมีการส่งเสริมการใช้พลังงานสีเขียวและการบริหารจัดการขยะอย่างมีประสิทธิภาพ
- (๔) ตัวชี้วัดที่ ๔ ที่ทำการปกครองอำเภอมีความปลอดภัยสำหรับทุกคน และมีขนาดพื้นที่ในการให้บริการอย่างเหมาะสมกับงานบริการ

๑.๒ เกณฑ์มาตรฐานด้านระบบงานบริการ

- (๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ นายอำเภอให้ความสำคัญกับการพัฒนา ยกระดับ และรักษามาตรฐาน การให้บริการ
- (๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ มีการสำรวจ เพื่อให้ทราบความต้องการ และ/หรือ ปัญหาในการให้บริการ กลุ่มเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ให้บริการ เพื่อนำมาออกแบบการให้บริการและแก้ไขปัญหาการให้บริการ
- (๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ มีการวางแผนการปฏิบัติการพัฒนา ยกระดับ และรักษามาตรฐานการให้บริการของอำเภอที่ชัดเจน และมีการติดตามการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง
- (๔) ตัวชี้วัดที่ ๔ งานบริการครอบคลุมทุกภารกิจของที่ทำการปกครองอำเภอ
- (๕) ตัวชี้วัดที่ ๕ มีการจัดลำดับขั้นตอนการบริการที่ง่ายต่อการให้บริการและรับบริการ เพื่อให้ประชาชนไม่ต้องรอคอยรับบริการนาน
- (๖) ตัวชี้วัดที่ ๖ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ครอบคลุมถูกต้อง และทันสมัย โดยมีการระบุขั้นตอน ระยะเวลาค่าธรรมเนียม และข้อมูลจำเป็นสำหรับกรปฏิบัติงานไว้ในคู่มือฯ อย่างชัดเจน และทบทวนปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- (๗) ตัวชี้วัดที่ ๗ มีการพัฒนาช่องทางการติดต่อรับบริการ หรือช่องทางติดต่อกับอำเภอที่มีประสิทธิภาพ
- (๘) ตัวชี้วัดที่ ๘ มีการแนวทางการติดตามปัญหา อุปสรรค และข้อร้องเรียนการให้บริการที่ชัดเจนและสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อร้องเรียนได้

(๙) ตัวชี้วัดที่ ๙ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงงาน รวมถึงการร่วมกันทบทวนระบบงานเพื่อออกแบบงานใหม่/สร้างนวัตกรรมในการให้บริการ

(๑๐) ตัวชี้วัดที่ ๑๐ มีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีจำกัด โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาดในการกรอกข้อมูล รวมทั้ง การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

(๑๑) ตัวชี้วัดที่ ๑๑ มีการวางแผนการให้บริการกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน

(๑๒) ตัวชี้วัดที่ ๑๒ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน

(๑๓) ตัวชี้วัดที่ ๑๓ เงื่อนไขพิเศษเพิ่มเติมสู่การเป็นอำเภอสุขใจ

๑.๓ เกณฑ์มาตรฐาน : ด้านบุคลากร

(๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ การมีบุคลากรที่เพียงพอ มีการจัดสรรทรัพยากรบุคคล สำหรับปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่และอำนาจต่องานบริการตามความเหมาะสม

(๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามมาตรฐานงานบริการ และระเบียบกฎหมาย

(๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร

(๔) ตัวชี้วัดที่ ๔ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการ ให้บริการประชาชน

(๕) ตัวชี้วัดที่ ๕ การพัฒนาระดับองค์กรให้มีบุคลากรที่มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ บริหารความคาดหวังของประชาชนในการปฏิบัติงานได้

(๖) ตัวชี้วัดที่ ๖ การพัฒนาภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๔ เกณฑ์มาตรฐานด้านผลลัพธ์

(๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ ที่ทำการปกครองอำเภอ มีการวัดผลความพึงพอใจของประชาชน ที่มาใช้บริการในงานบริการต่างๆ ของที่ทำการปกครองอำเภอ

(๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ ที่ทำการปกครองอำเภอ มีช่องทางการให้บริการหลายช่องทาง สามารถเข้าถึงงานบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็วและประหยัดเวลา

(๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ ที่ทำการปกครองอำเภอ มีการคิดค้น/ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมในการบริการประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็วและประหยัด

๕.๔ ข้อเสนอแนะ

๕.๔.๑ นายอำเภอในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการในอำเภอต้องมีความใส่ใจ และจริงจังกับมาตรฐานการให้บริการประชาชน อย่างเท่าเทียม ทั้งถึงและเป็นธรรม และเมื่อมีนโยบายภาครัฐ เข้ามาสู่ในระดับพื้นที่ นายอำเภอต้องเป็นผู้บังคับวิธีให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถขึ้นขบวนนโยบายนั้นได้ โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ

๕.๔.๒ กรมการปกครองควรมีการจัดสรรงบประมาณให้กับที่ทำการปกครองอำเภอ อย่างเท่าเทียมกันเพื่อยกระดับเชิงกายภาพ หรือสถานที่ให้พร้อมต่อการให้บริการประชาชนทุกกลุ่ม โดยยึดหลักอารยสถาปัตย์ (universal design) เพื่อให้การเข้าถึงงานบริการภาครัฐเป็นไปอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

๕.๔.๓ ส่งเสริมให้ที่ทำการปกครองอำเภอพัฒนาช่องทางการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล ให้หลากหลายและเหมาะสมกับบริการของหน่วยงานและผู้รับบริการ เช่น การให้บริการดิจิทัลผ่าน แคนเตอร์เซอร์วิสของหน่วยงาน หรือการให้บริการผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

๕.๔.๔ ส่งเสริมให้ที่ทำการปกครองอำเภอ ใช้ระบบบริการดิจิทัลของหน่วยงานให้ มากกว่าการให้ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน โดยส่วนกลางจะต้องทำระบบเพิ่มช่องทางการสื่อสารทั้งแบบ ทางเดียวหรือสองทาง การให้ดาวน์โหลดแบบฟอร์ม การให้ส่งคำร้องเพื่อขอข้อมูลต่างๆ การให้บริการทาง ดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้งธุรกรรมทางการเงินและไม่เป็นการเงิน การขอข้อมูลและความคิดเห็นกับประชาชน ผ่านช่องทางดิจิทัล และการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหน่วยงาน

๕.๔.๕ ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานที่เป็นอุปสรรคต่อการ พัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยเฉพาะกฎระเบียบเรื่องการมอบอำนาจ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อ ทำธุรกรรมกับหน่วยงานภาครัฐได้โดยไม่ต้องใช้สำเนาบัตรประชาชน และกฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่จะส่งเสริมให้เกิดการยกเลิกการเรียกสำเนาบัตรประชาชนและสำเนา ทะเบียนบ้าน และสำเนาอื่น โดย พิจารณาถึงความเหมาะสมต่อบริบทของหน่วยงานภายใต้สังกัดด้วย

๕.๔.๖ ส่งเสริมให้ที่ทำการปกครองอำเภอดำเนินการประเมินความพึงพอใจของ ผู้ใช้บริการที่มีต่อบริการดิจิทัลของหน่วยงานอาจจะกำหนดให้ประเมินทันทีเมื่อใช้บริการเสร็จ หรือกำหนด รอบการประเมินเป็นรายปี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน มีการเผยแพร่ผลการประเมิน ความพึงพอใจ และนำผลการประเมินมาใช้วางแผนปรับปรุงการคุณภาพของบริการต่อไป

๕.๔.๗ พิจารณานำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในส่วนภูมิภาคมา ปรับปรุงคุณภาพบริการด้วย และเพิ่มอัตราการใช้งานบริการดิจิทัล

๕.๔.๘ ส่งเสริมให้ที่ทำการปกครองอำเภอเก็บสถิติจำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์และสถิติ ผู้ใช้บริการดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินการเข้าถึงบริการ

๕.๔.๙ ส่งเสริมให้ที่ทำการปกครองอำเภอยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) โดยศึกษาความต้องการของผู้ใช้งานก่อนพัฒนาบริการ รวมถึงการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการออกแบบบริการ (Participation) และให้ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ (Feedback) เพื่อปรับปรุง บริการดิจิทัลของภาครัฐ อันจะส่งผลให้บริการดิจิทัลที่ออกมาตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ และ อัตราการใช้งานสูงขึ้น

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความในหนังสือ

- โกศล ดีศีลธรรม. เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้วยแนวคิดลีน. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๕๖.
- จุมพล หนีพพานิช. การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ : หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย. พิมพ์ครั้งที่ ๓..นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. การบริหารการดำเนินงานและการผลิต. กรุงเทพฯ : Expernet, ๒๕๕๕.
- ตรีศ เหล่าศิริหงษ์ทอง. กลยุทธ์การผลิต/ปฏิบัติการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๒.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์, บรรณาธิการ. การบริหารราชการแนวใหม่: บริบทและเทคนิควิธี. พิมพ์ครั้งที่ ๒. แก้ไขเพิ่มเติม.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๙
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพฯ : รัตนาไตร, ๒๕๕๘.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ และคณะ. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๕.
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. การปฏิรูประบบราชการโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบริหารร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: โครงการปริญญาโทสำหรับนักบริหาร สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๖.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์, และคณะ. การศึกษาอำเภอดั้งแบบในการจัดบริการสาธารณะเพื่อการบริการประชาชน แบบเบ็ดเสร็จ (Government outlet). กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๘.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. มาตรฐานใหม่ของการจัดทำบริการสาธารณะระดับชาติในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : วิทยุชน, ๒๕๕๔.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. หลักกฎหมายปกครองเกี่ยวกับบริการสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ ๕. ปรับปรุงใหม่.
กรุงเทพฯ : วิทยุชน, ๒๕๖๐
- ประโยชน์ ส่งกลิ่น. การบริหารรัฐกิจยุคหลังสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๒. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๖๑.
- ประดิษฐ์ วงศ์มณีรุ่ง. ๑-๒-๓ ก้าวสู่ลีน. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท., ๒๕๕๒.
- ประยูร การจนกุล. คำบรรยายกฎหมายปกครอง. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพฯ: คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

- ปรัชญา เวสารัชช์. บริการประชาชน - ทำได้ไม่ยาก (ถ้าอยากทำ). กรุงเทพฯ: กราฟิคฟอร์แมท, ๒๕๔๐.
- วรเดช จันทรศร. ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟิค, ๒๕๕๔.
- วศิน ปั่นทอง. เอสโตเนีย: ประชาธิปไตย เทคโนโลยี และความมั่นคงไซเบอร์. กรุงเทพฯ : สำนักงานสัญญาธรรมศักดิ์เพื่อประชาธิปไตย, ๒๕๖๓
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองหลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๖.
- สมชัย อักษรารักษ์ และอศินา พรวศิน. Being e-Citizen by e-Government: โฉมหน้าบริการอิเล็กทรอนิกส์ ภาครัฐ – เพื่อคนไทย. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๗.
- สุรสิทธิ์ วชิรขจร. นโยบายสาธารณะเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : บริษัท ธเนศวร (๑๙๙๙) พรินต์ติ้ง จำกัด, ๒๕๔๙.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. การบริหารสำนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๖๑.
- โสภารัตน์ จารุสมบัติ, บรรณาธิการ. พลิกภาครัฐสู่การบริหารจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัยดิเรกชยันต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๖๒.
- อัมพร อังรณลักษณ์ และคณะ. การบริหารปกครองสาธารณะ (Public governance) : การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพฯ : โครงการตำราและสิ่งพิมพ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.

บทความวารสาร

- วิโรจน์ ก่อสกุล,ชลิตา ศรมณี, เฉลิมพล ศรีหงส์ และสิทธิพันธ์ พุทธหุน. “การบริการสาธารณะแนวใหม่: ศึกษาเฉพาะกรณีกรุงเทพมหานคร.” วารสารรัฐศาสตร์ ๑๓, ฉ. ๓๑ (ตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๖๒): ๕๕-๖๘.
- สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง. “วิวัฒนาการทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน.” วารสารสำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง ๑๒, ฉ. ๑ (มกราคม ๒๕๖๓): ๘-๑๑.
- อาภรณ์ คุระเอียด และรวิภา ธรรมโชติ. “การประยุกต์ใช้รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการภาครัฐ.” วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย ๑๑, ฉ. ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๒): ๑๙๑-๒๐๗

วิทยานิพนธ์

- ทิพวารวรรณ ทับสาร. “การบริหารงานโดยใช้แนวคิดแบบลีนในภาครัฐ: กรณีศึกษาศาลาว่าการเมืองพัทยา.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๖.

วารุณี กันทะวัง. “ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการพัฒนาการให้บริการงานทะเบียน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับ นักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๖๐.

วิจิตร เอี่ยมสมบูรณ์. “การพัฒนาการให้บริการภาครัฐ กรณีศึกษา: ศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน.”

การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๙.

สันชัย พัฒนะวิชัย. “การให้บริการประชาชนตามกรอบแนวคิด การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ

จุดเดียว (One-stop services) กรณีศึกษา: ศูนย์บริการร่วมนนทบุรี ณ อำเภอบางใหญ่จังหวัดนนทบุรี และ ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.

อาริสรา นนทะคุณ. “ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการยื่นแบบภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ผ่านทางออนไลน์ ในเขตกรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.

สี่อิเล็กทรอนิกส์

จำลอง ขุนพลแก้ว. “คิดแบบราชการ บริการแบบเอกชน.” กรุงเทพธุรกิจ., สืบค้นเมื่อวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๗. <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/485885>

จำลอง ขุนพลแก้ว. “Digital Lean มิติใหม่การบริการยุค ๔.๐.” สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๗. <http://www.ftpi.or.th/2019/30910>

ธราธร รัตนถนมิตร. “เอสโตเนีย: บริการภาครัฐชั้นนำแห่งอนาคต.” กรุงเทพธุรกิจ. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒ มกราคม ๒๕๖๔. <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/651559>

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. “การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่.” ฐานข้อมูลความรู้ออนไลน์ สถาบันพระปกเกล้า. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๗.

[http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%81%](http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%81%81)

พิฑูวรรณ กิติคุณ. “การบริหารจัดการภาครัฐ: รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government).” Academic Focus สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, (๒๕๕๘). สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๗. <http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/426726>

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). “เอสโตเนีย (Estonia) หนึ่งในประเทศที่มีการพัฒนา ด้านรัฐบาลดิจิทัลที่น่าสนใจในช่วงหลาย ๆ ที่ผ่านมา.” สืบค้นเมื่อวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๗, <https://gnews.apps.go.th/news?news=20950>

Books and Book articles

Friedrich August Hayek. The Road to Serfdom. Great Britain: Routledge, 2001.

Jan-Erik Lane. New public management. London: Routledge, 2000.

Jennings. The Law and the Constitution. University of London Press, 5th ed 1959.