

บทที่ 4

ผลการศึกษาและบทวิเคราะห์

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม กรณีศึกษา ต้นแบบอันเป็นเดิสก์: ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม” ซึ่งผู้ศึกษามุ่งเน้น การศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการ ศูนย์บริการร่วม ของหน่วยงาน 2 หน่วยงานดังกล่าว ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินการ เนื่องจากการได้รับรางวัล คุณภาพการให้บริการประชาชน พ.ศ. 2549 จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในประเภทรางวัลการอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชน จากการดำเนินการศูนย์บริการร่วม โดยผู้ศึกษาได้ใช้ กรอบแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ของ แฮมเมอร์ และ เจนส์ แชนปี้ (Hammer and Champy)¹ และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ ศูนย์บริการร่วม จากงานวิจัยของคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี² มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ และการ สัมภาษณ์เชิงลึก โดยสามารถนำเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์ได้ตามลำดับ ดังนี้

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีวิธีการศึกษา (Methodology) ดังนี้คือ

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ (documentary study) โดยศึกษาข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของศูนย์บริการร่วม รวมทั้ง เอกสารข้อมูลของการจัดตั้ง และการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรม ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง โดยทำให้ได้ข้อมูล

¹ Michael Hammer & James Champy, Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution, (New York : Harper Business, c1993), ลังก์ในรุ่ง แก้วแดง, วีอีนจิเนียริ่ง ระบบราชการไทย, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, 2539)

² คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, “รายงานผลการศึกษาโครงการวิจัย : การศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบของศูนย์บริการร่วมแบบต่าง ๆ มาใช้กับหน่วยงานบริการภาครัฐ” (อัปเดต)

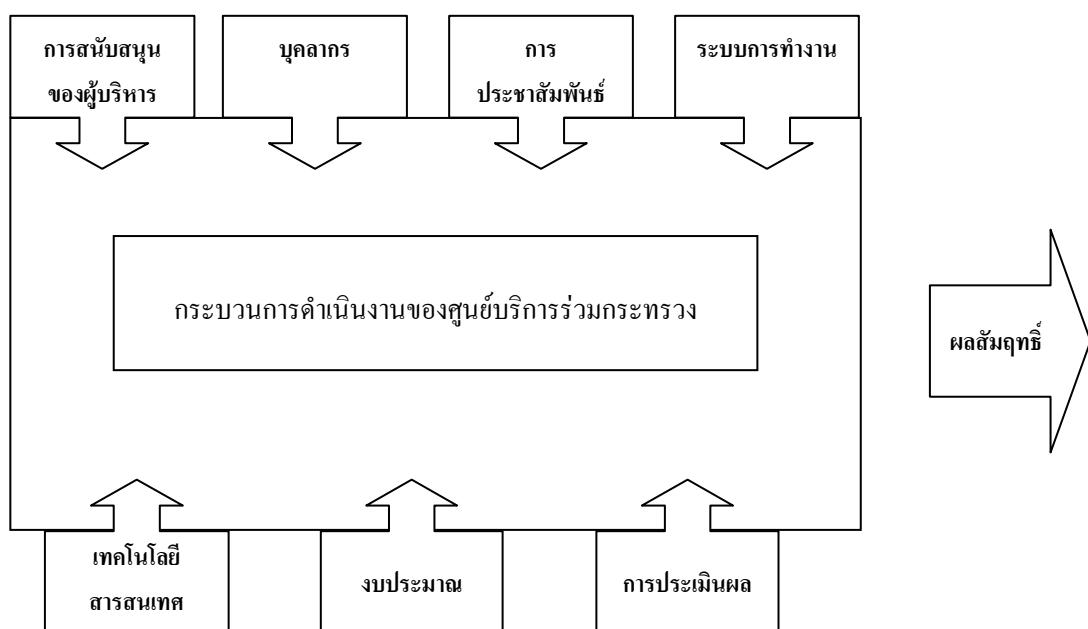
แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการศูนย์บริการร่วม และสภาพการณ์ที่เป็นจริงของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมของกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

2. ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้เครื่องมือคือ แบบสัมภาษณ์ที่ได้ออกแบบไว้ โดยได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน จำนวน 7 ท่าน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม 4 ท่าน ซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริงของการในการดำเนินการของหน่วยงานในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมประสบผลสำเร็จ แนวทางการดำเนินการของหน่วยงานตามปัจจัยดังกล่าว รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินการศูนย์บริการร่วมสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก ดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษารู้ความสามารถในการนำเสนอผลการศึกษาและบทวิเคราะห์ได้ ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ได้พัฒนาไว้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 5

กรอบแนวคิดในการศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม



ที่มา : พัฒนาขึ้นจากแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ของแฮมเมอร์ และ แฮมป์ชาร์ม (Hammer and Champy) และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม จากการวิจัยของคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ในส่วนนี้ ผู้ศึกษาจะได้วิเคราะห์ผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดขึ้นดังกล่าว โดยแยกวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

วิเคราะห์ถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factors) ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน

วิเคราะห์ถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factors) ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

วิเคราะห์ถึงปัจจัยร่วม อันกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งประสบผลสำเร็จ

วิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ(Key Success Factors) ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ข้อได้แก่ “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”³ และ “เอกสารผลงาน เรื่อง ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”⁴ รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน เมื่อวันพุธที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 จำนวน 3 ท่าน และเมื่อวันจันทร์ที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 จำนวน 4 ท่าน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 7 ท่านนั้น นั้น พบว่า ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จกล่าวคือได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน พ.ศ. 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

³ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน” (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สำนักตรวจและประเมินผล ศูนย์บริการประชาชนกระทรวงแรงงาน, 2550), (อัสดำเนา)

⁴ วรรณี ศรีอุทัย, “เอกสารผลงาน เรื่อง ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน” (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน, ไม่ระบุปี), (อัสดำเนา)

ราชการ (ก.พ.ร.) ในประเภทรางวัลการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน เนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ตามกรอบแนวความคิดในการศึกษา และพบว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ 7 ปัจจัย และพบปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดของการศึกษา 1 ปัจจัย ซึ่งรายละเอียดของผลของการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1) บุคลากร

ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์จำนวน 2-4 คน ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งพนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว โดยจากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานจำนวน 7 ท่าน พนักงานบุคคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ ทั้งนี้ เนื่องมาจากโดยหลักการของศูนย์บริการร่วมแล้วนั้นมีแนวคิดการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมองว่าประชาชนผู้รับบริการคือลูกค้า ซึ่งต้องได้รับการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม โดยในระบบการบริการยุคใหม่ บุคลากรต้องปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์แนวคิดการบริการยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรต้องมีความเชื่อในคุณค่าของงานบริการ คณานำนในห่วงโซ่อุปทาน การส่งมอบงานบริการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานและแนวทางในการบริการร่วม ทั้งนี้ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน มุ่งตอบสนองต่อประชาชนที่เป็นกลุ่มลูกค้า อันได้แก่ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ซึ่งในการบริการของศูนย์บริการร่วมนั้น มีช่องทางการให้บริการอยู่ 3 ช่องทาง ได้แก่ 1) การที่ประชาชนเดินทางมาติดต่อด้วยตนเอง ห้องสรรพสินค้า ฟิวเจอร์ปาร์ค บางแค 2) สอนความข้อมูลข่าวสาร/ให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์ (call center) และ 3) การให้บริการข้อมูลข่าวสารทางไปรษณีย์ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ในการบริการแม้ว่าจะเป็นในช่องทางใดก็ตาม ล้วนสำคัญคือ การที่มีบุคลากรที่จะสามารถให้บริการประชาชนให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้น ในการดำเนินการของกระทรวงแรงงานด้านการให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่จะต้องให้บริการประจำที่ศูนย์บริการร่วมนั้น กระทรวงแรงงานจึงได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมฯ และจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม รวมทั้งให้เกิดความเข้าใจในลักษณะการทำงาน ระบบการทำงาน และข้อมูลด้านต่างๆ ของกระทรวงแรงงาน ก่อนที่จะส่งไปปฏิบัติงาน ณ ศูนย์บริการร่วมฯ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่าง

กรอบถ้วน⁵ นอกจากนี้ ภายนอกหลังจากที่ได้ประจำที่ศูนย์บริการร่วมฯแล้ว ก็ยังได้จัดให้มีการอบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการพิจารณาจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ของศูนย์บริการฯ และความพึงพอใจของประชาชน ว่าต้องการให้มีการปรับปรุงและพัฒนาในด้าน ใด รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรเองได้เกิดความรู้ความเข้าใจในประเด็นหรือข้อมูลที่ทันสมัย เช่น ข้อกฎหมายหรือข้อบัญญัติ ระเบียบต่างๆ ที่ออกบังคับใช้ใหม่ หรือการแก้ไขฉบับเดิมเพิ่มเติม เพื่อให้ สามารถตอบข้อซักถามของประชาชนได้อย่างดี และตอบสนองความพึงพอใจของประชาชน ได้มากที่สุด⁶

กล่าวโดยสรุป การที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานมีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มี ความรู้ความสามารถและเข้าใจถึงแนวความคิดของการให้บริการในลักษณะของการบริการร่วม รวมทั้งมีความชำนาญและทักษะในการแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ประชาชนได้อย่างเหมาะสม และมีใจรักต่อการให้บริการประชาชนอยู่ประจำที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานแล้ว จึงทำให้ สามารถบริการประชาชนได้อย่างดี ทำให้ประชาชนเกิดความประทับใจและความพึงพอใจ โดย จากรผลการสำรวจ “ทัศนคติของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน” ในช่วงเดือนกันยายน 2549 – มกราคม 2550⁷ พบร่วมกันว่า ประชาชนผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในด้าน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สูงถึงร้อยละ 93.25 ซึ่งกล่าวได้ว่ามีความพึงพอใจสูง มากกว่าความพึง พอยใน การอำนวยความสะดวกในด้านกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ และด้านการจัดสิ่ง อำนวยความสะดวกที่ต่างๆ ให้ไว้ ณ ศูนย์บริการร่วม ซึ่งประชาชนพึงพอใจในลำดับรองลงมา (ดัง แสดงข้อมูลตามที่ตารางที่ 1) นอกจากนี้ จากผลการสำรวจดังกล่าว ประชาชนผู้ใช้บริการยังได้ แสดงข้อคิดเห็นไว้ว่า เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมฯ ให้บริการดี มีการให้คำแนะนำ ดูแล ผู้รับบริการด้วยความเป็นกันเอง ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของ ศูนย์ฯ ก็พบว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสำรวจดังกล่าว คือ ด้วยการบริการของเจ้าหน้าที่

⁵ สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์ และควบคุมคุณภาพและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำ ศูนย์ฯ, ข้าราชการระดับ 4-6, 2 พฤษภาคม 2550.

⁶ สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน, พนักงานราชการ, 7 พฤษภาคม 2550.

⁷ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”, น.17.

ของศูนย์บริการร่วมฯ ซึ่งได้รับคำชี้แจงจากประชาชนผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประชาชนเกิดความประทับใจกระตุ้นต้องการที่จะกลับมาใช้บริการอีกครั้งและมีการแนะนำผู้อื่นให้มาใช้บริการด้วย รวมทั้งสามารถทำให้ประชาชนสามารถนึกถึงศูนย์บริการร่วมเป็นอันดับแรกเมื่อต้องการติดต่อกับกระทรวงแรงงาน⁸ ซึ่งถือได้ว่าตรงตามเจตนาของรัฐดังศูนย์บริการร่วม จึงถือได้ว่าศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ดังนั้น ด้วยบริการที่เป็นกันเอง และรวดเร็ว รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดีของบุคลากรนี้ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 1

ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน

ประเด็นการอำนวยความสะดวก	ปี งpm. 2549		ปี งpm. 2550			
	ก.ย. 49	ต.ค. 49	พ.ย. 49	ธ.ค. 49	ม.ค. 50	รวม
1. ด้านกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ	82.87	86.35	91.17	93.92	93.73	91.43
2. ด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	84.65	88.16	92.51	96.33	95.39	93.25
3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	82.57	83.97	88.83	93.67	94.91	90.78
4. ความพึงพอใจโดยรวม	83.47	85.99	91.62	95.00	95.23	91.18

ที่มา : แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2) การสนับสนุนของผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน 7 ท่าน พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญในอันดับรองลงมา ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ โดยในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานนั้น พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง “ได้แก่

⁸ ถ้าหากยังคงดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน, ข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป, 2 พฤษภาคม 2550.

ปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวง ตลอดจนคณะกรรมการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นผู้บริหารจากกรม กองต่าง ๆ นั้น ให้ความสำคัญกับการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมเป็นอย่างมาก โดยในการดำเนินการเบื้องต้น ได้มีการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหาร ได้รับทราบนโยบายการจัดบริการของศูนย์บริการร่วม⁹ ซึ่งทำให้ผู้บริหารของกระทรวง ได้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดของศูนย์บริการร่วม เข้าใจถึงประโยชน์และเล็งเห็นถึงความสำคัญ ดังนี้ จึงได้ทำการสนับสนุนด้านการบริหาร โดยได้มีการจัดประชุมเพื่อคิด ตัดสินใจ ในการดำเนินงานของศูนย์ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้ให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการ เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้แก่ คอมพิวเตอร์เพื่อให้บริการประชาชน ณ ศูนย์บริการร่วม¹⁰ รวมทั้งการจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่จะต้องให้บริการประจำ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานด้วย นอกจากนี้ ด้วยการที่ปัจจุบัน ปลัดกระทรวงแรงงานได้มอบหมายให้รองปลัดกระทรวงรับผิดชอบการกิจของศูนย์บริการร่วมฯ ซึ่งรองปลัดกระทรวงท่านปัจจุบันได้รับผิดชอบงานของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศด้วย ทำให้ทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาสอดคล้องกันทั้งในเรื่องเทคโนโลยีและเรื่องระบบการบริการ ซึ่งทำให้ศูนย์บริการร่วมฯ สามารถให้บริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น¹¹

ดังนั้น กล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารของกระทรวงแรงงานให้การสนับสนุนการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมในด้านต่างๆ ทั้งสนับสนุนให้มีระบบการทำงานภายในของกระทรวงให้มีความสอดคล้องกันกับการให้บริการของศูนย์บริการร่วม และการสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม โดยตรงในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ และการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีความจำเป็นใน

⁹ สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน, พนักงานราชการ, 7 พฤษภาคม 2550.

¹⁰ สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์ และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ฯ, ข้าราชการระดับ 4-6, 2 พฤษภาคม 2550.

¹¹ สัมภาษณ์ คณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน, ข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป, 2 พฤษภาคม 2550.

การให้บริการประชาชน ณ ศูนย์บริการร่วม ซึ่งด้วยความมุ่งมั่นและความเอาใจใส่ของผู้บริหาร กระทรวงแรงงาน ทำให้เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทั้งที่เป็นผู้รับผิดชอบภารกิจของศูนย์บริการร่วม โดยตรง และบุคลากรในกระทรวงแรงงานทุกคน เกิดความตื่นตัวและเกิดขวัญกำลังใจรวมทั้ง มุ่งมั่นที่จะต้องร่วมดำเนินการศูนย์บริการร่วมฯ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด กระทั้งประสบความสำเร็จในการดำเนินการในปัจจุบัน

3) งบประมาณ

ผลการสัมภาษณ์เจ้าเล็ก พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่แสดงความเห็นว่า ปัจจัยด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 3 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งในการดำเนินการในด้านงบประมาณ หมายถึง การที่กระทรวงแรงงาน มีการจัดสรรเงินงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้ศูนย์บริการร่วมสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการให้บริการประชาชน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ที่ติดตั้ง ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ห้างสรรพสินค้า พิวเจอร์ปาร์ค บางแค เป็นต้น และงบประมาณในการประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ รวมทั้งงบประมาณในการอบรมบุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการของศูนย์ฯ ด้วย โดยกล่าวได้ว่า การที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานได้รับจัดสรรและสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินการนั้น ก็นำมาจากการปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า ผู้บริหารของกระทรวงแรงงานเลือกเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จึงได้ให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการบริการของศูนย์บริการร่วมฯ ซึ่งด้วยปัจจัยด้านงบประมาณนี้เอง ได้ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้ง บุคลากร เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ ทำให้การบริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการประชาชนได้

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ลำดับแรก ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ดังได้กล่าวแล้วนั้น จากผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าเล็กบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน 7 ท่าน พบว่า ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ในลำดับรองลงมาจาก 3 ปัจจัยข้างต้น ดังต่อไปนี้

4) ระบบการทำงาน

ปัจจัยด้านระบบการทำงาน ซึ่งหมายถึง การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่ของการส่งมอบบริการระหว่างศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่าง ๆ เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการส่งมอบบริการที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ และส่งผลต่อ

ความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ เนื่องจากกระทรวงแรงงานมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกัน ทั้งทางด้านข้อมูล และการประสานงาน จึงเป็นการรองรับให้ระบบบริการของศูนย์บริการร่วมมีความรวดเร็วและถูกต้องได้ โดยศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ซึ่งดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบหลักของ ศูนย์บริการประชาชนกระทรวงแรงงาน สำนักตรวจสอบและประเมินผล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีคณะกรรมการกำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน เป็นผู้กำหนดกรอบ แนวทาง และวางแผนการดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการในสังกัดกระทรวง ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้วยความที่กรรมการในชุดดังกล่าวต่างเป็นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้แทนจากส่วนราชการต่างๆ ภายในการกระทรวง ดังนั้น จึงสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม โดยให้สอดคล้องกับระบบการทำงานของส่วนราชการต่างๆ ได้ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้รู้ข้อมูลและมีอำนาจในการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ และการสำรวจความคิดเห็นของผู้ให้บริการ(ส่วนราชการ) เกี่ยวกับงานบริการที่ควรมีณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ห้างสรรพสินค้าฟิวเจอร์ปาร์ค บางแค ซึ่งเป็นการสำรวจหลังจากที่ได้มีการเปิดให้บริการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว พบว่า ผู้ใช้บริการ (ประชาชน) และผู้ให้บริการ (ส่วนราชการ) ต่างต้องการให้มีงานบริการเพิ่มเติม ณ ศูนย์บริการร่วมฯ ซึ่งงานบริการที่ต้องการให้มีเพิ่มเติมนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบริการประเภทรับเรื่อง-ส่งต่อ ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานระหว่างศูนย์บริการร่วมกับส่วนราชการภายในการกระทรวงที่ติดตั้งนี้ คณะกรรมการฯ จึงต้องมีการคัดเลือกงานบริการที่จะนำมาให้บริการเพิ่มเติม ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยได้มีการพิจารณาจากข้อจำกัด/ข้อพิจารณาตามที่กรมตั้งฯ และสำนักงานประกันสังคมเสนอความเห็น ซึ่งได้มีมติคัดเลือกงานบริการที่จะนำมาให้บริการและบรรจุในแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ดังนี้ คือ¹²

1. งานบริการที่นำมาให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วม ตามที่กรมเห็นชอบ ในงานบริการรับเรื่อง-ส่งต่อ จำนวน 4 งานบริการ (เพิ่มเติมจากที่เคยมีอยู่แล้วจำนวน 7 งานบริการ) ได้แก่
 - บริการรับคำร้องขอให้ตรวจสอบงาน ณ สถานประกอบการ
 - บริการรับเอกสารจดทะเบียนสถานประกอบการตาม พ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนา

¹² สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”, น.26.

ฝ่ายอื่นๆ ที่มีส่วนร่วม พ.ศ.2545

- บริการรับแจ้งดำเนินการว่าง
- บริการรับลงทะเบียนผู้ประสงค์ไปทำงานต่างประเทศ

2. งานบริการที่นำมาให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วม แต่ปรับประเภทการให้บริการหรือปรับกระบวนการทำงาน ได้แก่

- บริการผู้ประกันตนกรณีว่างงาน ปรับเป็นงานบริการรับแบบขึ้นทะเบียนทำงาน และรับคำขอรับประโยชน์ทดแทน ผู้ประกันตนกรณีว่างงาน และปรับประเภทการให้บริการจากการให้บริการเบ็ดเสร็จ เป็นการให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ

- บริการแนะนำอาชีพ/ประกอบอาชีพอิสระ เนื่องจากเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะทาง ให้ปรับเป็นบริการแนะนำอาชีพ โดยใช้แบบทดสอบความพร้อมทางอาชีพ ผ่านเว็บไซต์กรรมการจัดหางาน ซึ่งโปรแกรมจะวิเคราะห์ผลอัตโนมัติ โดยไม่ต้องใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะทาง

3. งานบริการที่ไม่นำมาให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ และบริการเบ็ดเสร็จ ได้แก่

- บริการรับเอกสารจดทะเบียนลูกจ้าง องค์กรนายจ้างตาม พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 เนื่องจากเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะทางและเป็นงานที่ประชาชนมีความต้องการน้อย

- บริการจ่ายเงินสมทบนายจ้างกองทุนเงินทดแทนและกองทุนประกันสังคม เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะทาง และมีระเบียบฯ กำหนดไว้

ซึ่งจากการพิจารณาเพิ่มและปรับประเภทงานบริการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า คณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการจากการพิจารณาจากข้อจำกัดของการบริการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่จะต้องมีความรับผิดชอบเฉพาะทาง ซึ่งด้วยการพิจารณาดังกล่าว ทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วมสามารถรองรับความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยหากงานบริการใดที่ไม่สามารถให้บริการในลักษณะรับเรื่อง-ส่งต่อ หรือให้บริการแบบเบ็ดเสร็จได้ ก็จะมีการปรับแก้เป็นการให้บริการประเภทให้ข้อมูลหรือคำปรึกษาในเบื้องต้น แทน ทำให้ระบบบริการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ด้วยบทบาทอำนวยการที่ของคณะกรรมการฯ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ติดตามประเมินผล และ กำหนดแนวทางการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมฯ นั้น ภายหลังการประเมินผลการดำเนินการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 กระทรวงแรงงานจึงได้กำหนด แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมายของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญ ประการหนึ่งของการจัดทำแผนดังกล่าว นั่นคือ เพื่อให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานมี

กรอบทิศทางการทำงาน และกำหนดแนวทางการประสานการดำเนินการศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่างๆ ให้บรรลุผลตามแผนที่กำหนด และ จากข้อมูลการสัมภาษณ์บุคลากรของกระทรวงแรงงาน พบว่า ด้วยการที่กระทรวงแรงงานมีวงจรการคุ้มครองผู้ใช้แรงงานและผู้ประกอบการ ซึ่งมีการส่งต่องานในหลายงานบริการภายในกระทรวงอยู่แล้ว ดังนั้น ในการดำเนินการบูรณาการงานบริการระหว่างศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่างๆ ของกระทรวงจึงเป็นไปด้วยดี¹³

5) การประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบว่ากระทรวงแรงงานมีการให้บริการของศูนย์บริการร่วม การประชาสัมพันธ์ถึงที่ตั้งและประเภทของการบริการในศูนย์บริการร่วม รวมทั้งประโยชน์ของการใช้บริการศูนย์บริการร่วมนั้น ย่อมจะทำให้ประชาชนได้ทราบข้อมูลและสนใจที่จะใช้บริการได้ โดยในการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ของกระทรวงแรงงานนั้น มีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน การประชาสัมพันธ์ผ่านทางหนังสือพิมพ์ต่างๆ การประชาสัมพันธ์ผ่านทางแผ่นพับ รวมทั้งการประสานความร่วมมือกับสำนักจัดหางานกรุงเทพฯพื้นที่ 6 ในงานนัดพบแรงงาน และการจัดงานของห้างสรรพสินค้าฟิวเจอร์ปาร์ค บางแค เพื่อแจกเอกสาร แผ่นพับ สมุดนิ๊ก เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการร่วมฯ เพื่อให้สามารถเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการให้มากขึ้นได้

จากการวิเคราะห์เอกสารข้อมูล “ผลการสำรวจความพึงพอใจที่ได้รับจากประชาชนผู้ใช้บริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปีงบประมาณ 2549 และ เดือนกันยายน 2549 - มกราคม 2550”¹⁴ นั้น พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่ในเขตชุมชนใกล้เคียงกับห้างสรรพสินค้าฟิวเจอร์ปาร์ค บางแค ทราบว่ามีการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานอยู่ เนื่องจากการมีศูนย์บริการที่มีที่ตั้งในห้างสรรพสินค้า ย่อมเป็นการประชาสัมพันธ์ตนเองได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม ในเบื้องต้นของการใช้บริการนั้น พบว่า ประชาชนยังคงใช้บริการด้านการให้ข้อมูลข่าวสารเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าศูนย์บริการร่วมฯ เป็นสถานที่ที่ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับข้อมูลข่าวสารเบื้องต้น และเจ้าหน้าที่ได้ชี้แจงและให้คำแนะนำที่เป็น

¹³ สัมภาษณ์ คณท ทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน, ข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป, 2 พฤษภาคม 2550.

¹⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”, น.15.

ประโยชน์ต่อผู้รับบริการให้เข้าใจภารกิจของกระทรวงแรงงาน โดยเฉพาะในส่วนที่มีผู้สนใจสอบถามข้อมูลจำนวนมาก อันได้แก่ งานของกรมการจัดหางาน งานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากการที่เป็นบริการที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันหรือการประกอบอาชีพของตน โดยการให้บริการข้อมูลข่าวสารดังกล่าววนนี้ จะช่วยนำพาผู้รับบริการให้สามารถเข้าถึงบริการที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วต่อไป อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า ความมีการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม เพื่อให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมมากขึ้นในวงกว้าง และเร่งประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการได้ทราบถึงประโยชน์ของการให้บริการในประเภทรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้แบบเบ็ดเสร็จ ว่าสามารถช่วยให้ประชาชนผู้ใช้บริการสามารถลดขั้นตอนและประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปติดต่อข้างหน่วยงานเจ้าของเรื่อง ซึ่งศูนย์บริการร่วมฯ จะทำหน้าที่เป็นผู้ติดตามผลให้ผู้รับบริการและแจ้งผลให้ทราบทั้งทางไปรษณีย์ และโทรศัพท์ ทั้งนี้ เพื่อให้จำนวนประชาชนใช้บริการของศูนย์บริการร่วมมากขึ้น สนองตอบต่อหลักการและเจตนาของศูนย์บริการร่วมในการพัฒนาและอำนวยความสะดวกด้านการบริการให้แก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

6) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยด้านความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ เนื่องจากระบบบริการร่วมเป็นแนวคิดพื้นฐานของการเชื่อมโยงงานบริการจากหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน ดังนั้นเทคโนโลยีจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการสนับสนุนการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญของกระทรวงแรงงาน และทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วมเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้ กระทรวงแรงงานได้มีการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยง/แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างส่วนราชการต่างๆ ในสังกัดกระทรวง เพื่อให้ข้อมูลคงทางมีความทันสมัยและมีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งถือเป็นการรองรับการให้บริการประชาชนในรูปแบบของศูนย์บริการร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้มีอิทธิพลต่อการทราบข้อมูลข่าวสารและติดต่อมาข้างศูนย์บริการร่วมแล้ว เจ้าหน้าที่ของศูนย์ฯ จึงสามารถให้ข้อมูล คำแนะนำ และคำปรึกษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการบริการของศูนย์บริการร่วมได้ โดยการที่กระทรวงแรงงานได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบทeknologiสารสนเทศเพื่อรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมนี้ ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากการที่ได้กล่าวแล้วว่า เป็นเพื่อรองรับลักษณะของกระทรวงที่รับผิดชอบภารกิจของศูนย์บริการร่วมนี้ ดูแลในเรื่องของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงแรงงานด้วย จึงได้ให้ความสำคัญและ

พัฒนาระบบให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวมี ปีนไปตามแนวคิด การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของภาครัฐ ดังที่ นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ¹⁵ กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุนให้การดำเนินการตามแนวคิดระบบ การบริการร่วม หรือศูนย์บริการร่วมดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องมี “กระดูกสันหลัง” หรือ “backbone” ที่ดี นั่นก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจาก การจัดระบบศูนย์บริการร่วมกันนี้ ระบบการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร ตลอดจน ฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการให้บริการระหว่างส่วนราชการนั้นจะต้องสามารถดำเนินการ ได้อย่าง รวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบูรณาการ ระบบการทำงานของส่วนราชการต่าง ๆ ให้สามารถถ่ายโอนหรือมอบอำนาจไปสู่การให้บริการของ ระบบการบริการร่วมได้

7) การประเมินผล

ปัจจัยด้านการประเมินผล เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการ ดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน โดยกระทรวงแรงงาน ได้มีการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของศูนย์อย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการและข้อจำกัดในการ ดำเนินงานจริง รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาอันเป็นข้อคิดเห็น ทึ้งจากประชาชนผู้ใช้บริการและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาปรับปรุงและพัฒนาการ ดำเนินการของศูนย์และกระบวนการให้บริการแก่ประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็น ที่พึงพอใจแก่ประชาชนมากที่สุด โดยในส่วนของการดำเนินการด้านการติดตามและประเมินผล ของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานนั้น กระทรวงแรงงาน ได้มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการกำกับ ดูแล และติดตามดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”¹⁶ เพื่อทำหน้าที่ติดตามประเมินผล การดำเนินการ ซึ่งภายหลังที่ศูนย์บริการร่วมได้เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการมาตั้งแต่วันที่

¹⁵ นครินทร์ เมฆไตรรัตน์และคณะ, การศึกษาอำเภอต้นแบบในการจัดบริการสาธารณะเพื่อการ บริการประชาชนแบบเบ็ดเตล็ด (government outlet), (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548), น. 2-75.

¹⁶ โปรดดูคำสั่งแต่งตั้ง ที่ กกคพนวค ท้ายเล่ม

11 กันยายน พ.ศ. 2549 นั้น คณะกรรมการฯ จุดดังกล่าวได้มีการจัดทำ “รายงานประเมินผล ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนและผลสำเร็จโดยรวมของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม”¹⁷ โดยมีการศึกษาวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติการที่ผ่านมา รวมทั้งการทำการสำรวจความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและผลสำรวจความพึงพอใจที่ได้รับจากประชาชนผู้ใช้บริการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ซึ่งเนื่องจากผลการให้บริการและผลการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 นั้น มีผลการปฏิบัติงานเพียง 1 เดือน คือ เดือนกันยายน เท่านั้น คณะกรรมการฯ จึงได้นำ ผลการปฏิบัติงาน และผลการสำรวจความพึงพอใจที่สำรวจ ณ จุดบริการ รวมทั้งความเห็นของ หน่วยงานในสังกัดกระทรวง ตั้งแต่เดือนกันยายน 2549 และตุลาคม 2549 – มกราคม 2550 มา วิเคราะห์เพิ่มเติมอีกด้วยเพื่อสำรวจงานบริการทั้งหมดของกระทรวงเพื่อนำมาคัดเลือกเป็นงาน บริการ ณ ศูนย์บริการร่วม และศึกษาข้อจำกัดของแต่ละงานบริการ รวมทั้งเพิ่มในเรื่องของการ สำรวจความต้องการงานบริการของประชาชนและชุมชนใกล้เคียงกันที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม กระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นและเพื่อจัดงานบริการให้ ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด และคณะกรรมการฯ ได้นำผลที่ได้ไปทบทวน และปรับปรุงการกำหนดแผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมายของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เพื่อใช้เป็นแผนในการกำหนดพิษทางการพัฒนาการให้บริการของ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ในระยะเวลา 1 ปี ทั้งนี้ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการของ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามพระราชกฤษฎีกาฯ ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ มุ่งอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของ ประชาชน/ผู้รับบริการเป็นสำคัญ

นอกจากปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมดด้าน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นไปตามกรอบ แนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมแล้วนั้น จากผลการศึกษา ผู้ศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้การดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ประสบผลสำเร็จ นั่นคือ “ปัจจัยด้านที่มาเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม” ซึ่งมีผลการศึกษาดังนี้

8) ทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม

ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน มีที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งส่งผลดีต่อการ

¹⁷ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”, น.12.

ดำเนินการของศูนย์ เนื่องจากเท่ากับเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ใช้บริการรู้จักได้ง่ายขึ้น และสามารถตอบสนองต่อการรับบริการของผู้ใช้บริการได้จริงตามวัตถุประสงค์ของการมีศูนย์บริการร่วมในการอำนวยความสะดวกของประชาชนในการติดต่อรับบริการจากส่วนราชการ ซึ่งในการกำหนดทำาเลที่ตั้งของศูนย์ฯ ดังกล่าวเน้น คณะกรรมการกำกับ คุ้มครองและติดตามการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ได้พิจารณาจากการมีที่ตั้งใกล้แหล่งชุมชนหรือศูนย์การค้า¹⁸ เนื่องจากเดิมเห็นว่าจะเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการติดต่อรับบริการจากกระทรวง ซึ่งอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการเดินทาง ลดระยะเวลาและค่าใช้จ่าย โดยศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานซึ่งมีที่ตั้งที่ห้างสรรพสินค้า ฟิวเจอร์ปาร์ค บางแคนน์ เปิดให้บริการทุกวัน ไม่เว้นวันหยุดราชการ และเปิดบริการนอกเวลาราชการ คือ ตั้งแต่เวลา 10.00 น. ถึงเวลา 19.00 น. ทำให้ประชาชนหรือผู้รับบริการอื่น ๆ สามารถรับบริการจากกระทรวงแรงงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว ไม่ต้องเดินทางไปติดต่อหน่วยงานเจ้าของเรื่องเองและสามารถใช้บริการนอกเวลาราชการ ได้โดยไม่ต้องลางานไปติดต่อ¹⁹ ซึ่งตรงตามเจตนากรมนี้ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยจาก การศึกษาและวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจและข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านล่างอำนวยความสะดวกนั้น พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในด้านทำาเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานที่เปิดให้บริการณ ห้างสรรพสินค้า ซึ่งตัวบปัจจัยดังกล่าวเนี้ ทำให้ประชาชนในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียงรวมทั้งประชาชนทั่วไปผู้ใช้บริการ เกิดความพึงพอใจ และเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการให้บริการของกระทรวงแรงงาน กระทั้งทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วมประสบความสำเร็จตามหลักการและเจตนากรมนี้ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และได้รับรางวัลการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการประชาชน ประจำปี 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงาน ก.พ.ร.)

¹⁸ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”, น.10.

¹⁹ เรื่องเดียวกัน, น.7.

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรม

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม อันได้แก่ “การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม กำรรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กระทรวงอุตสาหกรรม”²⁰ และ รายงานการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนและผลสำเร็จโดยรวมของการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 2 (เดือนมกราคม – มีนาคม 2550) รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมจำนวน 4 ท่าน เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2550 นั้น พนบฯ ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จกล่าวคือ ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน พ.ศ. 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในประเภทรางวัลการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน เนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ตามกรอบแนวความคิดในการศึกษา และพบว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ 7 ปัจจัย ซึ่งรายละเอียดของผลของการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1) การสนับสนุนของผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมจำนวน 4 ท่าน พนบฯ บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ ดังผลการสัมภาษณ์ที่ว่า “เนื่องจากการที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงอุตสาหกรรมได้มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

²⁰ _____, “การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม กำรรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กระทรวงอุตสาหกรรม” (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงอุตสาหกรรม, 2549). (อัสดำเนา)

ประชาชน โดยมีนโยบายต่างๆ นาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อสำนักงานก.พ.ร. กำหนดให้ดำเนินการ จัดตั้งศูนย์บริการร่วม ผู้บริหารของกระทรวงฯ ซึ่งได้มีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดของศูนย์บริการ ร่วมและเล็งเห็นประโยชน์จากการดำเนินการ จึงได้ให้ความสำคัญและแสดงความมุ่งมั่นในการที่จะ ทำให้ศูนย์บริการร่วมประสบผลสำเร็จนั้น ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งที่รับผิดชอบในการกิจของ ศูนย์ฯ โดยตรงและบุคลากรภายนอกในกระทรวงที่อยู่ในห่วงโซ่ของการบริการของศูนย์บริการร่วม ต่างเกิดความตระหนักรถึงความสำคัญของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่ รับผิดชอบโดยตรงเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องเกิดความกังวลในด้านต่างๆ เช่น การประสานงานกับส่วนราชการภายนอกในกระทรวง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงและ ส่วนราชการต่างๆ เกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมไปใน ทิศทางเดียวกัน เมื่อต้องขอความร่วมมือจึงได้รับความร่วมมือโดยสะดวกและเต็มใจ²¹ นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารสนับสนุนอย่างเต็มที่ยังส่งผลต่อการได้รับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการ ของศูนย์บริการร่วมอีกด้วย โดยการสนับสนุนของผู้บริหารกระทรวงอุดสาหกรรมที่ว่าด้วยนี้ จะอยู่ใน ลักษณะของการให้การสนับสนุนด้านการบริหาร คือ การที่รัฐมนตรีและรองปลัดกระทรวงได้มีการ กำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินการด้วยตนเอง เช่น การมีนโยบายให้ปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีให้แก่ประชาชนไว้ ณ ศูนย์บริการร่วม ด้วย ตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด และการสนับสนุน ด้านงบประมาณการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุดสาหกรรม และการซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการให้บริการ รวมทั้ง การร่วม ทำพิธีเปิดศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุดสาหกรรมด้วยตนเอง ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้ บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้มีประสิทธิภาพ กระทั้งประสบ ความสำเร็จในการดำเนินการ

2) งบประมาณ

ปัจจัยด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 2 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุดสาหกรรมประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากในการจัดตั้งและดำเนินการ

²¹ ลักษณ์ ศุภษา ลิมป์กฤตนุวัตร์, คณะทำงานและเลขานุการคณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุดสาหกรรม, 23 เมษายน 2550.

ศูนย์บริการร่วมเพื่อให้สำเร็จตามกรอบการประเมินผลของสำนักงานก.พ.ร.นั้น จากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ต้องอาศัยการสนับสนุนด้านงบประมาณจำนวนมากพอประมาณ ซึ่งในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น เนื่องมาจากปัจจัยที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ผู้บริหารของกระทรวงอุตสาหกรรมได้เลือกเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินการของศูนย์ฯ จึงได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสนับสนุนงบประมาณด้านการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการให้บริการประชาชน ไว้ ณ ศูนย์บริการร่วมฯ เช่น การจัดซื้อคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารที่มีคุณภาพและทันสมัยเพื่อให้เพียงพอและรองรับการใช้งานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้มาใช้บริการ ได้ตามความต้องการที่มีอยู่ นอกเหนือนี้ ยังได้ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมฯ และการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ทั้งก่อนการปฏิบัติงานและหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

3) ระบบการทำงาน

ปัจจัยด้านระบบการทำงาน ซึ่งหมายถึง การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่ของการส่งมอบบริการระหว่างศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่างๆ ของกระทรวง มีการติดต่อประสานงานระหว่างกันที่ดีนั้น เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 3 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ โดยในการดำเนินการของกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า²² ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม จะมีการประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อวางแผนการการทำงานร่วมกัน และให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ การที่กระทรวงอุตสาหกรรมเอง ได้มีการส่งเจ้าหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานประจำ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไปอบรมกับหน่วยงาน/ส่วนราชการต่างๆ ภายในกระทรวงก่อน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและการกิจของส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งระบบการทำงาน จึงทำให้เป็นการรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้วยความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง

²² สัมภาษณ์ นิศาภานต์ พโอดม, คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม, 23 เมษายน 2550.

อุตสาหกรรม ก็ได้ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการสามารถทำการเชื่อมต่อ กับข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานอื่นภายในกระทรวง การดึงข้อมูลมาใช้งาน การจัดเก็บข้อมูล และการค้นหาฐานข้อมูล และการดาวน์โหลดเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้บริการประชาชนของศูนย์บริการร่วมนี้ เป็นไปอย่างสะดวกมากขึ้น ก็เนื่องจากการที่กระทรวงอุตสาหกรรมได้ออกแบบระบบการทำงานให้สอดคล้อง และเอื้อต่อการบริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั่นเอง

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ลำดับแรก ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรม ดังได้กล่าวแล้วนี้ ในส่วนต่อไปนี้ คือปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อ ความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมีดังต่อไปนี้

4) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีรับผิดชอบการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรมนั้น พบว่า กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการสร้างความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไว้อยู่แล้ว เพื่อการประยุกต์ใช้ในการการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมดังนี้ จึงเท่ากับเป็นการรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ²³ ซึ่งผลการสัมภาษณ์ดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลใน “แผนปฏิบัติการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ปีงบประมาณ 2549”²⁴ ที่ว่า ขณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรม ไดเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสารที่มีคุณภาพและทันสมัยให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โดยเชื่อมต่อข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานอื่นภายในกระทรวง การดึงข้อมูลมาใช้งาน การจัดเก็บข้อมูล และการค้นหาข้อมูล เช่น การตรวจสอบค่าธรรมเนียม โรงงาน การดาวน์โหลดเอกสารแบบฟอร์มคำขอต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผล

²³ สัมภาษณ์, สุปิยา ลิมป์กฤตนุวัตร์, คณะทำงานและเลขานุการคณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรม, 23 เมษายน 2550.

²⁴ _____, “การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการกระทำความไม่ดีในครอบครัวและเด็ก”, น.8.

ต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม ทั้งนี้เนื่องจาก ตามแนวคิดของระบบบริการร่วม เป็นแนวคิดพื้นฐานของการเชื่อมโยงงานบริการจากหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน ดังนั้น เทคโนโลยี เป็นกลไกที่สำคัญในการสนับสนุนการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ไม่ว่า ระบบการบริการร่วมนั้นจะใช้ช่องทางบริการแบบใดก็ตาม โดยการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูล ในห่วงโซ่การส่งมอบบริการ ตลอดจนการประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องห่วงโซ่ ของการส่งมอบบริการรัฐเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการส่งมอบบริการเชิงบูรณาการ ซึ่ง เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการบูรณาการงานบริการร่วมที่มีหลายช่องทาง (channel integration) ได้ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลซึ่งเป็น ข้อมูลที่ทันสมัยและมีมาตรฐานเดียวกันในกระทรวง เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสม

5) บุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการ ดำเนินการศูนย์บริการร่วม ทั้งนี้ เนื่องมาจากโดยหลักการของศูนย์บริการร่วมแล้วนั้น มีแนวคิดการ บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมองว่าประชาชนผู้รับบริการคือลูกค้า ซึ่งต้องได้รับการ ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญของ ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม โดยในระบบการบริการยุคใหม่ บุคลากรต้อง ปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับยุทธ์แนวคิดการบริการยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรต้อง มีความเชื่อในคุณค่าของงานบริการ คณะทำงานในห่วงโซ่ของการส่งมอบงานบริการจะต้องมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานและแนวทางในการบริการร่วม ซึ่งในการดำเนินการของ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมตาม “แผนปฏิบัติการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ปีงบประมาณ 2549” พ布ว่า คณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการพัฒนาและ สนับสนุนการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อให้สามารถบริการประชาชนอย่างมีคุณภาพได้ โดยการดำเนินการดังนี้ คือ²⁵

การคัดเลือกบุคลากรม葩ปฏิบัติงานประจำศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งใน การพิจารณาคัดเลือกดังกล่าว คณะทำงานฯ จะได้พิจารณาจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

²⁵ เรื่องเดียวกัน, น.9.

- มีความรู้ความเข้าใจงานบริการของกระทรวงอุตสาหกรรม
- สามารถให้ข้อมูล/คำปรึกษากับประชาชนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้
- มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ และมีใจรักในการบริการ (service mind)
- มีทักษะในการติดต่อประสานงาน การสื่อสารและการใช้คอมพิวเตอร์

การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการและการให้บริการของศูนย์บริการร่วม

กระทรวงอุตสาหกรรม

คณะทำงานฯ ได้มีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเกี่ยวกับกระบวนการและทักษะ การให้บริการ รวมทั้งการพัฒนาทักษะด้านการติดต่อประสานงานระหว่างศูนย์บริการร่วมฯ และ ส่วนราชการต่างๆ ในสังกัดกระทรวง โดยเน้นให้เกิดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการการทำงานและการ กิจกรรมของส่วนราชการนั้น ๆ โดยได้ให้ตัวแทนของแต่ละหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริงมา เป็นวิทยากรบรรยายให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม รวมทั้งได้มีการส่ง ตัวเจ้าหน้าที่ผู้ที่จะปฏิบัติงานประจำ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไปอบรมที่ส่วน ราชการต่าง ๆ ก่อน และยังได้ให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติงาน ได้แก่ การรับเรื่อง กรอกเอกสาร และ การให้บริการการสอบถามรายละเอียดเบื้องต้น ก่อนการปฏิบัติงานจริง และยังได้มีการทำ การประเมินความพร้อมและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การให้บริการหลังการฝึกอบรมอีกด้วย

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรม

เนื่องจากศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม มีงานบริการจำนวนมากจากหลาย หน่วยงาน จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลรายละเอียดในการให้บริการแก่ ประชาชนของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ คณะทำงานฯ ยังได้มีการจัดเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอเพื่อรับการให้บริการ ประชาชนอีกด้วย ซึ่งด้วยการที่กระทรวงอุตสาหกรรมมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิด ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม ตลอดจนมีใจรักการบริการและมีขวัญกำลังใจจากการเห็นความ มุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแล้ว จึงสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน จนประชาชนเกิดความพึงพอใจ และส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวง แรงงานประสบผลสำเร็จตามหลักการของศูนย์บริการร่วมในการอำนวยความสะดวกให้แก่ ประชาชนได้มากที่สุด

๖) การประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรู้ถึงการมีบริการของศูนย์บริการร่วม ที่ตั้ง ประเภทของการบริการ และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้บริการ ย่อมเป็นปัจจัยดึงดูดให้ประชาชนเลือกมาใช้บริการของศูนย์บริการร่วม ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นบริการที่สามารถอ่านวิเคราะห์ความต้องการให้แก่ประชาชนในการติดต่อรับบริการจากส่วนราชการได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปติดต่อกับหน่วยงานเจ้าของเรื่อง หลาย ๆ หน่วยงาน ตามแนวคิดและหลักการของศูนย์บริการร่วม ซึ่งในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น ได้มีการประชาสัมพันธ์และการเปิดตัวศูนย์บริการร่วมกระทรวง เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2549 ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม และรองปลัดกระทรวง ได้ร่วมพิธีเปิดด้วยตนเอง รวมทั้งผู้บริหารของกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ให้สัมภาษณ์ถึงการให้บริการของศูนย์บริการร่วมเผยแพร่ทางโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ ซึ่งถือเป็นการประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ ไปในตัว โดยสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ งานบริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้แก่²⁶

- โไปสเตอร์/แผ่นพับ
- วิทยุ/โทรทัศน์/หนังสือพิมพ์
- สื่อประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ของหน่วยงาน เช่น วารสารรายเดือน, Web Site ของกระทรวงอุตสาหกรรม

๗) การประเมินผล

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก การประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องนี้ ทำให้ทราบถึงข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการดำเนินการของกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น ได้มีการทำการติดตามประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขการให้บริการหลังการเปิดศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับแผนปฏิบัติการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมที่ตั้งไว้ และมีการติดตามประเมินผลการให้บริการ โดยใช้แบบสอบถามความเห็นผู้มาใช้บริการ

²⁶ เรื่องเดียวกัน, น.10.

ประเมินผลจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีการรับฟังความต้องการและปัญหาของผู้ใช้บริการ โดยมีกล่องรับความคิดเห็นภายในศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม บริการรับข้อร้องเรียน และเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการจากทะเบียนผู้ใช้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

ซึ่งจากการเปิดให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม จนถึงปัจจุบันนี้ ในการดำเนินการของกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนี้²⁷ คือ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม (เปิดศูนย์) – 29 กันยายน 2549, การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 1 (เดือนตุลาคม – ธันวาคม 2549) และ รายงานการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนและผลสำเร็จโดยรวมของการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 2 (เดือนมกราคม – มีนาคม 2550) ซึ่งจากการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงนี้ คณะกรรมการ ได้มีการนำผลการศึกษามาวิเคราะห์และร่วมกันวางแผนเพื่อการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้นำผลที่ได้จากการประเมินผลไปทำการวางแผนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และตอบสนองความต้องการประชาชนได้อย่างแท้จริง ตามหลักการของศูนย์บริการร่วมต่อไป

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น ได้ส่งผลให้การดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบความสำเร็จตามหลักการและเจตนาตามที่ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ตามพระราชบัญญัติกำหนดวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กระทั่งได้รับรางวัลการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการประชาชน ประจำปี 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงาน ก.พ.ร.)

ปัจจัยรวมที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ

จากการวิเคราะห์เอกสารข้อมูลต่างๆ และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการ

²⁷ เรื่องเดียวกัน, น.15.

ดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ทำให้ได้ผลการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งถือเป็นปัจจัยร่วมที่ทำให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมประสบความสำเร็จในหลักการของศูนย์บริการตามเป้าประสงค์ของพระราชกุญแจฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของสำนักงาน ก.พ.ร. กระทิ้งส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง ได้รับรางวัล การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการประชาชน ประจำปี 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จอันเป็นปัจจัยร่วมของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมนั้น เป็นไปตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ที่ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดไว้ ดังนี้ (ตารางที่ 2 ปัจจัยร่วมที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ)

ตารางที่ 2

ปัจจัยร่วมที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ

อันดับ ของปัจจัย แห่งความสำเร็จ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)	
	ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน	ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม
1	บุคลากร	การสนับสนุนของผู้บริหาร
2	การสนับสนุนของผู้บริหาร	งบประมาณ
3	งบประมาณ	ระบบการทำงานที่สอดคล้องกัน
4*	ระบบการทำงานที่สอดคล้องกัน	ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ
5	การประชาสัมพันธ์	บุคลากร
6	ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ	การประชาสัมพันธ์
7	การประเมินผล	การประเมินผล
8	ทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม	

*หมายเหตุ: ตั้งแต่ปัจจัยที่ 4 ลงมา ไม่มีความแตกต่างของอันดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ การดำเนินการศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง

จากตารางดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า ความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งนี้ เนื่องมาจากการปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การสนับสนุนของผู้บริหาร

ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารนี้ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จ โดยจากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 2 ที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ และ เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 1 ที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ การที่ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากนั้น เนื่องจาก การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินการของภารกิจต่างๆ ภายในหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งการที่ผู้บริหารของทั้ง 2 กระทรวงให้ความสำคัญในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมนั้น ประเด็นสำคัญประการหนึ่งอาจเนื่องมาจากการที่พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่เดิมพ.ศ. 2546 หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรา 30 ที่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดส่วนราชการภายในที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานกับประชาชน ให้รวมเป็นการบริการ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารจึงได้ให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นหน้าที่ที่จะต้องกระทำตามกฎหมาย แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการสัมภาษณ์บุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งแล้วพบว่า ผู้บริหารของกระทรวงได้ให้ความมุ่งมั่น และตั้งใจจริงในการสนับสนุนการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม เนื่องจากมีความเข้าใจในแนวคิดและเลิ่งเห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จ ว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งมุ่งเน้นการให้บริการประชาชน เป็นศูนย์กลาง(Citizen-Centred) และมองว่าประชาชนเป็นลูกค้าผู้รับบริการ (Customer-Oriented) ซึ่งการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการประชาชนได้นั้น ย่อมจะทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อส่วนราชการและระบบราชการ จนเกิดพัฒนาเป็นความร่วมมือในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบในด้านที่ดีต่อส่วนราชการในการมีเครือข่ายการทำงานและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาครัฐในที่สุด ได้

2) บุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่ถือเป็นหัวใจของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม เนื่องจากการให้บริการของศูนย์บริการร่วมนั้นอยู่ภายใต้หลักการการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

(Citizen-Centered) ซึ่งมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญ โดยช่องทางที่สำคัญในการให้บริการคือการร่วมนั่นคือ การให้บริการประชาชนโดยตรง (front office) ซึ่งรุ่ง แก้วแดง ได้กล่าวไว้ว่า ในการปฏิรูประบบราชการและการบริการภาครัฐ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้น สิ่งสำคัญคือ จะต้องมีการปฏิรูปแนวความคิดของข้าราชการทุกระดับ ให้มองว่าประชาชนที่มาติดต่อรับบริการจากทางราชการนั้นคือลูกค้าของระบบราชการ ที่ข้าราชการต้องเอาใจใส่อย่างดี โดยภาครัฐต้องมีการสำรวจว่าลูกค้าที่มารับบริการนั้นคือใคร เพื่อจะได้หาทางตอบสนองลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด เช่นเดียวกับที่ภาคเอกชนคุ้มครองลูกค้าของตน ซึ่งระบบราชการเพื่อบริการประชาชนในแนวใหม่นี้ เรียกได้ว่าเป็น การปฏิรูปแนวความคิดในเรื่องการให้บริการประชาชน โดยในรูปแบบนี้ บุคคลที่สำคัญมากที่สุดในระบบการทำงานก็คือ ข้าราชการผู้ให้บริการแก่ประชาชน (Front-line Service) นั่นเอง

โดยจากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ที่ส่งผลให้การดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน มีกลุ่มลูกค้าผู้รับบริการซึ่งเป็นกลุ่มผู้ใช้แรงงานเป็นฐานสำคัญ ซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้าที่กว้างกว่ากลุ่มลูกค้าของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม จึงมีผู้ใช้บริการในมากกว่า รวมทั้ง การที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานไม่มีช่องทางการให้บริการผ่านทางเว็บไซต์ ดังนั้น การที่บุคลากรของศูนย์บริการร่วมมีความรู้ความเข้าใจ และใจรักการให้บริการ และทักษะการบริการที่ดี จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ที่จะสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 กระทรวงจึงได้ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำ ณ ศูนย์บริการร่วม ว่า จะต้องมีคุณสมบัติในการมีใจรักงานบริการ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและงานบริการของศูนย์บริการร่วม และมีทักษะในการติดต่อประสานงานที่ดี รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนการปฏิบัติงานจริงและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้วย

3) การประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบว่า กระทรวงแรงงานมีการให้บริการของศูนย์บริการร่วม การประชาสัมพันธ์ถึงที่ตั้ง และประเภทของบริการในศูนย์บริการร่วม รวมทั้งประโยชน์ของการใช้บริการศูนย์บริการร่วมนั้น ย่อมจะทำให้ประชาชนได้ทราบข้อมูลและสนใจที่จะใช้บริการได้ โดยในการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ ของกระทรวงแรงงานและกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น ได้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของ

กระทรวง และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น ศูนย์บริการร่วมจะได้บริการประชาชนได้ ตรงตามเจตนาของมัน

4) ระบบการทำงาน

ปัจจัยด้านการมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกันภายในกระทรวง รวมทั้งการที่ ศูนย์บริการร่วมมีการติดต่อประสานงานที่ดีกับส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงนั้น อีกเป็น ปัจจัยสำคัญอย่างมากที่ศูนย์บริการร่วมจะต้องคำนึงถึง โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านระบบการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 3 ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวง อุตสาหกรรม ซึ่งพบว่าในการดำเนินการของทั้ง 2 กระทรวงนั้น ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน นั่นคือ การมี ประชุมกับส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงเพื่อกำหนดแนวทางการทำงานให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันและสามารถรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมได้มากที่สุด

ดังนั้น การที่กระทรวง/หน่วยงานที่การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาระบบงานให้ สอดคล้องกัน ทั้งทางด้านข้อมูลและการประสานงาน ย่อมทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและถูกต้อง สนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างแท้จริง

5) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากผลการศึกษา พบร้า ปัจจัยด้านความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง ทั้งนี้ เนื่องจาก การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในเพื่อพัฒนาการบริการของศูนย์บริการร่วมนั้น ทำให้เจ้าหน้าที่ของ ศูนย์บริการร่วมสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง โดยการใช้ประโยชน์จาก ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่กระทรวง ได้มีการพัฒนาไว้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อรองรับการ บริการของศูนย์บริการร่วมอยู่แล้ว จึงทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลซึ่งมีความ ทันสมัย เป็นปัจจุบันและมีความถูกต้อง ในการให้บริการประชาชน ทำให้ประชาชนได้รับความ พึงพอใจได้

6) งบประมาณ

ปัจจัยด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง โดยผลการศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยสำคัญ ลำดับที่ 3 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ และเป็น ปัจจัยสำคัญลำดับที่ 2 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบ ผลสำเร็จ เนื่องจาก ได้กล่าวมาแล้วว่า ในการดำเนินการจัดตั้งและการดำเนินการศูนย์บริการร่วมนั้น จะเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการดังกล่าว ทั้งด้านการเช่าสถานที่ การจัด

ตกแต่งสถานที่ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อการให้บริการ การประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ และการจัดจ้างเจ้าหน้าที่มาประจำศูนย์บริการร่วม รวมทั้งการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการของศูนย์ฯ ด้วย ดังนั้น การได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งศูนย์บริการร่วมของกระทรวงทั้ง 2 แห่ง ได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการที่มีผู้บริหารของกระทรวงเดิมถึงความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จ จึงได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

7) การประเมินผล

ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง มีการดำเนินการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการสำรวจความพึงพอใจและข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของประชาชนผู้รับบริการ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบถึงข้อจำกัดในการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรค โดยที่จะนำผลการทำงานของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง ได้มีการนำผลการศึกษาต่าง ๆ เหล่านั้นมาวิเคราะห์และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา โดยได้กำหนดเป็นแผนเป้าหมายในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้การบริการของศูนย์บริการร่วมสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด ตามเจตนา�ูลของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่อยู่นอกเหนือกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้ทำการพัฒนาขึ้น ได้แก่

8) ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม

ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง เป็นปัจจัยที่ทำให้ชี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ ทั้งนี้ เนื่องจาก ปัจจัยดังกล่าวสามารถตอบสนองหลักการและเจตนามูลของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมได้อย่างตรงจุดมากกว่า ในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ที่จะได้ไม่ต้องเดินทางไปติดต่อยังหน่วยงานราชการ และสามารถรับบริการได้โดยสะดวก ทั้งนี้เนื่องจากสถานที่ตั้งของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานนั้น อยู่ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเอกสารรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พบว่า ประชาชนมีพึงพอใจอย่างมากที่ราชการมีการให้บริการ ณ ห้างสรรพสินค้า เนื่องจากฐานะสังคมและเกิดทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ที่รู้สึกว่า

รวดเร็วและเป็นกันเองมากกว่าบรรณาการในการติดต่อข้อมูลสถานที่ราชการ ซึ่งส่งผลให้ประชาชนเกิดความประทับใจในบริการและมีการกลับมาใช้บริการอีกครั้ง โดยเมื่อนักถึงการรับบริการจากกระทรวงแรงงานแล้ว จะนึกถึงศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานเป็นลำดับแรก ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นไปตามเจตนาของผู้นำในการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม และผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่พบว่า สถานที่ให้บริการ และ สถานที่ตั้งศูนย์บริการครอบคลุมแหล่งชุมชน ในห้องสรรพสินค้า หรือใกล้ที่ทำงาน เนื่องจากปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่มาใช้บริการคือเดินทางสะดวก ไม่ต้องติดต่อหลายที่ บริการรวดเร็ว ถูกต้องและประยุกต์นั่นเอง

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ตลอดจนการสัมภาษณ์บุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินการศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 กระทรวงนั้น สามารถเสนอผลการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง ได้ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน

การประชาสัมพันธ์

จากรายงาน “ผลการสำรวจความพึงพอใจที่ได้รับจากประชาชนผู้ใช้บริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปีงบประมาณ 2549 และ เดือนกันยายน 2549 - มกราคม 2550”²⁸ พบว่า การประชาสัมพันธ์ถือเป็นประเด็นที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานยังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา เนื่องจากประชาชนบางส่วนไม่ทราบถึงการมีอยู่ของศูนย์บริการร่วมฯ อันเนื่องมาจากการประชาสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่องทำให้ประชาชนรู้เพียงบางส่วน แต่ไม่ได้รับรู้ข้อมูลในวงกว้าง โดยผู้ที่รับรู้ส่วนใหญ่จะเป็นประชาชนซึ่งอยู่ในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียงของที่ตั้งศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน คือ ประชาชนและฝ่ายชนบุรีเท่านั้น นอกจากนี้ ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ทราบว่ามีการ

²⁸ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”, น.14.

ให้บริการในลักษณะรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้บริการเบ็ดเสร็จ เช่น กรณีการให้บริการเบ็ดเสร็จ ในส่วนของการบริการรับข้อทงเบี้ยนนายจ้าง/ผู้ประกันตน ซึ่งยังไม่มีผู้ใช้บริการ ซึ่งอาจเนื่องมาจากผู้ใช้บริการไม่ทราบว่ามีบริการนี้ ณ ศูนย์บริการร่วม

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ยังไม่มีช่องทางการให้บริการผ่านทางเว็บไซต์ ซึ่งกล่าวได้ว่าจะเป็นช่องทางที่อำนวยความสะดวกในการรับบริการของประชาชนมากขึ้น โดยเฉพาะประชาชนที่ต้องการใช้บริการเพียงแค่รับทราบข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ การให้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นข้อมูล ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ยังคงไม่เพียงพอ กับความต้องการในการรับบริการจากประชาชน

ด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน นั้น คือ การที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานยังคงขาดความรู้ความเข้าใจในการกิจของส่วนราชการต่างๆ ภายในกระทรวงอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมฯ มีการลาออกจากงานบ่อย เพราะเป็นอัตราจ้างเหมา²⁹ ซึ่งปัญหาดังกล่าว นี้ หากไม่ได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน ย่อมส่งผลกระทบในด้านอื่นๆ เช่น การสืบเปลี่ยงงบประมาณในการจัดอบรมบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่ และส่งผลกระทบต่อการให้บริการประชาชนได้ในที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

ด้านการประชาสัมพันธ์

ปัญหาสำคัญของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม คือ การขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ทำให้ปัจจุบันจำนวนผู้ใช้บริการยังไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาดังกล่าว ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์³⁰

²⁹ สัมภาษณ์ คณทํางานศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน, ข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป, 2 พฤษภาคม 2550.

³⁰ _____, “การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามคุ้มครองสิทธิฯ ประจำปีงบประมาณ 2549 กระทรวงอุตสาหกรรม”, น.34.

ด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น คือ การที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมยังคงขาดความรู้ความเข้าใจในการกิจของส่วนราชการต่างๆ ภายในกระทรวงอย่างลึกซึ้ง ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามและให้คำแนะนำ/คำปรึกษาประชาชนไปในทิศทางเดียวกันได้ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมฯ มีการลาออกจากงานบ่อย เพราะเป็นอัตราจ้างเหมา ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาเดียวกับที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานต้องเผชิญอยู่อีกด้วย

ด้านกระบวนการและการบริการ

ขณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมในปี 2549 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในปี 2550 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีดังนี้³¹

- ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ยังไม่สามารถเปิดบริการนอกเวลาราชการ ได้ เนื่องจากศูนย์บริการร่วมฯ ยังตั้งอยู่ในสถานที่ราชการ และรัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานราชการประทัยค่าสาธารณูปโภค

- งานบริการส่วนใหญ่เป็นการให้บริการข้อมูล/ข่าวสาร แต่ยังไม่สามารถให้บริการเบ็ดเสร็จได้ เนื่องจากยังติดขัดในเรื่องของกฎหมาย ซึ่งขณะนี้กระทรวงอุตสาหกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินการเสนอแก้ไขกฎหมายต่างๆ

- งานบริการของกระทรวงอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะให้บริการกับผู้ประกอบการ โรงงาน ซึ่งส่วนมากโรงงานจะต้องจัดจ่ายอยู่ในพื้นที่ภูมิภาค ซึ่งศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมที่มีที่ตั้งอยู่ ณ กระทรวงอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้ จึงสะดวกกับผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น ดังนั้นปริมาณผู้ใช้บริการจึงมีกลุ่มน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการทั่วประเทศ

ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น ขณะทำงานศูนย์บริการร่วมอุตสาหกรรม ได้มีการกำหนดเป็นแผนงานการปรับปรุงศูนย์บริการฯ ประจำปีงบประมาณ 2550 ต่อไป

³¹ เรื่องเดียวกัน, น.33.