

บทที่ 4

ผลการศึกษาและบทวิเคราะห์

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม กรณีศึกษาด้านแบบอันเป็นเลิศ: ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม” ซึ่งผู้ศึกษามุ่งเน้น การศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการศูนย์บริการร่วม ของหน่วยงาน 2 หน่วยงานดังกล่าว ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ เนื่องจากการได้รับรางวัล คุณภาพการให้บริการประชาชน พ.ศ. 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในประเภทรางวัลการอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชน จากการดำเนินการศูนย์บริการร่วม โดยผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ของ แฮมเมอร์ และ เจมส์ แชมป์ (Hammer and Champy)¹ และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม จากงานวิจัยของคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี² มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสามารถนำเสนอผลการศึกษวิเคราะห์ได้ตามลำดับ ดังนี้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีวิธีการศึกษา (Methodology) ดังนี้คือ

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ (documentary study) โดยศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของศูนย์บริการร่วม รวมทั้ง เอกสารข้อมูลของการจัดตั้งและการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง โดยทำให้ได้ข้อมูล

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

² คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, “รายงานผลการศึกษาโครงการวิจัย : การศึกษาความเหมาะสมของการนำรูปแบบของศูนย์บริการร่วมแบบต่าง ๆ มาใช้กับหน่วยงานบริการภาครัฐ” (อึดสำเนา)

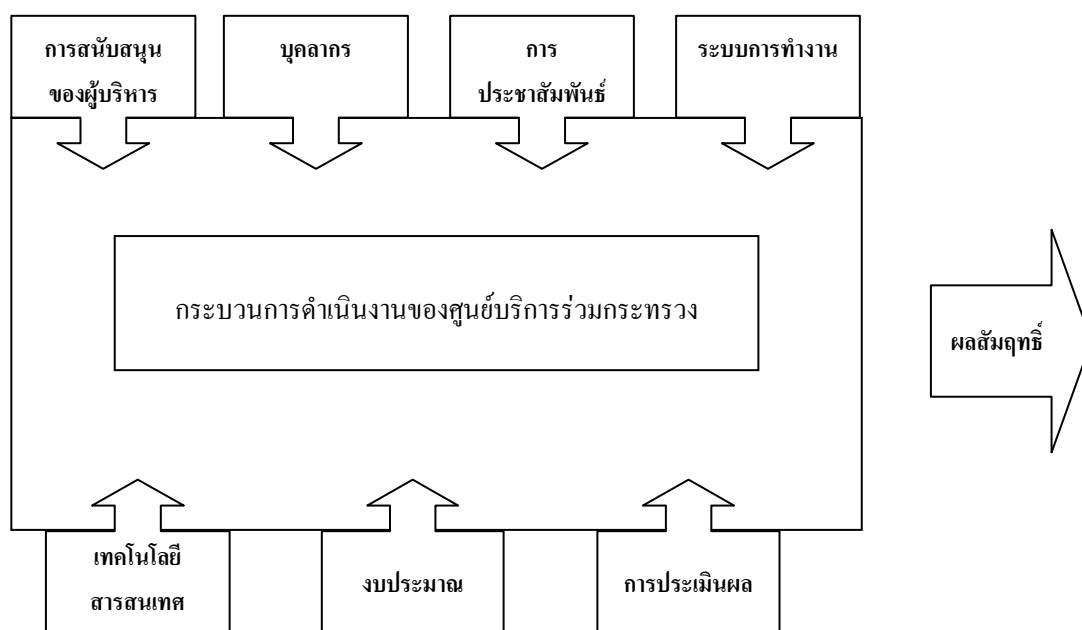
แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการศูนย์บริการร่วม และสภาพการณ์ที่เป็นจริงของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมของกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

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

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำเสนอผลการศึกษาและบทวิเคราะห์ได้ ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ได้พัฒนาไว้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 5

กรอบแนวคิดในการศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม



ที่มา : พัฒนารู้นขึ้นจากแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ของ แฮมเมอร์ และ แชมป์ แชมป์ (Hammer and Champy) และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม จากงานวิจัยของคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ในส่วนนี้ ผู้ศึกษาจะได้วิเคราะห์ผลการศึกษตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดขึ้นดังกล่าว 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 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน อันได้แก่ “แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”³ และ “เอกสารผลงาน เรื่อง ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”⁴ รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม กระทรวงแรงงาน เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 จำนวน 3 ท่าน และเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 จำนวน 4 ท่าน รวมผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 7 ท่านนั้น นั้น พบว่า ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จกล่าวคือได้รับ รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน พ.ศ. 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

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

⁴ วรณิ ศรีอุทัย, “เอกสารผลงาน เรื่อง ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน” (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน, ไม่ระบุปี), (อัดสำเนา)

ราชการ (ก.พ.ร.) ในประเภทรางวัลการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน เนื่องมาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ตามกรอบแนวความคิดในการศึกษา และพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สอดคล้องกับกรอบแนวความคิดในการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ 7 ปัจจัย และ พบปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในกรอบแนวความคิดของการศึกษา 1 ปัจจัย ซึ่งรายละเอียดของผลของการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1) บุคลากร

ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์จำนวน 2-4 คน ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งพนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว โดยจากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานจำนวน 7 ท่าน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ ทั้งนี้ เนื่องมาจากโดยหลักการของศูนย์บริการร่วมแล้วนั้น มีแนวคิดการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมองว่าประชาชนผู้รับบริการคือลูกค้า ซึ่งต้องได้รับการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม โดยในระบบการบริการยุคใหม่ บุคลากรต้องปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์แนวคิดการบริการยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรต้องมีความเชื่อในคุณค่าของงานบริการ ขณะทำงานในห้วงโซ่ของการส่งมอบงานบริการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานและแนวทางในการบริการร่วม ทั้งนี้ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน มุ่งตอบสนองต่อประชาชนที่เป็นกลุ่มลูกค้า อันได้แก่ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ซึ่งในการบริการของศูนย์บริการร่วมนั้น มีช่องทางการให้บริการอยู่ 3 ช่องทาง ได้แก่ 1) การที่ประชาชนเดินทางมาติดต่อด้วยตนเอง ณ ห้างสรรพสินค้า ฟิวเจอร์ปาร์ค บางแค 2) สอบถามข้อมูลข่าวสาร/ให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์ (call center) และ 3) การให้บริการข้อมูลข่าวสารทางไปรษณีย์ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ในการบริการแม้ว่าจะเป็นในช่องทางใดก็ตาม สิ่งสำคัญคือ การที่มีบุคลากรที่จะสามารถให้บริการประชาชนให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้น ในการดำเนินการของกระทรวงแรงงานด้านการให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่จะต้องให้บริการประจำที่ศูนย์บริการร่วมนั้น กระทรวงแรงงานจึงได้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมฯ และจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม รวมทั้งให้เกิดความเข้าใจในลักษณะการทำงาน ระบบการทำงาน และข้อมูลด้านต่างๆ ของกระทรวงแรงงาน ก่อนที่จะส่งไปปฏิบัติงาน ณ ศูนย์บริการร่วมฯ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่าง

ครบถ้วน⁵ นอกจากนี้ ภายหลังจากที่ได้ประจำที่ศูนย์บริการร่วมฯแล้ว ก็ยังได้จัดให้มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการพิจารณาจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการฯ และความพึงพอใจของประชาชน ว่าต้องการให้มีการปรับปรุงและพัฒนาในด้านใด รวมทั้งเพื่อให้บุคลากรเองได้เกิดความรู้ความเข้าใจในประเด็นหรือข้อมูลที่ทันสมัย เช่น ข้อกฎหมายหรือข้อบัญญัติ ระเบียบต่างๆ ที่ออกบังคับใช้ใหม่ หรือการแก้ไขฉบับเก่าเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถตอบข้อซักถามของประชาชนได้อย่างดี และตอบสนองความพึงพอใจของประชาชนได้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุป การที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานมีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจถึงแนวความคิดของการให้บริการในลักษณะของการบริการร่วม รวมทั้งมีความชำนาญและทักษะในการแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ประชาชนได้อย่างเหมาะสม และมีใจรักต่อการให้บริการประชาชนอยู่ประจำที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานแล้ว จึงทำให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างดี ทำให้ประชาชนเกิดความประทับใจและความพึงพอใจ โดยจากผลการสำรวจ “ทัศนคติของผู้ใช้บริการต่อการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน” ในช่วงเดือนกันยายน 2549 – มกราคม 2550⁶ พบว่า ประชาชนผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สูงถึงร้อยละ 93.25 ซึ่งกล่าวได้ว่ามีความพึงพอใจสูง มากกว่าความพึงพอใจในการอำนวยความสะดวกในด้านกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการ และด้านการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้ไว้ ณ ศูนย์บริการร่วม ซึ่งประชาชนพึงพอใจในลำดับรองลงมา (ดังแสดงข้อมูลตามที่ตารางที่ 1) นอกจากนี้ จากผลการสำรวจดังกล่าว ประชาชนผู้ให้บริการยังได้แสดงข้อคิดเห็นไว้ว่า เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมฯ ให้บริการดี มีการให้คำแนะนำ ดูแลผู้รับบริการด้วยความเป็นกันเอง ซึ่งจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของศูนย์ฯ ก็พบว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสำรวจดังกล่าว คือ ด้วยการบริการของเจ้าหน้าที่

⁵ สัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์ และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ฯ,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 ซึ่งได้รับคำชมเชยจากประชาชนผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประชาชนเกิดความประทับใจกระทั่งต้องการที่จะกลับมาใช้บริการอีกครั้งและมีการแนะนำผู้อื่นให้มาใช้บริการด้วย รวมทั้งสามารถทำให้ประชาชนสามารถนึกถึงศูนย์บริการร่วมเป็นอันดับแรกเมื่อต้องการติดต่อกับกระทรวงแรงงาน⁸ ซึ่งถือได้ว่าตรงตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม จึงถือได้ว่าศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ดังนั้น ด้วยบริการที่เป็นกันเอง และรวดเร็ว รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดีของบุคลากรนี้ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 1

ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน

ประเด็นการอำนวยความสะดวก	ปี พ.ศ. 2549	ปี พ.ศ. 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 สัมภาษณ์ คณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน,ข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป, 2 พฤษภาคม 2550.

ปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวง ตลอดจนคณะกรรมการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นผู้บริหารจากกรม กองต่าง ๆ นั้น ให้ความสำคัญกับการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมเป็นอย่างมาก โดยในการดำเนินการเบื้องต้นได้มีการจัดประชุมเพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบนโยบายการจัดบริการของศูนย์บริการร่วม⁹ ซึ่งทำให้ผู้บริหารของกระทรวงได้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดของศูนย์บริการร่วม เข้าใจถึงประโยชน์และเล็งเห็นถึงความสำคัญ ดังนั้น จึงได้ให้การสนับสนุนด้านการบริหาร โดยได้มีการจัดประชุมเพื่อคิด ตัดสินใจ ในการดำเนินงานของศูนย์ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้ให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการ เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้แก่ คอมพิวเตอร์เพื่อให้บริการประชาชน ณ ศูนย์บริการร่วม¹⁰ รวมทั้งการจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่จะต้องให้บริการประจำ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานด้วย นอกจากนี้ ด้วยการที่ปัจจุบัน ปลัดกระทรวงแรงงานได้มอบหมายให้รองปลัดกระทรวงรับผิดชอบภารกิจของศูนย์บริการร่วมฯ ซึ่งรองปลัดกระทรวงท่านปัจจุบันได้รับผิดชอบงานของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศด้วย ทำให้ทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาสอดคล้องกันทั้งในเรื่องเทคโนโลยีและเรื่องระบบการบริการ ซึ่งทำให้ศูนย์บริการร่วมฯ สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น¹¹

ดังนั้น กล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารของกระทรวงแรงงานให้การสนับสนุนการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมในด้านต่างๆ ทั้งสนับสนุนให้มีระบบการทำงานภายในของกระทรวงให้มีความสอดคล้องกันกับการให้บริการของศูนย์บริการร่วม และการสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมโดยตรงในด้านต่าง 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 ซึ่งด้วยความมุ่งมั่นและความเอาใจจริงเอาใจของผู้บริหารกระทรวงแรงงาน ทำให้เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทั้งที่เป็นผู้รับผิดชอบภารกิจของศูนย์บริการร่วมโดยตรง และบุคลากรในกระทรวงแรงงานทุกคน เกิดความตื่นตัวและเกิดขวัญกำลังใจรวมทั้งมุ่งมั่นที่จะต้องร่วมดำเนินการศูนย์บริการร่วมฯ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด กระทั่งประสบความสำเร็จในการดำเนินการในปัจจุบัน

3) งบประมาณ

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่แสดงความเห็นว่า ปัจจัยด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 3 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งในการดำเนินการในด้านงบประมาณ หมายถึง การที่กระทรวงแรงงานมีการจัดสรรเงินงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้ศูนย์บริการร่วมสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการให้บริการประชาชน ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ที่ติดตั้ง ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ห้างสรรพสินค้า ฟิวเจอร์ปาร์ค บางแค เป็นต้น และงบประมาณในการประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ รวมทั้งงบประมาณในการอบรมบุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการของศูนย์ฯ ด้วย โดยกล่าวได้ว่า การที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานได้รับจัดสรรและสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินการนั้นก็เนื่องมาจากปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า ผู้บริหารของกระทรวงแรงงานเล็งเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จึงได้ให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการบริการของศูนย์บริการร่วมฯ ซึ่งด้วยปัจจัยด้านงบประมาณนี้เอง ได้ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้ง บุคลากร เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ ทำให้การบริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการประชาชนได้

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ลำดับแรก ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ดังได้กล่าวแล้วนั้น จากผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน 7 ท่าน พบว่า ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ในลำดับรองลงมาจาก 3 ปัจจัยข้างต้น ดังต่อไปนี้

4) ระบบการทำงาน

ปัจจัยด้านระบบการทำงาน ซึ่งหมายถึง การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่ของการส่งมอบบริการระหว่างศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่าง ๆ เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการส่งมอบบริการที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ และส่งผลต่อ

ความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ เนื่องจากกระทรวงแรงงานมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกัน ทั้งทางด้านข้อมูล และการประสานงาน จึงเป็นการรองรับให้ระบบบริการของศูนย์บริการร่วมมีความรวดเร็วและถูกต้องได้ โดยศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ซึ่งดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบหลักของ ศูนย์บริการประชาชนกระทรวงแรงงาน สำนักตรวจและประเมินผล สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีคณะกรรมการกำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน เป็นผู้กำหนดกรอบ แนวทาง และวางแผนการดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการในสังกัดกระทรวง ซึ่งกล่าวได้ว่า ด้วยความที่กรมการในชุดดังกล่าวต่างเป็นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้แทนจากส่วนราชการต่างๆ ภายในกระทรวง ดังนั้น จึงสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม โดยให้สอดคล้องกับระบบการทำงานของส่วนราชการต่างๆ ได้ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้รู้ข้อมูลและมีอำนาจในการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ และการสำรวจความคิดเห็นของผู้ให้บริการ(ส่วนราชการ) เกี่ยวกับงานบริการที่ควรมี ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ห้างสรรพสินค้าฟิวเจอร์ปาร์ค บางแค ซึ่งเป็นการสำรวจหลังจากที่ได้มีการเปิดให้บริการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว พบว่า ผู้ใช้บริการ (ประชาชน) และผู้ให้บริการ (ส่วนราชการ) ต่างต้องการให้มีงานบริการเพิ่มเติม ณ ศูนย์บริการร่วม ฯ ซึ่งงานบริการที่ต้องการให้มีเพิ่มเติม นั้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นบริการประเภทรับเรื่อง-ส่งต่อ ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานระหว่างศูนย์บริการร่วมกับส่วนราชการภายในกระทรวงที่ดี ดังนั้น คณะกรรมการฯ จึงต้องมีการคัดเลือกงานบริการที่จะนำมาให้บริการเพิ่มเติม ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยได้มีการพิจารณาจากข้อจำกัด/ข้อพิจารณาตามที่กรมต่างๆ และสำนักงานประกันสังคมเสนอความเห็น ซึ่งได้มีมติคัดเลือกงานบริการที่จะนำมาให้บริการและบรรจุในแผนเป้าหมาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ดังนี้ คือ¹²

1. งานบริการที่นำมาให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วม ตามที่กรมเห็นชอบ ในงานบริการรับเรื่อง-ส่งต่อ จำนวน 4 งานบริการ (เพิ่มเติมจากที่เคยมีอยู่แล้วจำนวน 7 งานบริการ) ได้แก่

- บริการรับคำร้องขอให้ตรวจแรงงาน ณ สถานประกอบการ
- บริการรับเอกสารจดทะเบียนสถานประกอบการตาม พ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนา

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

ฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545

- บริการรับแจ้งตำแหน่งงานว่าง
- บริการรับลงทะเบียนผู้ประสงค์ไปทำงานต่างประเทศ

2. งานบริการที่นำมาให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วม แต่ปรับประเภทการให้บริการหรือปรับกระบวนการทำงาน ได้แก่

- บริการผู้ประกันตนกรณีว่างงาน ปรับเป็นงานบริการรับแบบขึ้นทะเบียนหางาน และรับคำขอรับประโยชน์ทดแทน ผู้ประกันตนกรณีว่างงาน และปรับประเภทการให้บริการจากการให้บริการเบ็ดเสร็จ เป็นการให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ
- บริการแนะแนวอาชีพ/ประกอบอาชีพอิสระ เนื่องจากเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะทาง ให้ปรับเป็นบริการแนะแนวอาชีพ โดยใช้แบบทดสอบความพร้อมทางอาชีพผ่านเว็บไซต์กรมการจัดหางาน ซึ่งโปรแกรมจะวิเคราะห์ผลอัตโนมัติ โดยไม่ต้องใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะทาง

3. งานบริการที่ไม่นำมาให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ และบริการเบ็ดเสร็จ ได้แก่

- บริการรับเอกสารจดทะเบียนลูกจ้าง องค์การนายจ้างตาม พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 เนื่องจากเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะทางและเป็นงานที่ประชาชนมีความต้องการน้อย
- บริการจ่ายเงินสมทบนายจ้างกองทุนเงินทดแทนและกองทุนประกันสังคม เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะทาง และมีระเบียบฯ กำหนดไว้

ซึ่งจากการพิจารณาเพิ่มและปรับประเภทงานบริการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า คณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการจากการพิจารณาจากข้อจำกัดของการบริการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่จะต้องมีความรับผิดชอบเฉพาะทาง ซึ่งด้วยการพิจารณาดังกล่าว ทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วมสามารถรองรับความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยหากงานบริการใดที่ไม่สามารถให้บริการในลักษณะรับเรื่อง-ส่งต่อ หรือให้บริการแบบเบ็ดเสร็จได้ ก็จะมีการปรับแก้เป็นการให้บริการประเภทให้ข้อมูลหรือคำปรึกษาในเบื้องต้น แทน ทำให้ระบบบริการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ด้วยบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และ กำหนดแนวทางการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมฯ นั้น ภายหลังการประเมินผลการดำเนินการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 กระทรวงแรงงานจึงได้กำหนด แผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมายของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการจัดทำแผนดังกล่าว นั่นคือ เพื่อให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานมี

กรอบทิศทางการทำงาน และกำหนดแนวทางการประสานการดำเนินการศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่างๆ ให้บรรลุผลตามแผนที่กำหนด และ จากข้อมูลการสัมภาษณ์บุคลากรของกระทรวงแรงงาน พบว่า ด้วยการที่กระทรวงแรงงานมีวงจรการดูแลผู้ใช้แรงงานและผู้ประกอบการ ซึ่งมีการส่งต่องานในหลายงานบริการภายในกระทรวงอยู่แล้ว ดังนั้น ในการดำเนินการบูรณาการงานบริการระหว่างศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่างๆ ของกระทรวงจึงเป็นไปได้ด้วยดี¹³

5) การประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบว่ากระทรวงแรงงานมีการให้บริการของศูนย์บริการร่วม การประชาสัมพันธ์ถึงที่ตั้งและประเภทของการบริการในศูนย์บริการร่วม รวมทั้งประโยชน์ของการใช้บริการศูนย์บริการร่วม นั้น ย่อมจะทำให้ประชาชนได้ทราบข้อมูลและสนใจที่จะใช้บริการได้ โดยในการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ของกระทรวงแรงงานนั้น มีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน การประชาสัมพันธ์ผ่านทางหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์ผ่านทางแผ่นพับ รวมทั้งการประสานความร่วมมือกับสำนักจัดหางานกรุงเทพมหานครพื้นที่ 6 ในงานนัดพบแรงงาน และการจัดงานของห้างสรรพสินค้าฟิวเจอร์ปาร์ค บางแค เพื่อแจกเอกสาร แผ่นพับ สมุดฉีก เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการร่วมฯ เพื่อให้สามารถเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการให้มากขึ้นได้

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

¹³ สัมภาษณ์ คณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน,ข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป, 2 พฤษภาคม 2550.

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

ประโยชน์ต่อผู้รับบริการให้เข้าใจภารกิจของกระทรวงแรงงาน โดยเฉพาะในส่วนที่มีผู้สนใจ สอบถามข้อมูลจำนวนมาก อันได้แก่ งานของกรมการจัดหางาน งานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากการที่เป็นบริการที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันหรือการประกอบอาชีพของตนโดยตรง โดยการให้บริการข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้ จะช่วยนำพาผู้รับบริการให้สามารถเข้าถึงบริการที่ต้องการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วต่อไป อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม เพื่อให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมมากขึ้นในวงกว้าง และเร่งประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการได้ทราบถึงประโยชน์ของการให้บริการในประเภทรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้แบบเบ็ดเสร็จ ว่าสามารถช่วยให้ประชาชนผู้ใช้บริการสามารถลดขั้นตอนและประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปติดต่อยังหน่วยงานเจ้าของเรื่อง ซึ่งศูนย์บริการร่วมฯ จะทำหน้าที่เป็นผู้ติดตามผลให้ผู้รับบริการและแจ้งผลให้ทราบทั้งทางไปรษณีย์และโทรศัพท์ ทั้งนี้ เพื่อให้จำนวนประชาชนใช้บริการของศูนย์บริการร่วมมากขึ้น สนองตอบต่อหลักการและเจตนารมณ์ของศูนย์บริการร่วมในการพัฒนาและอำนวยความสะดวกด้านการบริการให้แก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

6) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยด้านความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ เนื่องจากระบบบริการร่วมเป็นแนวคิดพื้นฐานของการเชื่อมโยงงานบริการจากหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน ดังนั้นเทคโนโลยีจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการสนับสนุนการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญของกระทรวงแรงงาน และทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วมเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้ กระทรวงแรงงานได้มีการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยง/แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างส่วนราชการต่างๆ ในสังกัดกระทรวง เพื่อให้ข้อมูลกลางมีความทันสมัยและมีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งถือเป็นการรองรับการให้บริการประชาชนในรูปแบบของศูนย์บริการร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เมื่อประชาชนต้องการทราบข้อมูลข่าวสารและติดต่อมายังศูนย์บริการร่วมแล้ว เจ้าหน้าที่ของศูนย์ฯ จึงสามารถให้ข้อมูล คำแนะนำ และคำปรึกษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการบริการของศูนย์บริการร่วมได้ โดยการที่กระทรวงแรงงานได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมนี้ ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากที่ได้กล่าวแล้วว่า เป็นเพราะรองปลัดกระทรวงที่รับผิดชอบภารกิจของศูนย์บริการร่วมนี้ดูแลในเรื่องของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงแรงงานด้วย จึงได้ให้ความสำคัญและ

พัฒนาระบบให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวนี้ เป็นไปตามแนวคิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริการของภาครัฐ ดังที่ นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ¹⁵ กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุนให้การดำเนินการตามแนวคิดระบบการบริการร่วม หรือศูนย์บริการร่วมดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มี “กระดูกสันหลัง” หรือ “backbone” ที่ดี นั่นก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากการจัดระบบศูนย์บริการร่วมกันนั้น ระบบการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนฐานข้อมูลที่ทำเป็นสำหรับการให้บริการระหว่างส่วนราชการนั้นจะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบูรณาการระบบการทำงานของส่วนราชการต่าง ๆ ให้สามารถถ่ายโอนหรือมอบอำนาจไปสู่การให้บริการของระบบการบริการร่วมได้

7) การประเมินผล

ปัจจัยด้านการประเมินผล เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน โดยกระทรวงแรงงานได้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ฯอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการและข้อจำกัดในการดำเนินงานจริง รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหานั้นเป็นข้อคิดเห็นทั้งจากประชาชนผู้ใช้บริการและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการของศูนย์และกระบวนการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชนมากที่สุด โดยในส่วนของการดำเนินการด้านการติดตามและประเมินผลของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานนั้น กระทรวงแรงงานได้มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการกำกับดูแล และติดตามดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน”¹⁶ เพื่อทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งภายหลังที่ศูนย์บริการร่วมได้เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการมาตั้งแต่วันที่

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

¹⁶ โปรดดูคำสั่งแต่งตั้ง ที่ ภาคผนวก ก ท้ายเล่ม

11 กันยายน พ.ศ. 2549 นั้น คณะกรรมการฯ ชุดดังกล่าวได้มีการจัดทำ “รายงานประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนและผลสำเร็จโดยรวมของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม”¹⁷ โดยมีการศึกษาวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติการที่ผ่านมา รวมทั้งการทำการสำรวจความคิดเห็นข้อเสนอแนะและผลสำรวจความพึงพอใจที่ได้รับจากประชาชนผู้ใช้บริการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปีงบประมาณพ.ศ. 2549 ซึ่งเนื่องจากผลการให้บริการและผลการดำเนินการในปีงบประมาณพ.ศ. 2549 นั้น มีผลการปฏิบัติงานเพียง 1 เดือน คือ เดือนกันยายน เท่านั้น คณะกรรมการฯ จึงได้นำผลการปฏิบัติงาน และผลการสำรวจความพึงพอใจที่สำรวจ ณ จุดบริการ รวมทั้งความเห็นของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ตั้งแต่เดือนกันยายน 2549 และตุลาคม 2549 – มกราคม 2550 มาวิเคราะห์เพิ่มเติมอีกด้วยเพื่อสำรวจงานบริการทั้งหมดของกระทรวงเพื่อนำมาคัดเลือกเป็นงานบริการ ณ ศูนย์บริการร่วม และศึกษาข้อจำกัดของแต่ละงานบริการ รวมทั้งเพิ่มในเรื่องของการสำรวจความต้องการงานบริการของประชาชนและชุมชนใกล้เคียงกับที่ตั้งของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นและเพื่อจัดงานบริการให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด และคณะกรรมการฯ ได้นำผลที่ได้ไปทบทวนและปรับปรุงการกำหนดแผนปฏิบัติการและแผนเป้าหมายของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 เพื่อใช้เป็นแผนในการกำหนดทิศทางการพัฒนาการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ในระยะเวลา 1 ปี ทั้งนี้ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และ มุ่งอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน/ผู้รับบริการเป็นสำคัญ

นอกจากปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นไปตามกรอบแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมแล้วนั้น จากผลการศึกษา ผู้ศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้การดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ นั่นคือ “ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม” ซึ่งมีผลการศึกษาดังนี้

8) ทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม

ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน มีที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งส่งผลดีต่อการ

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

ดำเนินการของศูนย์ เนื่องจากเท่ากับเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ใช้บริการรู้จักได้ง่ายขึ้น และสามารถตอบสนองต่อการรับบริการของผู้ใช้บริการได้จริงตามวัตถุประสงค์ของการมีศูนย์บริการร่วม ในการอำนวยความสะดวกของประชาชนในการติดต่อรับบริการจากส่วนราชการ ซึ่งในการกำหนดทำเลที่ตั้งของศูนย์ฯ ดังกล่าวนั้น คณะกรรมการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ได้พิจารณาจากการมีที่ตั้งใกล้แหล่งชุมชนหรือศูนย์การค้า¹⁸ เนื่องจากเล็งเห็นว่าจะเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการติดต่อรับบริการจากกระทรวง ซึ่งอำนวยความสะดวกทั้งในด้านการเดินทาง ลดระยะเวลาและค่าใช้จ่าย โดยศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานซึ่งมีที่ตั้งที่ห้างสรรพสินค้า พิวเจอร์ปาร์ค บางแค นั้น เปิดให้บริการทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ และเปิดบริการนอกเวลาราชการ คือ ตั้งแต่เวลา 10.00 น. ถึงเวลา 19.00 น. ทำให้ประชาชนหรือผู้รับบริการอื่น ๆ สามารถรับบริการจากกระทรวงแรงงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว ไม่ต้องเดินทางไปติดต่อหน่วยงานเจ้าของเรื่องเองและสามารถใช้บริการนอกเวลาราชการได้โดยไม่ต้องลางานไปติดต่อ¹⁹ ซึ่งตรงตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยจากการศึกษาและวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจและข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกนั้น พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในด้านทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานที่เปิดให้บริการ ณ ห้างสรรพสินค้า ซึ่งด้วยปัจจัยดังกล่าวนี้ ทำให้ประชาชนในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียงรวมทั้งประชาชนทั่วไปผู้ใช้บริการ เกิดความพึงพอใจ และเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการให้บริการของกระทรวงแรงงาน กระทั่งทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วมประสบความสำเร็จตามหลักการและเจตนารมณ์ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 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) ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม อันได้แก่ “การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กระทรวงอุตสาหกรรม”²⁰ และ รายงานการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนและผลสำเร็จโดยรวมของการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 2 (เดือนมกราคม – มีนาคม 2550) รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมจำนวน 4 ท่าน เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2550 นั้น พบว่า ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จกล่าวคือได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน พ.ศ. 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในประเภทรางวัลการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน เนื่องมาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ตามกรอบแนวความคิดในการศึกษา และพบว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สอดคล้องกับกรอบแนวความคิดในการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ 7 ปัจจัย ซึ่งรายละเอียดของผลของการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1) การสนับสนุนของผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมจำนวน 4 ท่าน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ ดังผลการสัมภาษณ์ที่ว่า “เนื่องจากการที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงอุตสาหกรรมได้มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

²⁰ _____, “การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กระทรวงอุตสาหกรรม” (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงอุตสาหกรรม, 2549). (อัดสำเนา)

ประชาชน โดยมีนโยบายต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อสำนักงานก.พ.ร. กำหนดให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ผู้บริหารของกระทรวงฯ ซึ่งได้มีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดของศูนย์บริการร่วมและเล็งเห็นประโยชน์จากการดำเนินการ จึงได้ให้ความสำคัญและแสดงความมุ่งมั่นในการที่จะทำให้ศูนย์บริการร่วมประสบผลสำเร็จนั้น ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งที่รับผิดชอบในภารกิจของศูนย์ฯ โดยตรงและบุคลากรภายในกระทรวงที่อยู่ในห่วงโซ่ของการบริการของศูนย์บริการร่วมต่างเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องเกิดความกังวลในด้านต่างๆ เช่น การประสานงานกับส่วนราชการภายในกระทรวง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงและส่วนราชการต่างๆ เกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อต้องขอความร่วมมือจึงได้รับความร่วมมือโดยสะดวกและเต็มใจ²¹ นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารสนับสนุนอย่างเต็มที่ซึ่งส่งผลต่อการได้รับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมอีกด้วย โดยการสนับสนุนของผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรมที่ว่านี้ จะอยู่ในลักษณะของการให้การสนับสนุนด้านการบริหาร คือ การที่รัฐมนตรีและรองปลัดกระทรวงได้มีการกำกับ ติดตาม และเร่งรัดการดำเนินการด้วยตนเอง เช่น การมีนโยบายให้ปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มีให้แก่ประชาชนไว้ ณ ศูนย์บริการร่วม ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด และการสนับสนุนด้านงบประมาณการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม และการซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการให้บริการ รวมทั้ง การร่วมทำพิธีเปิดศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมด้วยตนเอง ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้มีประสิทธิภาพ กระทั่งประสบความสำเร็จในการดำเนินการ

2) งบประมาณ

ปัจจัยด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 2 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากในการจัดตั้งและดำเนินการ

²¹ สัมภาษณ์ สุปิยา ลิ้มปัทมบุตร, คณะทำงานและเลขานุการคณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม, 23 เมษายน 2550.

ศูนย์บริการร่วมเพื่อให้สำเร็จตามกรอบการประเมินผลของสำนักงานก.พ.ร. นั้น จากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ต้องอาศัยการสนับสนุนด้านงบประมาณจำนวนมากพอสมควร ซึ่งในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น เนื่องจากปัจจัยที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ผู้บริหารของกระทรวงอุตสาหกรรมได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินการของศูนย์ฯ จึงได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสนับสนุนงบประมาณด้านการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการให้บริการประชาชน ไว้ ณ ศูนย์บริการร่วมฯ เช่น การจัดซื้อคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารที่มีคุณภาพและทันสมัยเพื่อให้เพียงพอและรองรับการใช้งานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้มารับบริการได้ตามความต้องการที่มีอยู่ นอกจากนี้ ยังได้ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดจ้างเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมฯ และการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ทั้งก่อนการปฏิบัติงานและหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

3) ระบบการทำงาน

ปัจจัยด้านระบบการทำงาน ซึ่งหมายถึง การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่ของการส่งมอบบริการระหว่างศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่าง ๆ ของกระทรวง มีการติดต่อประสานงานระหว่างกันที่ถี่ขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 3 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ โดยในการดำเนินการของกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า²² ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม จะมีการประชุมเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อวางระบบการทำงานร่วมกัน และให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ การที่กระทรวงอุตสาหกรรมเอง ได้มีการส่งเจ้าหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานประจำ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไปอบรมกับหน่วยงาน/ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในกระทรวงก่อน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและภารกิจของส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งระบบการทำงาน จึงทำให้เป็นการรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้วยความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง

²² สัมภาษณ์ นิสากานต์ ผโลดม,คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม, 23 เมษายน 2550.

อุตสาหกรรม ก็ได้ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการสามารถทำการเชื่อมต่อกับข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานอื่นภายในกระทรวง การดึงข้อมูลมาใช้งาน การจัดเก็บข้อมูล และการค้นหาฐานข้อมูล และการดาวน์โหลดเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้บริการประชาชนของศูนย์บริการร่วมนั้น เป็นไปอย่างสะดวกมากขึ้น ก็เนื่องจากการที่กระทรวงอุตสาหกรรมได้ออกแบบระบบการทำงานให้สอดคล้องและเอื้อต่อการบริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั่นเอง

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จ 3 ลำดับแรก ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ดังได้กล่าวแล้วนั้น ในส่วนต่อไปนี้เป็นปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งมีดังต่อไปนี้

4) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่มีรับผิดชอบการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น พบว่า กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการสร้างความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไว้เรียบร้อยแล้ว เพื่อการประยุกต์ใช้ในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรมดังนั้น จึงเท่ากับเป็นการรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ²³ ซึ่งผลการสัมภาษณ์ดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลใน “แผนปฏิบัติการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ปีงบประมาณ 2549”²⁴ ที่ว่า คณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้เตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสารที่มีคุณภาพและทันสมัยให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โดยเชื่อมต่อข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานอื่นภายในกระทรวง การดึงข้อมูลมาใช้งาน การจัดเก็บข้อมูล และการค้นหาข้อมูล เช่น การตรวจสอบค่าธรรมเนียมโรงงาน การดาวน์โหลดเอกสารแบบฟอร์มคำขอต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผล

²³ สัมภาษณ์, สุปิยา ลิ้มปึกฤตนิวตร์, คณะทำงานและเลขานุการคณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม, 23 เมษายน 2550.

²⁴ _____, “การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กระทรวงอุตสาหกรรม”, น.8.

ต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม ทั้งนี้เนื่องจาก ตามแนวคิดของระบบบริการร่วม เป็นแนวคิดพื้นฐานของการเชื่อมโยงงานบริการจากหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน ดังนั้น เทคโนโลยีเป็นกลไกที่สำคัญในการสนับสนุนการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ไม่ว่าระบบการบริการร่วมนั้นจะใช้ช่องทางบริการแบบใดก็ตาม โดยการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลในห่วงโซ่การส่งมอบบริการ ตลอดจนการประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องห่วงโซ่ของการส่งมอบบริการรัฐเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการส่งมอบบริการเชิงบูรณาการ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการงานบริการร่วมที่มีหลายช่องทาง (channel integration) ได้ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลที่ทันสมัยและมีมาตรฐานเดียวกันในกระทรวง เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

5) บุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม ทั้งนี้ เนื่องมาจากโดยหลักการของศูนย์บริการร่วมแล้วนั้น มีแนวคิดการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมองว่าประชาชนผู้รับบริการคือลูกค้า ซึ่งต้องได้รับการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม โดยในระบบการบริการยุคใหม่ บุคลากรต้องปรับวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์แนวคิดการบริการยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรต้องมีความเชื่อมั่นคุณค่าของงานบริการ ขณะทำงานในห่วงโซ่ของการส่งมอบงานบริการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานและแนวทางในการบริการร่วม ซึ่งในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมตาม “แผนปฏิบัติการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ปีงบประมาณ 2549” พบว่า ขณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมได้มีการพัฒนาและสนับสนุนการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อให้สามารถบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยการดำเนินการดังนี้ คือ²⁵

การคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานประจำศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งในการพิจารณาคัดเลือกดังกล่าว ขณะทำงานฯ จะได้พิจารณาจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

²⁵ เรื่องเดียวกัน, น.9.

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

การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการงานและการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

คณะทำงานฯ ได้มีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเกี่ยวกับกระบวนการงานและทักษะการให้บริการ รวมทั้งการพัฒนาทักษะด้านการติดต่อประสานงานระหว่างศูนย์บริการร่วมฯ และส่วนราชการต่างๆ ในสังกัดกระทรวง โดยเน้นให้เกิดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานและภารกิจจริงของส่วนราชการนั้น ๆ โดยได้ให้ตัวแทนของแต่ละหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริงมาเป็นวิทยากรบรรยายให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม รวมทั้งได้มีการส่งตัวเจ้าหน้าที่ผู้ที่จะปฏิบัติงานประจำ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไปอบรมที่ส่วนราชการต่าง ๆ ก่อน และยังได้ให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติงาน ได้แก่ การรับเรื่อง กรอกเอกสาร และการให้บริการการสอบถามรายละเอียดเบื้องต้น ก่อนการปฏิบัติงานจริง และยังได้มีการทำการประเมินความพร้อมและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการให้บริการหลังการฝึกอบรมอีกด้วย

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

เนื่องจากศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม มีงานบริการจำนวนมากจากหลายหน่วยงานจึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลรายละเอียดในการให้บริการแก่ประชาชนของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ คณะทำงานฯ ยังได้มีการจัดเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอเพื่อรองรับการให้บริการประชาชนอีกด้วย ซึ่งด้วยการที่กระทรวงอุตสาหกรรมมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม ตลอดจนมีใจรักการบริการและมีขวัญกำลังใจจากการเห็นความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแล้ว จึงสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนจนประชาชนเกิดความพึงพอใจได้ และส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จตามหลักการของศูนย์บริการร่วมในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้มากที่สุด

6) การประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรู้ถึงการมีบริการของศูนย์บริการร่วม ที่ตั้ง ประเภทของการบริการ และประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้บริการ ย่อมเป็นปัจจัยดึงดูดให้ประชาชนเลือกมาใช้บริการของศูนย์บริการร่วม ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นบริการที่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการติดต่อรับบริการจากส่วนราชการได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปติดต่อกับหน่วยงานเจ้าของเรื่องหลาย ๆ หน่วยงาน ตามแนวคิดและหลักการของศูนย์บริการร่วม ซึ่งในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น ได้มีการประชาสัมพันธ์และการเปิดตัวศูนย์บริการร่วมกระทรวง เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2549 ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม และรองปลัดกระทรวง ได้ร่วมพิธีเปิดด้วยตนเอง รวมทั้งผู้บริหารของกระทรวงอุตสาหกรรมได้ให้สัมภาษณ์ถึงการให้บริการของศูนย์บริการร่วมเผยแพร่ทางโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ ซึ่งถือเป็นการประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ ไปในตัว โดยสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์งานบริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้แก่²⁶

- โปสเตอร์/แผ่นพับ
- วิทยุ/โทรทัศน์/หนังสือพิมพ์
- สื่อประชาสัมพันธ์อื่น ๆ ของหน่วยงาน เช่น วารสารรายเดือน, Web Site ของ

กระทรวงอุตสาหกรรม

7) การประเมินผล

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก การประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องนั้น ทำให้ทราบถึงข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการดำเนินการของกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น ได้มีการทำการติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการให้บริการหลังการเปิดศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับแผนปฏิบัติการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมที่ตั้งไว้ และมีการติดตามประเมินผลการให้บริการ โดยใช้แบบสอบถามความเห็นผู้มาใช้บริการ

²⁶ เรื่องเดียวกัน, น.10.

ประเมินผลจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีการรับฟังความต้องการและปัญหาของผู้ใช้บริการ โดยมีกล่องรับความคิดเห็นภายในศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม บริการรับข้อร้องเรียน และเก็บข้อมูลผู้ให้บริการจากทะเบียนผู้ใช้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

ซึ่งจากการเปิดให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม จนถึงปัจจุบันนั้น ในการดำเนินการของกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนี้²⁷ คือ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม (เปิดศูนย์) – 29 กันยายน 2549, การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 1 (เดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2549) และ รายงานการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนและผลสำเร็จโดยรวมของการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 2 (เดือนมกราคม – มีนาคม 2550) ซึ่งจากการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงนั้น คณะทำงานได้มีการนำผลการศึกษามาวิเคราะห์และร่วมกันวางแผนเพื่อการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยคณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้นำผลที่ได้จากการประเมินผลไปทำการวางแผนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และตอบสนองความต้องการประชาชนได้อย่างแท้จริง ตามหลักการของศูนย์บริการร่วมต่อไป

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น ได้ส่งผลให้การดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบความสำเร็จตามหลักการและเจตนารมณ์ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กระทั่งได้รับรางวัลการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการประชาชน ประจำปี 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงาน ก.พ.ร.)

ปัจจัยร่วมที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ

จากการวิเคราะห์เอกสารข้อมูลต่างๆ และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการ

²⁷ เรื่องเดียวกัน, น.15.

ดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ทำให้ได้ผลการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จซึ่งถือเป็นปัจจัยร่วมที่ทำให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมประสบความสำเร็จในหลักการของศูนย์บริการตามเป้าประสงค์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของสำนักงาน ก.พ.ร. กระทั่งส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งได้รับรางวัล การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการประชาชน ประจำปี 2549 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จอันเป็นปัจจัยร่วมของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมนั้น เป็นไปตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ที่ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดไว้ ดังนี้ (ตารางที่ 2 ปัจจัยร่วมที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ)

ตารางที่ 2

ปัจจัยร่วมที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และ
ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ

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 ความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม ทั้ง 2 แห่งนั้น เนื่องมาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) การสนับสนุนของผู้บริหาร

ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารนั้น ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จ โดยจากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 2 ที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ประสบผลสำเร็จ และ เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 1 ที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ การที่ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากรุนแรงนั้น เนื่องจากการสนับสนุนของผู้บริหารเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินการของภารกิจต่างๆ ภายในหน่วยงานสำเร็จ ลุล่วงไปได้ ซึ่งการที่ผู้บริหารของทั้ง 2 กระทรวงให้ความสำคัญในการดำเนินการศูนย์บริการร่วม นั้น ประเด็นสำคัญประการหนึ่งอาจเนื่องมาจากการที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรา 30 ที่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดส่วนราชการภายในที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานกับประชาชน ให้รวมเป็นการบริการ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารจึงได้ให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นหน้าที่ที่จะต้องกระทำตามกฎหมาย แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการสัมภาษณ์บุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งแล้วพบว่า ผู้บริหารของกระทรวงได้ให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการสนับสนุนการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม เนื่องจากมีความเข้าใจในแนวคิดและเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งมุ่งเน้นการให้บริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered) และมองว่าประชาชนเป็นลูกค้าผู้รับบริการ (Customer-Oriented) ซึ่งการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการประชาชนได้นั้น ย่อมจะทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อส่วนราชการและระบบราชการ จนเกิดพัฒนาเป็นความร่วมมือในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบในด้านที่ดีต่อส่วนราชการในการมีเครือข่ายการทำงานและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาครัฐในที่สุดได้

2) บุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่ถือเป็นหัวใจของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม เนื่องจากการให้บริการของศูนย์บริการร่วมนั้นอยู่ภายใต้หลักการการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

(Citizen-Centered) ซึ่งมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญ โดยช่องทางที่สำคัญในการให้บริการศูนย์บริการร่วมนั้นคือ การให้บริการประชาชนโดยตรง (front office) ซึ่ง รุ่ง แก้วแดง ได้กล่าวไว้ว่า ในการปฏิรูประบบราชการและการบริการภาครัฐโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้น สิ่งสำคัญคือ จะต้องมีการปฏิรูปแนวความคิดของข้าราชการทุกระดับ ให้มองว่าประชาชนที่มาติดต่อรับบริการจากทางราชการนั้นคือลูกค้าของระบบราชการ ที่ข้าราชการต้องเอาใจใส่อย่างดี โดยภาครัฐต้องมีการสำรวจว่าลูกค้าที่มาใช้บริการนั้นคือใคร เพื่อจะได้หาทางตอบสนองลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด เช่นเดียวกับที่ภาคเอกชนดูแลลูกค้าของตน ซึ่งระบบราชการเพื่อบริการประชาชนในแนวใหม่นี้ เรียกได้ว่าเป็น การปฏิวัติแนวความคิดในเรื่องการให้บริการประชาชน 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 ว่าจะต้องมีคุณสมบัติในการมีใจรักงานบริการ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและงานบริการของศูนย์บริการร่วม และมีทักษะในการติดต่อประสานงานที่ดี รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนการปฏิบัติงานจริงและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้วย

3) การประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบว่า กระทรวงแรงงานมีการให้บริการของศูนย์บริการร่วม การประชาสัมพันธ์ถึงที่ตั้ง และประเภทของการบริการในศูนย์บริการร่วม รวมทั้งประโยชน์ของการใช้บริการศูนย์บริการร่วมนั้น ย่อมจะทำให้ประชาชนได้ทราบข้อมูลและสนใจที่จะใช้บริการได้ โดยในการดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ของกระทรวงแรงงานและกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น ได้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของ

กระทรวง และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น ศูนย์บริการร่วมจะได้บริการประชาชนได้ตรงตามเจตนารมณ์

4) ระบบการทำงาน

ปัจจัยด้านการมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกันภายในกระทรวง รวมทั้งการที่ศูนย์บริการร่วมมีการติดต่อประสานงานที่ดีกับส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากที่ศูนย์บริการร่วมจะต้องคำนึงถึง โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านระบบการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 3 ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งพบว่าการดำเนินการของทั้ง 2 กระทรวงนั้นค่อนข้างคล้ายคลึงกัน นั่นคือ การมีประชุมกับส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงเพื่อกำหนดแนวทางการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมได้มากที่สุด

ดังนั้น การที่กระทรวง/หน่วยงานที่การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกัน ทั้งทางด้านข้อมูลและการประสานงาน ย่อมทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและถูกต้อง สอดคล้องความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

5) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง ทั้งนี้ เนื่องจาก การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการบริการของศูนย์บริการร่วมนั้น ทำให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วมสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง โดยการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่กระทรวงได้มีการพัฒนาไว้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่รองรับการบริการของศูนย์บริการร่วมอยู่แล้ว จึงทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลซึ่งมีความทันสมัย เป็นปัจจุบันและมีความถูกต้อง ในการให้บริการประชาชน ทำให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจได้

6) งบประมาณ

ปัจจัยด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง โดยผลการศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 3 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จ และเป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 2 ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ เนื่องจากได้กล่าวมาแล้วว่า ในการดำเนินการจัดตั้งและการดำเนินการศูนย์บริการร่วมนั้น จะจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการดังกล่าว ทั้งด้านการเช่าสถานที่ การจัด

ตกแต่งสถานที่ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อการให้บริการ การประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ และการจัดจ้างเจ้าหน้าที่มาประจำศูนย์บริการร่วม รวมทั้งการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการของศูนย์ฯ ด้วย ดังนั้น การได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งศูนย์บริการร่วมของกระทรวงทั้ง 2 แห่งได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการที่มีผู้บริหารของกระทรวงเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินการ ศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จ จึงได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

7) การประเมินผล

ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง มีการดำเนินการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ผ่านมา และการสำรวจความพึงพอใจและข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของประชาชนผู้รับบริการ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบถึงข้อจำกัดในการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรค โดยที่คณะทำงานของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งได้มีการนำผลการศึกษาต่าง ๆ เหล่านั้นมาวิเคราะห์และร่วมกันหาแนวทางแก้ไขและพัฒนา โดยได้กำหนดเป็นแผนเป้าหมายในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้การบริการของศูนย์บริการร่วมสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด ตามเจตนารมณ์การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่อยู่นอกเหนือกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้ทำการพัฒนาขึ้น ได้แก่

8) ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม

ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง เป็นปัจจัยที่ทำให้ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินการของ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ ทั้งนี้ เนื่องจาก ปัจจัยดังกล่าวสามารถตอบสนองหลักการและเจตนารมณ์ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมได้อย่างตรงจุดมากกว่า ในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ที่จะได้ไม่ต้องเดินทางไปติดต่อยังหน่วยงานราชการ และสามารถรับบริการได้นอกช่วงเวลาราชการ ทั้งนี้เนื่องจากสถานที่ตั้งของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานนั้น อยู่ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งจากผลการศึกษาข้อมูลเอกสารรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 พบว่า ประชาชนมีพึงพอใจอย่างมากที่ราชการมีการให้บริการ ณ ห้างสรรพสินค้า เนื่องจากรู้สึกสะดวก และเกิดทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ที่รู้สึกว่

รวดเร็วและเป็นกันเองมากกว่าบรรยากาศในการติดต่อยังสถานที่ราชการ ซึ่งส่งผลให้ประชาชนเกิดความประทับใจในบริการและมีการกลับมาใช้บริการอีกครั้ง โดยเมื่อนึกถึงการรับบริการจากกระทรวงแรงงานแล้ว จะนึกถึงศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานเป็นลำดับแรก ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม และผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่พบว่า สถานที่ให้บริการ และ สถานที่ตั้งศูนย์บริการควรอยู่ใกล้แหล่งชุมชน ในห้างสรรพสินค้า หรือใกล้ที่ทำงาน เนื่องจากปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่มาใช้บริการคือเดินทางสะดวก ไม่ต้องติดต่อหลายที่ บริการรวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดนั่นเอง

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ตลอดจนการสัมภาษณ์บุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินการศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 กระทรวงนั้น สามารถเสนอผลการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งได้ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน

การประชาสัมพันธ์

จากรายงาน “ผลการสำรวจความพึงพอใจที่ได้รับจากประชาชนผู้ใช้บริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปีงบประมาณ 2549 และ เดือนกันยายน 2549 - มกราคม 2550”²⁸ พบว่าการประชาสัมพันธ์ถือเป็นประเด็นที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานยังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา เนื่องจากประชาชนบางส่วนไม่ทราบถึงการมีอยู่ของศูนย์บริการร่วมฯ อันเนื่องมาจากการประชาสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่องทำให้ประชาชนรู้เพียงบางส่วน แต่ไม่ได้รับรู้ข้อมูลในวงกว้าง โดยผู้ที่รับรู้ส่วนใหญ่จะเป็นประชาชนซึ่งอยู่ในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียงของที่ตั้งศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน คือ ประชาชนแถบฝั่งธนบุรีเท่านั้น นอกจากนี้ ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ทราบว่ามีการ

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

ให้บริการในลักษณะรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้บริการเบ็ดเสร็จ เช่น กรณีการให้บริการเบ็ดเสร็จในส่วนของการบริการรับขึ้นทะเบียนนายจ้าง/ผู้ประกันตน ซึ่งยังไม่มีผู้ให้บริการ ซึ่งอาจเนื่องมาจากผู้ให้บริการไม่ทราบว่าให้บริการนี้ ณ ศูนย์บริการร่วม

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ยังไม่มีช่องทางการให้บริการผ่านทางเว็บไซต์ ซึ่งกล่าวได้ว่าจะเป็นช่องทางที่อำนวยความสะดวกในการรับบริการของประชาชนมากขึ้น โดยเฉพาะประชาชนที่ต้องการใช้บริการเพียงแค่อัปโหลดข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ การให้บริการเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นข้อมูล ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน ยังคงไม่เพียงพอกับความต้องการในการรับบริการจากประชาชน

ด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน นั้น คือ การที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานยังคงขาดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ภายในกระทรวงอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเนื่องจากเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมฯ มีการลาออกจากงานบ่อย เพราะเป็นอัตราจ้างเหมา²⁹ ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ หากไม่ได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน ย่อมส่งผลกระทบต่อในด้านอื่นๆ เช่น การสิ้นเปลืองงบประมาณในการจัดอบรมบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่ และส่งผลกระทบต่อ การให้บริการประชาชนได้ในที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

ด้านการประชาสัมพันธ์

ปัญหาสำคัญของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม คือ การขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ทำให้ปัจจุบันจำนวนผู้ให้บริการยังไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาดังกล่าว ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์³⁰

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

³⁰ _____, “การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ จัดตั้งศูนย์บริการร่วม คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กระทรวงอุตสาหกรรม”, น.34.

ด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงกระทรวงอุตสาหกรรม นั้น คือ การที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมยังคงขาดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ภายในกระทรวงอย่างลึกซึ้ง ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามและให้คำแนะนำ/คำปรึกษาประชาชนไปในทิศทางเดียวกันได้ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมฯ มีการลาออกจางานบ่อย เพราะเป็นอัตราจ้างเหมา ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ เป็นปัญหาเดียวกับที่ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานต้องเผชิญอยู่อีกด้วย

ด้านกระบวนการและการบริการ

คณะทำงานศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมในปี 2549 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในปี 2550 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีดังนี้³¹

- ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ยังไม่สามารถเปิดบริการนอกเวลาราชการได้ เนื่องจากศูนย์บริการร่วมฯ ยังตั้งอยู่ในสถานที่ราชการ และรัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานราชการประหยัดค่าสาธารณูปโภค

- งานบริการส่วนใหญ่เป็นการให้บริการข้อมูล/ข่าวสาร แต่ยังไม่สามารถให้บริการเบ็ดเสร็จได้ เนื่องจากยังติดขัดในเรื่องของกฎหมาย ซึ่งขณะนี้กระทรวงอุตสาหกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินการเสนอขอแก้ไขกฎหมายต่าง ๆ

- งานบริการของกระทรวงอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะให้บริการกับผู้ประกอบการโรงงาน ซึ่งส่วนมากโรงงานจะตั้งกระจายอยู่ในพื้นที่ภูมิภาค ซึ่งศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมที่มีที่ตั้งอยู่ ณ กระทรวงอุตสาหกรรมในปัจจุบันนี้ จึงสะดวกกับผู้ประกอบการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น ดังนั้นปริมาณผู้ใช้บริการจึงมีกลุ่มน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการทั่วประเทศ

ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น คณะทำงานศูนย์บริการร่วมอุตสาหกรรม ได้มีการกำหนดเป็นแผนงานการปรับปรุงศูนย์บริการฯ ประจำปีงบประมาณ 2550 ต่อไป

³¹ เรื่องเดียวกัน, น.33.