

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม (service link) กรณีศึกษาต้นแบบอันเป็นเลิศ (Best Practices): ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม” นี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. เพื่อทราบถึงแนวทางการดำเนินการและสภาพการณ์ในปัจจุบันของการนำแนวคิดศูนย์บริการร่วม (service link) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

2. เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ว่าในการนำแนวคิดศูนย์บริการร่วมมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐไทยให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญใดบ้าง โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ตามหลักการของศูนย์บริการร่วม (service link)

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการนำแนวคิดศูนย์บริการร่วม (Service Link) มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการของภาครัฐไทย เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุผลสำเร็จและมีความยั่งยืน

โดยในการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ทำการโดยมีวิธีการศึกษา (Methodology) ดังนี้คือ

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

2. ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้เครื่องมือคือ แบบสัมภาษณ์ที่ได้ออกแบบไว้ โดยได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงการแรงงาน จำนวน 7 ท่าน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม 4 ท่าน ซึ่งทำให้

ได้ทราบถึงสภาพการณ์ที่เป็นจริงของการดำเนินการ และทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำแนวคิดศูนย์บริการร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน

ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์ตามแนวทางดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำเสนอผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

แนวทางการดำเนินการและสภาพการณ์ในปัจจุบันของการนำแนวคิดศูนย์บริการร่วม (service link) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมนั้น กล่าวได้ว่าได้จัดตั้งและดำเนินการภายใต้หลักการและเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรา 30 และ 30 ที่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้มีศูนย์บริการร่วมขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการให้แก่ประชาชน ในการที่ประชาชนจะได้รับบริการด้วยความสะดวกและรวดเร็วจากการให้บริการของส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวง โดยการติดต่อรับบริการ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว ซึ่งในการดำเนินการของทั้ง 2 กระทรวงนั้น ได้มีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ไปตาม “แนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549” ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับส่วนราชการระดับกระทรวงและจังหวัดในการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่อให้บรรลุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งนั้น เป็นไปตามกรอบตัวชี้วัดดังกล่าว กล่าวคือ กระทรวงทั้ง 2 แห่งได้มีการดำเนินการจัดตั้งและการดำเนินการศูนย์บริการร่วมไปในลักษณะเดียวกัน ดังนี้

1) มีการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อกำกับ ดูแลและติดตามประเมินผลการดำเนินการและพัฒนากระบวนการทำงานของศูนย์บริการร่วม ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคณะทำงานดังกล่าว ประกอบด้วยกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้แทนของส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ ส่งผลให้การกำหนดแนวทางการดำเนินการและระบบการบริการของศูนย์บริการร่วม เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน และสามารถประสานงานได้ทั้งกระทรวง

2) มีการสำรวจงานบริการทั้งหมดภายในกระทรวง เพื่อคัดเลือกงานบริการ และจัดทำเป็นแผน โดยสำรวจจากความต้องการของประชาชนผู้ให้บริการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ว่าต้องการให้ม้งานบริการใดอยู่ร่วมกันเพื่อให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วม

3) หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการของประชาชนและความเห็นของส่วนราชการในสังกัดแล้ว จึงได้มีการจัดทำแผนสำหรับการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2549

4) พัฒนาระบบการทำงานระหว่างศูนย์บริการร่วมกระทรวงและระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ซึ่งการดำเนินการในขั้นตอนนี้ หมายถึงการที่คณะทำงานของศูนย์บริการร่วมกระทรวง ได้มีการพัฒนาและสนับสนุนการทำงานให้มีความพร้อมและสามารถให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพได้ โดยการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น การหาสถานที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม การคัดเลือกบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำศูนย์บริการร่วม ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและมีใจรักในงานบริการ รวมทั้งการจัดจำนวนเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอต่อจำนวนผู้ให้บริการ และการจัดการทรัพยากรด้านการเงินและวัสดุอุปกรณ์ โดยให้งบประมาณสนับสนุนการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสารที่มีคุณภาพและทันสมัย ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการให้เพียงพอกับความต้องการที่มีอยู่ รวมทั้ง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โดยเชื่อมต่อกับข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานอื่นภายในกระทรวง เพื่อรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมด้วย

5) การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการประจำ ณ ศูนย์บริการร่วม

6) การประเมินความพร้อมและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการให้บริการหลังการฝึกอบรม

7) การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์บริการร่วมกระทรวง ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลรายละเอียดในการให้บริการแก่ประชาชนของแต่ละหน่วยงาน

8) ประชาสัมพันธ์และเปิดตัวศูนย์บริการร่วม โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ หลากหลาย

9) มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการให้บริการภายหลังการเปิดให้บริการศูนย์บริการร่วม โดยการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของศูนย์บริการร่วม และการติดตามประเมินผลการให้บริการโดยใช้แบบสอบถามสำรวจความพึงพอใจและความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของประชาชนผู้รับบริการ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์และหาแนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานของศูนย์บริการร่วม และกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน

ต่อไปอย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่า เป็นแนวทางการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการประชาชน ตามหลักการของศูนย์บริการร่วม คือการให้บริการโดยมองว่าประชาชนเป็นลูกค้า (Customer-Oriented) ที่จะต้องได้รับบริการที่สร้างความพึงพอใจให้สูงสุดได้อย่างแท้จริง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงาน และ ศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยซึ่งส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้แก่

1) ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร

ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารนั้น ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จ โดยจากผลการศึกษา พบว่า การที่ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญอย่างมากรุนั้น เนื่องจาก การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินการของภารกิจต่างๆ ภายในหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งการที่ผู้บริหารของทั้ง 2 กระทรวงให้ความสำคัญในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมนั้น ประเด็นสำคัญประการหนึ่งอาจเนื่องมาจากการที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรา 30 ที่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดส่วนราชการภายในที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานกับประชาชน ให้รวมเป็นการบริการ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารจึงได้ให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นหน้าที่ที่จะต้องกระทำตามกฎหมาย และนอกจากนี้ผู้บริหารของกระทรวงเองก็ได้ให้ความมุ่งมั่น และตั้งใจจริงในการสนับสนุนการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม เนื่องจากมีความเข้าใจในแนวคิดและเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งมุ่งเน้นการให้บริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง(Citizen-Centered)

2) บุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่ถือเป็นหัวใจของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม เนื่องจากการให้บริการของศูนย์บริการร่วมนั้นอยู่ภายใต้หลักการการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered) ซึ่งมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญ และช่องทางที่สำคัญในการให้บริการศูนย์บริการร่วมนั้นคือ การให้บริการประชาชน

โดยตรง (front office) ดังนั้น การที่บุคลากรของศูนย์บริการร่วมมีความรู้ความเข้าใจ และใจรักการให้บริการ และทักษะการบริการที่ดี จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ที่จะสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 กระทรวงจึงได้ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำ ณ ศูนย์บริการร่วม ว่าจะต้องมีคุณสมบัติในการมีใจรักงานบริการ มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและงานบริการของศูนย์บริการร่วม และมีทักษะในการติดต่อประสานงานที่ดี รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนการปฏิบัติงานจริงและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการด้วย

3) การประชาสัมพันธ์

ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่งประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบว่า กระทรวงแรงงานมีการให้บริการของศูนย์บริการร่วม การประชาสัมพันธ์ถึงที่ตั้ง และประเภทของการบริการในศูนย์บริการร่วม รวมทั้งประโยชน์ของการใช้บริการศูนย์บริการร่วมนั้น ย่อมจะทำให้ประชาชนได้ทราบข้อมูลและสนใจที่จะใช้บริการได้

4) ระบบการทำงาน

ปัจจัยด้านการมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกันภายในกระทรวง รวมทั้งการที่ศูนย์บริการร่วมมีการติดต่อประสานงานที่ดีกับส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากที่ศูนย์บริการร่วมจะต้องคำนึงถึง โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านระบบการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่ 3 ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งพบว่าในการดำเนินการของทั้ง 2 กระทรวงนั้นค่อนข้างคล้ายคลึงกัน นั่นคือ การมีการประชุมร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงเพื่อกำหนดแนวทางการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถรองรับการให้บริการของศูนย์บริการร่วมได้มากที่สุด

ดังนั้น การที่กระทรวง/หน่วยงานที่การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกัน ทั้งทางด้านข้อมูลและการประสานงาน ย่อมทำให้การบริการของศูนย์บริการร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและถูกต้อง สอดคล้องความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

5) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วมทั้ง 2 แห่ง ทั้งนี้ เนื่องจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการบริการของศูนย์บริการร่วมนั้น ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วมสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลซึ่งมีความทันสมัย เป็นปัจจุบันและมีความ

ถูกต้อง และส่งผลให้การบริการประชาชน เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจได้

6) งบประมาณ

ปัจจัยด้านงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ที่ส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรมประสบผลสำเร็จ เนื่องจากในการดำเนินการจัดตั้งและการดำเนินการศูนย์บริการร่วมนั้น จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการดังกล่าว ทั้งด้านการเช่าสถานที่ การจัดตกแต่งสถานที่ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้บริการ การประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ และการจัดจ้างเจ้าหน้าที่มาประจำศูนย์บริการร่วม รวมทั้งการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการของศูนย์ฯ ด้วย ซึ่งการที่ศูนย์บริการร่วมของกระทรวงทั้ง 2 แห่งได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการที่มีผู้บริหารของกระทรวงเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมให้ประสบความสำเร็จ จึงได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมในที่สุด

7) การประเมินผล

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

นอกจากนี้ จากผลการศึกษา ยังทำให้ทราบว่า ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์บริการร่วม ได้แก่

8) การมีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ที่จะได้ไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาติดต่อยังส่วนราชการทุกแห่งด้วยตนเอง เพื่อขอรับบริการจากส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดของกระทรวง ซึ่งในบางกรณี ส่วนราชการต่าง ๆ ดังกล่าว ก็ไม่ได้มีที่ตั้งอยู่ ณ สถานที่เดียวกัน ดังนั้น การเลือกทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วม จึงถือเป็นการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมได้อย่างตรงจุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติการของหน่วยงาน

โดยอาศัยหลักการพื้นฐานของระบบการบริการร่วมดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 และจากผลการศึกษาพบว่า ในการพัฒนาและนำระบบการบริการร่วมมาดำเนินการได้อย่างประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหาร รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานและรับผิดชอบการดำเนินงานศูนย์บริการร่วมในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยด้านต่าง ๆ เพื่อให้ศูนย์บริการร่วมประสบความสำเร็จในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การสนับสนุนของผู้บริหาร

แม้ว่าการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของกระทรวงต่างๆ จะนำไปตามข้อกำหนดของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวง ที่จะต้องจัดให้มีศูนย์บริการร่วมขึ้นก็ตาม แต่จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า การให้ความสำคัญ ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนการดำเนินการของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินการศูนย์บริการร่วมของหน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษาประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้บริหารของหน่วยงานจึงควรมีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ของศูนย์บริการร่วม และให้ความสำคัญอย่างจริงจังและมุ่งมั่นให้ศูนย์บริการร่วมประสบผลสำเร็จ โดยให้การสนับสนุนด้านการบริหาร เช่น ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการ หรือการสนับสนุนด้านงบประมาณ เช่น มีการให้รางวัลบุคลากรที่มีศักยภาพและจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของศูนย์ฯ

2) การมีบุคลากรผู้ให้บริการที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะและใจรักในการบริการ

เนื่องจากการให้บริการของศูนย์บริการร่วม เป็นการให้บริการส่วนหน้า (front office) ที่ผู้ให้บริการจะต้องให้บริการโดยติดต่อกับประชาชนผู้รับบริการโดยตรง ดังนั้น หน่วยงานต้องให้ความสำคัญในเรื่องบุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วม ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรักในงานบริการ มีความรู้ ทักษะและความสามารถ เช่น ทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล รวมทั้ง หน่วยงานต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เป็นแนวทางในการให้บริการได้ มีการอบรมและพัฒนาบุคลากรก่อนส่งไปประจำ ณ ศูนย์บริการร่วม ทั้งในเรื่องของความรู้ความเข้าใจในเรื่องของข้อมูลองค์กร ระบบงานและกระบวนการงาน สร้างความเป็นผู้นำและทักษะความสามารถในการวางแผนและตัดสินใจให้แก่คณะทำงาน รวมทั้งมีการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เพื่อสนับสนุนการทำงาน เช่น อุปกรณ์

คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานและส่งผลต่อการบริการประชาชนที่ดี

3) การประชาสัมพันธ์การดำเนินการศูนย์บริการร่วม

หน่วยงานควรมีการดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนได้ทราบว่าหน่วยงานได้มีการให้บริการของศูนย์บริการร่วม การประชาสัมพันธ์ถึงที่ตั้ง และประเภทของการบริการในศูนย์บริการร่วม รวมทั้งประโยชน์ของการใช้บริการศูนย์บริการร่วมนั้น ย่อมจะทำให้ประชาชนได้ทราบข้อมูลและสนใจที่จะใช้บริการได้ โดยการประชาสัมพันธ์อาจทำผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน การประชาสัมพันธ์ผ่านทางหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์ผ่านทางแผ่นพับ เป็นต้น เพื่อให้สามารถเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการให้มากขึ้นได้ ทราบถึงประโยชน์ของการให้บริการในประเภทรับเรื่อง-ส่งต่อ และการให้แบบเบ็ดเสร็จ ว่าสามารถช่วยให้ประชาชนผู้ใช้บริการสามารถลดขั้นตอนและประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปติดต่อยังหน่วยงานเจ้าของเรื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้ศูนย์บริการร่วมสนองตอบต่อหลักการและเจตนารมณ์ของศูนย์บริการร่วมในการพัฒนาและอำนวยความสะดวกด้านการบริการให้แก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

4) การมีระบบการทำงานในหน่วยงานที่สอดคล้องกัน และความสามารถในการประสานงานระหว่างศูนย์บริการร่วมและส่วนราชการต่าง ๆ ภายในกระทรวง

ก่อนการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม หน่วยงานควรกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานขององค์กรเพื่อให้มีระบบการทำงานที่สอดคล้องกัน เพื่อเอื้อต่อการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม ทั้งในด้านของการส่งต่องานบริการต่าง ๆ ภายในหน่วยงานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อรองรับการดำเนินการของระบบงานและการดำเนินงานของศูนย์บริการฯ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการของศูนย์บริการร่วม ว่านอกจากจะเป็นการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนในการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว หน่วยงานเอง ก็ยังได้ประโยชน์ในแง่ของการลดภาระการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และงบประมาณของหน่วยงานได้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือที่ดีระหว่างส่วนราชการในสังกัดของกระทรวงเพื่อให้การบริการของศูนย์บริการร่วมเป็นไปอย่างดี

5) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยที่ระบบบริการร่วมเป็นแนวคิดพื้นฐานของการเชื่อมโยงงานบริการจากหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน ดังนั้น เทคโนโลยีจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการสนับสนุนการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน หน่วยงานหรือกระทรวงที่ต้องการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการ

ร่วม จึงควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานก่อน ทั้งในด้านการสร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน ทั้ง อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และการพัฒนาทักษะของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งสิ่งสำคัญคือ การกำหนดแนวทางการเชื่อมโยงระบบข้อมูลของส่วนราชการต่าง ๆ ในหน่วยงาน เนื่องจากระบบข้อมูลดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้สร้างฐานข้อมูลกลางที่มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ดังนั้น เมื่อบุคลากรผู้ให้บริการ ศูนย์บริการร่วม ต้องการเข้าถึงข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น การให้บริการสอบถามข้อมูลข่าวสารของส่วนราชการต่างๆ ในหน่วยงาน ก็จะสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความถูกต้อง ได้อย่างแม่นยำ และรวดเร็ว ซึ่งจะเป็นการช่วยให้การบริการของศูนย์บริการร่วมมีประสิทธิภาพ สะดวกรวดเร็ว และมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ตรงตามแนวคิดของศูนย์บริการร่วม รวมทั้ง หน่วยงานเอง ควรกำหนดทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับระบบการทำงานของหน่วยงานด้วย

นอกจากนี้ หน่วยงานควรพัฒนาช่องทางในการให้บริการของศูนย์บริการร่วม โดยควรให้มีการบริการผ่านเว็บไซต์ เนื่องจากตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่แล้ว ภาครัฐมีหน้าที่ที่จะต้องสนองความต้องการของประชาชน โดยการเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนให้มากขึ้น ซึ่งปัจจุบันนี้ อาจกล่าวได้ว่า ประชาชนจำนวนมากสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี โดยเฉพาะติดต่อสื่อสารในระบบออนไลน์ได้แล้ว ดังนั้น เพื่อให้การบริการภาครัฐสามารถอำนวยความสะดวกและทำให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนได้อย่างสูงสุดนั้น หน่วยงานเอง ควรพัฒนาการบริการผ่านเว็บไซต์ ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ในตลอดเวลา และในทุกที่ อันเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ทั้งในส่วน of ประชาชนเองที่ไม่ต้องเสียค่าเดินทางไปติดต่อส่วนราชการ และส่วนราชการเองที่อาจลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรจำนวนมากเพื่อประจำ ณ ศูนย์บริการร่วมอีกด้วย

6) การสนับสนุนด้านงบประมาณ

หน่วยงาน ควรมีการจัดสรรเงินงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้ศูนย์บริการร่วมสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการสนับสนุนงบประมาณด้านการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการให้บริการประชาชน ไว้ ณ ศูนย์บริการร่วมฯ เช่น การจัดซื้อคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สื่อสารที่มีคุณภาพและทันสมัยเพื่อให้เพียงพอและรองรับการใช้งานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้มารับบริการได้ตามความต้องการที่มีอยู่ งบประมาณในการประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ รวมทั้งงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ทั้งก่อนการปฏิบัติงานและหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนงบประมาณ ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญในการดำเนินการศูนย์บริการร่วม

ของผู้บริหาร ที่จะให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการบริการของศูนย์บริการร่วมฯ ซึ่งด้วยปัจจัยด้านงบประมาณนี้เอง ที่จะส่งผลให้การดำเนินการของศูนย์บริการร่วมมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้ง บุคลากร เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ ทำให้การบริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ประชาชนจึงเกิดความพึงพอใจในการบริการ

7) การมีการประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนากระบวนการของศูนย์บริการร่วมอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากแนวคิดพื้นฐานของศูนย์บริการร่วมประการหนึ่งคือ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-center) กล่าวคือ การมุ่งเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการให้บริการ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องศึกษาถึงความต้องการของประชาชนและสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อใช้เป็นข้อมูลหลักในการดำเนินงานทุกขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การออกแบบและพัฒนากระบวนการบริการ จนถึงขั้นตอนการส่งมอบบริการ ส่วนราชการ โดยควรจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และควรนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดและพัฒนา รูปแบบและมาตรฐานการให้บริการของศูนย์บริการร่วมอยู่เป็นประจำ เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพของการบริการ ให้ได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มมากที่สุด นอกจากนี้ ส่วนราชการต้องมีกระบวนการจัดการมั่นใจได้ว่าข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วถึง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ณ ส่วนหน้า (front office) มีโอกาสปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

8) การพิจารณาคัดเลือกทำเลที่ตั้ง

หลักการพื้นฐานประการหนึ่งของศูนย์บริการร่วม คือ การอิงฐานการตลาด (Market-Based) ดังนั้น ในการจัดตั้งและดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมจำเป็นต้องมีการดำเนินกิจกรรมเชิงตลาดในลักษณะเดียวกับหน่วยบริการภาคเอกชน เช่น การศึกษาและวิเคราะห์ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมของหน่วยให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการฯ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์บริการร่วม ดังนั้น ในการกำหนดที่ตั้งของศูนย์ฯ จึงควรกำหนดให้มีที่ตั้งที่สามารถให้บริการที่อยู่ใกล้แหล่งชุมชน หรือสถานที่ที่ประชาชนสามารถเดินทางไปได้สะดวก เช่น ห้างสรรพสินค้า เนื่องจาก หากกำหนดทำเลที่ตั้งไว้ ณ ส่วนราชการแล้ว ประชาชนอาจไม่รู้สึกรถึงถึงความแตกต่างถึงความแตกต่างระหว่างการเดินทางไปติดต่อ ณ ส่วนราชการโดยตรง กับการเดินทางไปติดต่อ ณ ศูนย์บริการ และยังไม่สอดคล้องกับหลักการของศูนย์บริการร่วมที่ยึดหลักการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ทั้งเรื่องการประหยัด

ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และการสามารถเลือกช่องทางการบริการที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ การกำหนดที่ตั้งนอกส่วนราชการเอง เช่น การมีที่ตั้งของศูนย์ฯ ณ ห้างสรรพสินค้า ยังเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่สามารถขอรับบริการได้นอกช่วงเวลาราชการอีกด้วย เป็นการบริการภาครัฐที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ในการดำเนินการจัดตั้งและการดำเนินการศูนย์บริการร่วม นั้น ควรดำเนินการไปตามกรอบแนวทางการดำเนินการที่ก.พ.ร. กำหนดไว้ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2550 แต่อย่างไรก็ตาม ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินการนั้น แต่ละส่วนราชการ อาจมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะการให้บริการของแต่ละส่วนราชการได้ตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ภาครัฐ โดยสำนักงานกพร. และสำนักงาน ก.พ. ควรพิจารณาเรื่องโครงสร้างของศูนย์บริการร่วมและอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้บริการประชาชน ณ ศูนย์บริการร่วม เนื่องจาก ปัจจุบัน ไม่มีอัตรากำลังในตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ เอง ต้องใช้วิธีการจ้างเหมา ซึ่งด้วยแนวทางการจ้างเหมาดังกล่าว ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานและขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้อัตราการออกจากงานสูง รวมทั้งการสิ้นเปลืองงบประมาณในการอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่รับเข้ามาใหม่อยู่เสมอ ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจส่งผลให้การบริการของศูนย์บริการร่วมไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่สั่งสมประสบการณ์ในการทำงานบริการมาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ภาครัฐ ควรพิจารณาอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่แต่ละกระทรวง เพื่อประโยชน์ของประชาชนในแง่ของการสามารถขอรับบริการของกระทรวงได้ในหลาย ๆ เรื่องพร้อมกันในคราวเดียวจากเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ และมีอำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้ง ประโยชน์ในแง่ของการที่เมื่อกระทรวงสามารถลดภาระงานบริการส่วนหน้า (front office) ของหน่วยงานในสังกัดได้ ก็จะได้นำอัตรากำลังที่ต้องปฏิบัติงานส่วนหน้าเดิมไปดำเนินการกิจของหน่วยงานตามกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและตามกฎหมายได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารและการบริการประชาชนภาครัฐให้ดียิ่งขึ้น

2) การปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม เช่น การมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ ณ ศูนย์บริการร่วม ทั้งนี้ เนื่องจากหลักการของศูนย์บริการร่วม คือ การปรับโครงสร้างของระบบงานเพื่อการลดขั้นตอนการทำงาน และสามารถให้บริการประชาชนได้ ณ จุดเดียว ดังนั้น การมาตรฐานการ

ให้บริการของรัฐในด้านต่าง ๆ ที่กำหนดนั้น จะบังเกิดผลที่เป็นรูปธรรมได้ต่อเมื่อมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ (Devolution) และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation) ไปให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดที่สัมผัสติดต่อกับประชาชนผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้ให้บริการระดับล่างสุดมีอิสระและโอกาสสามารถริเริ่ม กำหนดการบริหารต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการที่มีลักษณะต่างกันในแต่ละประเภทของบริการและแต่ละท้องถิ่นได้ตามความจำเป็น ดังนั้น หลักการถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้รับบริการสามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนได้ จึงเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดของการมอบอำนาจ เพราะการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นโดยตรงจะเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการให้เหลือสั้นที่สุดและสามารถกำหนดตัวผู้รับผิดชอบต่อผลของงานได้ชัดเจน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

ในการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วมครั้งนี้ เน้นทางด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งข้อมูลที่ได้ส่วนใหญ่จะมาจากเอกสารสิ่งพิมพ์ของกระทรวงที่ทำการศึกษาทั้ง 2 แห่ง และการสัมภาษณ์เจาะลึกบุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการศูนย์บริการร่วมกระทรวงทั้ง 2 แห่งเอง ดังนั้น อาจจะส่งผลในเรื่องความน่าเชื่อถือเนื่องจากไม่สามารถทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ของการวิจัยได้อย่างชัดเจนตามวิธีการทดสอบทางด้านสถิติซึ่งเป็นข้อเสียของการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเพิ่มน้ำหนักของการวิจัยเชิงปริมาณให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการศูนย์บริการร่วมกระทรวง เป็นต้น