



ปัจจัยความสำเร็จของการทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก

(Government Easy Contact Center: GECC):

กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

THE KEY SUCCESS FACTORS IN THE TRANSITION OF DISTRICT OFFICE INTO
GOVERNMENT EASY CONTACT (GECC). THE CASE STUDY OF MUEANG SISAKET
DISTRICT OFFICE, SISAKET PROVINCE.

สทรรฐ์ ทิมพิทักษ์

ปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก

(Government Easy Contact Center: GECC):

กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายและการจัดการสาธารณะ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE KEY SUCCESS FACTORS IN THE TRANSITION OF DISTRICT OFFICE INTO
GOVERNMENT EASY CONTACT (GECC). THE CASE STUDY OF MUEANG SISAKET
DISTRICT OFFICE, SISAKET PROVINCE.



SAHARAT TIMPITAK

A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION

(Public Policy and Management)

Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University

2024

Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยความสำเร็จของการทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC): กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

ของ

สหรัฐ ติมพิทักษ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายและการจัดการสาธารณะ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์)

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุฬณี ดันติกุลานันท์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กัลยา แซ่ฮ้อ)

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการ
ผู้วิจัย	สหรัษฎ์ ทิมพิทักษ์
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการ
 สะดวก (Government Easy Contact Center: GECC): กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรี
 สะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ
 ประกอบด้วย 1. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอเมือง
 ศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center :
 GECC) และ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารองค์กรของที่ทำการปกครองอำเภอเมือง
 ศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการพัฒนางานบริการสู่การเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government
 Easy Contact Center : GECC) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบไปด้วย
 นายอำเภอ 1 คน ปลัดอำเภอที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government
 Easy Contact Center : GECC 3 คน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการ
 สะดวก Government Easy Contact Center : GECC 2 คน ผู้แทนประชาชนที่ใช้บริการ จำนวน 2 คน
 รวมทั้งสิ้น 8 คน ด้วยการใช้แบบบันทึกเอกสารและการสัมภาษณ์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษา
 พบว่า ความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษเกิดจากการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นประชาชน
 เป็นศูนย์กลาง การมีผู้นำที่เข้มแข็ง การทำงานเป็นทีม การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนา
 เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ และการรับฟังเสียงของประชาชน
 อย่างจริงจัง ตลอดจนความร่วมมือของทุกภาคส่วน ส่งผลให้หน่วยงานได้รับการรับรองมาตรฐาน
 ศูนย์ราชการสะดวกในระดับ “ก้าวหน้า” (โล่เงิน)

คำสำคัญ: ปัจจัยความสำเร็จ, ศูนย์ราชการสะดวก (GECC), ที่ทำการปกครองอำเภอ

Title	THE KEY SUCCESS FACTORS IN THE TRANSITION OF DISTRICT OFFICE INTO GOVERNMENT EASY CONTACT (GECC). THE CASE STUDY OF MUEANG SISAKET DISTRICT OFFICE, SISAKET PROVINCE.
Author	SAHARAT TIMPITAK
Degree	MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION
Academic Year	2024
Advisor	Associate Professor Dr. Chulasak Channarong

This qualitative research, titled “Key Success Factors of the District Office in Becoming a Government Easy Contact Center (GECC): A Case Study of Mueang Sisaket District Office, Sisaket Province,” aimed to (1) examine the operational approaches of the Mueang Sisaket District Office in providing public services as a GECC, and (2) identify the organizational success factors contributing to the development of its services toward GECC standards. Data were collected from eight key informants, including one district chief officer, three deputy district officers responsible for GECC operations, two administrative staff involved in GECC implementation, and two public service users. Research tools included document analysis and in-depth interviews, with content analysis applied for interpretation. The findings revealed that the success of the Mueang Sisaket District Office in achieving GECC recognition was attributed to citizen-centered management, strong leadership, effective teamwork, efficient resource utilization, continuous staff development, the application of technology in service delivery, and genuine responsiveness to public feedback. Additionally, collaboration among all relevant sectors played a crucial role, resulting in the office being certified at the “Progressive” level (Silver Shield) under the GECC standard.

Keywords: Key Success Factors, Government Easy Contact Center (GECC), District Office

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของการทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC): กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณความกรุณาจาก รศ.ดร.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำแนะนำตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ด้วยความใส่ใจและความอดทน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระท่านคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่ได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าเพื่อพิจารณาชี้แนะแนวทางในการพัฒนางานให้สมบูรณ์ ตลอดจนถ่ายทอดความรู้วิธีการทำงานวิจัยฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านนายอำเภอ ปลัดอำเภอหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานปกครอง ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่บุคลากรของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ตลอดจนประชาชนผู้ใช้บริการทุกท่านที่สละเวลามาแบ่งปันประสบการณ์ข้อมูล และความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วน เจ้าหน้าที่ พี่ และเพื่อนร่วมงานจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครองทุกท่าน ที่ช่วยผลักดันและให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณพ่อ แม่ และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจสำคัญที่อยู่ในทุกสถานการณ์มาโดยตลอด รวมถึงเพื่อนรุ่นพี่ที่มีมิตรภาพที่ดีต่อกัน ที่คอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษามาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบคุณทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ แต่มีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หากมีข้อผิดพลาดประการใด ขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สหรัฐ ติมพิทักษ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามงานวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	7
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	10
2.1 แนวคิดการบริหารงาน 4M (งาน งบ ระบบ คน).....	10
2.2 แนวคิดระบบราชการ 4.0	15
2.3 แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง	22
2.4 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM)	28
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
3.1 วิธีการศึกษาวิจัย	38
3.2 แผนการ/ระยะเวลา ในการดำเนินการ	39
3.3 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย	39
3.4 ตัวแปรการศึกษา และคำถามการจัดกิจกรรมกลุ่มเป้าหมาย	39
3.5 การรวบรวม	40
3.6 แนวทางการวิเคราะห์	41
3.7 กรอบการศึกษา	42
บทที่ 4 ผลการศึกษา	43
4.1 ผลการดำเนินงานการให้บริการของที่ทำกรปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)	43
4.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้ที่ทำกรปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)	47
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	50
5.1 สรุปผลการศึกษา	50
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	53
5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัย	57
5.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต	57
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	62
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	63
ภาคผนวก ข หลักเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center: GECC	67

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่	19
--	----



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1	ประกาศผลรายชื่อที่ทำการปกครองอำเภอ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน การให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ประจำปี พ.ศ. 2567	5
ภาพประกอบ 2	ระบบราชการ 4.0.....	17
ภาพประกอบ 3	การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	30
ภาพประกอบ 4	รอบการศึกษา	42



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในบริบทของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงจากระบบราชการแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญคือ การบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนอย่างแท้จริง รัฐบาลจึงมีนโยบายในการพัฒนาและจัดระบบงานบริการสาธารณะให้มีความทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน โดยเชื่อว่าการมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric) จะเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อหน่วยงานของรัฐ หนึ่งในแนวคิดที่เป็นหัวใจของการพัฒนาภาครัฐในยุคนี้คือ “ภาครัฐเพื่อประชาชน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม” ซึ่งสะท้อนถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงบทบาทของหน่วยงานรัฐจากผู้ควบคุม ไปสู่การเป็นผู้ให้บริการอย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว เข้าถึงได้ และเป็นธรรม โดยรัฐบาลได้สนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการอำนวยความสะดวก อาทิ การพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ การลดขั้นตอนการทำงาน การสร้างระบบศูนย์กลางข้อมูล และการปรับรูปแบบงานบริการให้ทันสมัย หนึ่งในมาตรการที่สำคัญและเป็นรูปธรรม คือ การจัดตั้ง “ศูนย์ราชการสะดวก” (Government Easy Contact Center: GECC) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการยกระดับการให้บริการประชาชนของหน่วยงานรัฐทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค GECC ได้กำหนดแนวทางการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นใน 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) ด้านสถานที่ ซึ่งสถานที่ให้บริการจะต้องตั้งอยู่ในจุดที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยสะดวก มีความพร้อมในด้านกายภาพ เช่น มีที่จอดรถ ทางลาดสำหรับผู้พิการ และพื้นที่พักผ่อนที่เหมาะสม เพื่อลดภาระในการเดินทางและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม 2) ด้านบุคลากร ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) มีความเต็มใจ และพร้อมในการอธิบายขั้นตอนต่าง ๆ อย่างชัดเจน สุภาพ และเป็นมิตร ตลอดจนสามารถตอบคำถามหรือให้คำแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านงานบริการ ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการให้มีความชัดเจน ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย ลดภาระเอกสาร และเน้นการอำนวยความสะดวกทั้งแก่ผู้ให้บริการและผู้รับบริการ 4) ด้านอื่น ๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงบริบทเฉพาะ

ของแต่ละพื้นที่ เช่น การจัดบริการเชิงรุก การใช้เทคโนโลยีในการให้บริการ หรือการบูรณาการงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในเชิงพื้นที่และภารกิจ นอกจากนี้ GECC ยังได้กำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพการให้บริการอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกายภาพ ใช้การประเมินตนเอง (Self-Checklist) รวมทั้งสิ้น 14 ข้อ ซึ่งหน่วยงานจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วน มิฉะนั้นจะไม่ผ่านเข้าสู่ขั้นตอนการตรวจประเมินในลำดับถัดไป 2) ด้านคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทเกณฑ์พื้นฐาน จำนวน 8 ข้อ ข้อละ 1 คะแนน รวม 8 คะแนน ซึ่งถือเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่จำเป็นในการรับรอง และประเภทเกณฑ์ขั้นสูง ซึ่งเป็นแนวทางเสริมเพื่อยกระดับมาตรฐาน มีทั้งสิ้น 25 ข้อ โดย 22 ข้อแรกให้ข้อละ 2 คะแนน และอีก 3 ข้อให้ข้อละ 6 คะแนน รวมคะแนนในหมวดนี้ 62 คะแนน และ 3) ด้านผลลัพธ์ มี 3 ข้อ ข้อละ 10 คะแนน รวม 30 คะแนน เมื่อรวมคะแนนจากทุกด้านแล้ว จะนำไปสู่การจัดระดับการรับรองคุณภาพการให้บริการออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับพื้นฐาน (โล่ฟ้า) คะแนนรวม 70–79 คะแนน แสดงถึงการให้บริการที่มีความสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย 2) ระดับก้าวหน้า (โล่เงิน) คะแนนรวม 80–89 คะแนน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการยกระดับบริการ และ 3) ระดับเป็นเลิศ (โล่ทอง) คะแนนรวม 90–100 คะแนน แสดงถึงความพร้อมในการให้บริการแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ทุกที่ ทุกเวลา การดำเนินงานภายใต้กรอบของศูนย์ราชการสะดวกจึงไม่เพียงเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพบริการเท่านั้น แต่ยังเป็นสัญลักษณ์ของการปฏิรูประบบราชการไทยให้ทันต่อยุคสมัย และตอบโจทย์ประชาชนในทุกมิติอย่างยั่งยืน

จากการดำเนินงานเพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐในปี พ.ศ. 2567 พบว่า มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้าร่วมขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการภายใต้โครงการศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) เป็นจำนวนทั้งสิ้น 2,811 แห่ง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความตื่นตัวและความมุ่งมั่นของภาครัฐในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการให้มีมาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ โดยเมื่อนำข้อมูลมาจำแนกตามประเภทของหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานในส่วนภูมิภาคมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็น 1,672 แห่ง หรือร้อยละ 59.48 ของจำนวนทั้งหมด รองลงมาคือ หน่วยงานส่วนท้องถิ่น 237 แห่ง (ร้อยละ 8.13) หน่วยงานในส่วนกลาง 149 แห่ง (ร้อยละ 5.30) และหน่วยงานอื่นของรัฐ 2 แห่ง (ร้อยละ 0.07) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนในระดับพื้นที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับมาตรฐานของ GECC อย่างเป็นรูปธรรม หากพิจารณาในมิติของ พื้นที่ภูมิภาค จะพบว่า หน่วยงานที่ขอรับการรับรองกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ โดย ภาคกลาง มีจำนวนมากที่สุด คือ 920 แห่ง รองลงมาคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

847 แห่ง ภาคเหนือ 611 แห่ง และ ภาคใต้ 433 แห่ง ตามลำดับ ซึ่งสะท้อนถึงการให้ความสำคัญของหน่วยงานในแต่ละภูมิภาคต่อการพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลหรือชนบทที่ประชาชนอาจประสบข้อจำกัดในการเข้าถึงบริการของรัฐ เมื่อจำแนกตามประเภทของหน่วยงานที่ขอรับการรับรอง พบว่า หน่วยงานที่มีการยื่นขอรับรองมากที่สุดคือ ที่ทำการปกครองอำเภอ จำนวน 815 แห่ง ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านหน้าที่ให้บริการประชาชนในระดับพื้นที่โดยตรง รองลงมาคือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จำนวน 498 แห่ง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนในภาคเกษตรกรรม สำนักงานที่ดิน จำนวน 183 แห่ง ซึ่งมีความสำคัญในด้านการจัดการทรัพย์สินของประชาชน และ องค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมถึงองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 153 แห่ง ซึ่งเป็นหน่วยงานปกครองท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนในทุกระดับ ในส่วนของผลการประเมินการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ประจำปี พ.ศ. 2567 พบว่า จากหน่วยงานที่ยื่นขอรับการประเมิน มีจำนวน 617 แห่ง ที่ผ่านเกณฑ์และได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการ โดยแบ่งออกเป็น ระดับเป็นเลิศ (โล่ทอง) จำนวน 4 แห่ง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สามารถให้บริการในระดับดิจิทัลและมีการบูรณาการอย่างครบถ้วน, ระดับก้าวหน้า (โล่เงิน) จำนวน 119 แห่ง ซึ่งเน้นการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริการ และ ระดับพื้นฐาน (โล่ฟ้า) จำนวน 494 แห่ง ซึ่งมีการให้บริการที่สะดวก เข้าถึงง่าย และมีมาตรฐานตามข้อกำหนดขั้นต่ำของ GECC ได้ครบถ้วน ข้อมูลเชิงปริมาณเหล่านี้ไม่เพียงแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการพัฒนาระบบราชการไทยไปในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของหน่วยงานในทุกระดับในการสร้างระบบบริการที่มีคุณภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืนในอนาคต

กรมการปกครอง ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกรมภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานภาครัฐในระดับพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำกับดูแล “ที่ทำการปกครองอำเภอ” ซึ่งตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง พ.ศ. 2559 ได้กำหนดให้ที่ทำการปกครองอำเภอเป็นหน่วยงานบริหารราชการในส่วนภูมิภาคที่มีภารกิจครอบคลุมหลากหลายด้านและมีบทบาทใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง โดยปัจจุบันประเทศไทยมีที่ทำการปกครองอำเภออยู่ทั้งหมด 878 แห่ง ครอบคลุมครบทุกอำเภอทั่วประเทศ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างการบริหารแบบกระจายอำนาจที่เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้อย่างทั่วถึง ที่ทำการปกครองอำเภอถือเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีปริมาณงานบริการจำนวนมากในแต่ละวัน และมีความหลากหลายในภารกิจที่ต้องดูแล โดยได้รับมอบหมายให้

รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับภารกิจหลักของกรมการปกครองภายในเขตพื้นที่อำเภอ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายด้านสำคัญ ได้แก่ 1) งานด้านการปกครองท้องที่ เช่น การจัดระเบียบหมู่บ้าน ตำบล การควบคุมดูแลกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน 2) งานด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน เช่น การควบคุมดูแลเหตุการณ์พิเศษในพื้นที่ 3) งานทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชน ซึ่งเป็นงานบริการที่มีประชาชนมาใช้บริการจำนวนมาก 4) งานอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียน การระงับข้อพิพาท และ 5) การดำเนินงานของอาสาสมัครฯ (อส.) ซึ่งสนับสนุนภารกิจด้านความมั่นคงและภารกิจเชิงป้องกันต่าง ๆ ภารกิจที่หลากหลายเหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงกับวิถีชีวิตของประชาชนในทุกช่วงวัย ตั้งแต่วัยเด็กจนถึงผู้สูงอายุ ในแง่ของบทบาททางโครงสร้าง ที่ทำการปกครองอำเภอยังเปรียบเสมือน “โซ่ข้อกลาง” ที่เชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลส่วนกลางกับประชาชนระดับพื้นที่ เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดนโยบาย ข้อมูลข่าวสาร และการให้บริการอย่างใกล้ชิด ทั้งในเชิงภารกิจปกติและในสถานการณ์พิเศษ เช่น ภาวะวิกฤต หรือการให้บริการภาครัฐเชิงรุก เมื่อพิจารณาถึงการยกระดับมาตรฐานการให้บริการตามแนวทางของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ในปี พ.ศ. 2567 พบว่า ที่ทำการปกครองอำเภอเป็นหน่วยงานที่มีจำนวนการขอรับการรับรองมากที่สุด คิดเป็นจำนวน 815 แห่ง จากหน่วยงานทั้งหมดที่ยื่นขอรับรอง 2,811 แห่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจของหน่วยงานระดับอำเภอในการพัฒนาและปรับปรุงบริการของตนให้มีคุณภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น สำหรับผลการประเมินในปีเดียวกันพบว่า ที่ทำการปกครองอำเภอจำนวน 54 แห่ง ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของ GECC อย่างเป็นทางการ พร้อมด้วย ศูนย์บริการประชาชน กรมการปกครอง อีก 1 แห่ง รวมทั้งสิ้น 55 แห่ง โดยจำแนกออกเป็น ระดับก้าวหน้า (โล่เงิน) จำนวน 7 แห่ง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการให้บริการ และ ระดับพื้นฐาน (โล่ฟ้า) จำนวน 48 แห่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของที่ทำการปกครองอำเภอในการพัฒนาบริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย และสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด จากบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ที่ทำการปกครองอำเภอเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในเชิงโครงสร้างและการให้บริการประชาชน และการยกระดับมาตรฐานการให้บริการภายใต้กรอบของ GECC จึงเป็นก้าวสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมไทยยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง



ภาพประกอบ 1 ประกาศผลรายชื่อที่ทำการปกครองอำเภอ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ประจำปี พ.ศ. 2567¹

จากความสำคัญของการยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนในระดับพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนางานบริการของที่ทำการปกครองอำเภอ โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า การปรับปรุงการให้บริการในระดับพื้นที่ที่จะช่วยเพิ่มความสะดวกและลดข้อจำกัดในการเข้าถึงบริการของประชาชนได้อย่างไร ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการองค์การมาใช้ในการศึกษานี้ โดยพิจารณาว่า “บุคคล” หรือ “คน” คือ

¹ กรมการปกครอง Fanpage. (2567, 3 กันยายน). ประกาศผลรายชื่อ ทปค.อ. ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ประจำปี พ.ศ. 2567. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=839024171688747&set=pcb.838977311693433>

หัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรประกอบหลักของการบริหาร ได้แก่ งาน งบประมาณ และระบบ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างเป็นรูปธรรม ในกระบวนการพัฒนางานบริการนั้น “นายอำเภอ” ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับอำเภอ จึงถือเป็นผู้นำองค์กร (Leader) ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง วางแผนกลยุทธ์ และขับเคลื่อน หน่วยงานให้มุ่งสู่การยกระดับมาตรฐานบริการให้สอดคล้องกับแนวทางของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) โดยเฉพาะในบริบทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งต้องสามารถ กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กร ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ เป็นมิตร และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง เพื่อให้เข้าใจถึงการปฏิบัติจริง ในภาคสนาม ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสอบถามข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้มีบทบาทในการกำกับดูแลและ รับผิดชอบกระบวนการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ภายในหน่วยงานสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของที่ทำ การปกครองอำเภอทั่วประเทศ โดยเน้นศึกษาภายใต้กรณีศึกษาที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อสะท้อนแนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการบริการ อย่างแท้จริง ในกรณีศึกษาที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ “ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ” ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้นำระดับอำเภอไปจนถึงเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ จนนำไปสู่การได้รับการรับรองมาตรฐาน การให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ในระดับก้าวหน้า หรือโล่เงิน ในปี พ.ศ. 2567 อันเป็นผลสำเร็จที่สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมและความตั้งใจของบุคลากรในหน่วยงานใน การพัฒนางานบริการให้มีคุณภาพสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ หาก พิจารณาในภาพรวมของที่ทำการปกครองอำเภอทั่วประเทศ จะพบว่า “ที่ทำการปกครองอำเภอ เมือง” ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในแต่ละจังหวัด โดยโครงสร้างแล้วมักมีความพร้อมในหลายด้าน ทั้งด้านกำลังคน งบประมาณ ระบบงาน และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานส่วนกลาง จึงมีศักยภาพที่ จะเป็นต้นแบบในการพัฒนาการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ตาม ที่ทำการปกครองอำเภอเมือง ศรีสะเกษกลับเป็นเพียงแห่งเดียวในกลุ่มอำเภอเมืองทั่วประเทศที่สามารถผ่านการรับรอง มาตรฐานในระดับก้าวหน้าได้ในปีดังกล่าว ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในเชิงการบริหาร จัดการภายในองค์กร และเน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของผู้นำองค์กร รวมถึงกระบวนการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในหน่วยงานในการขับเคลื่อนสู่มาตรฐานการบริการภาครัฐที่ประชาชนพึงพอใจอย่าง ยั่งยืน

1.2 คำถามงานวิจัย

1. ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ มีแนวทางการพัฒนางานบริการอย่างไร ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)
2. ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารองค์กรของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการพัฒนางานบริการสู่การเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) : กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจบริบทแนวทางปฏิบัติ และปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จนสามารถผ่านเกณฑ์การประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐาน GECC ได้สำเร็จ โดยเนื้อหาการศึกษาครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ การพัฒนาการให้บริการใช้ทรัพยากร รวมถึงบทบาทของผู้นำและบุคลากรภายในองค์กรที่มีต่อการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งข้อมูลและผลการวิเคราะห์ที่ได้จะถูกนำมาใช้ในการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่สามารถประยุกต์ใช้กับหน่วยงานราชการอื่น ๆ ที่มีภารกิจในการให้บริการประชาชนในลักษณะเดียวกัน

ขอบเขตด้านพื้นที่

เป็นการศึกษาขอบเขตพื้นที่ของที่ทำกรปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งที่ทำกรปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ เป็นหน่วยบริการประชาชนที่ได้รับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center (GECC) ปี พ.ศ. 2567 จากสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.)

ขอบเขตด้านประชากร

เป็นการศึกษากลุ่มประชากรผ่านผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบไปด้วย นายอำเภอ 1 คน ปลัดอำเภอที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center : GECC 3 คน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center : GECC 2 คน ผู้แทนประชาชนที่ใช้บริการ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 8 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

เป็นการศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 7 เดือน โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567 ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2568

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงแนวทางการพัฒนางานบริการของที่ทำกรปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center (GECC)
2. ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จของที่ทำกรปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการพัฒนางานบริการ โดยศึกษาผ่านกรอบแนวคิดการบริหารงานองค์กร

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ที่ทำกรปกครองอำเภอ หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่เป็นส่วนราชการระดับภูมิภาค สังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ซึ่งกำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง พ.ศ. 2559 ทำหน้าที่บริหารงานราชการในพื้นที่อำเภอและให้บริการประชาชนอย่างหลากหลาย
2. ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) หมายถึง แนวทางการประเมินมาตรฐานการให้บริการภาครัฐที่เน้นความสะดวก โปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเป็นนโยบายสำคัญที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีส่งเสริมและแบ่งระดับการรับรองออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน (โล่ฟ้า) ก้าวหน้า (โล่เงิน) และเป็นเลิศ (โล่ทอง)

3. งานบริการ หมายถึง ภารกิจหรือกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐที่จัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ประชาชน โดยมีเป้าหมายเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้บริการต่าง ๆ และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของประชาชน

4. นายอำเภอ หมายถึง ข้าราชการระดับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐในระดับอำเภอ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุม กำกับ และบริหารงานราชการในพื้นที่ตามอำนาจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

5. งาน หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน

6. งบ หมายถึง การวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากร รวมถึงงบประมาณของหน่วยงานอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของส่วนราชการ ตลอดจนรองรับภารกิจที่มีความสำคัญและต้องใช้ความรับผิดชอบสูง

7. ระบบ หมายถึง แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งผลให้เกิดความเป็นระเบียบ มีมาตรฐาน และสามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. คน หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน ทั้งในด้านการวางแผนระบบงาน การจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

9. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทในการชี้นำ ชักจูง หรือจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามทิศทางที่กำหนดไว้ โดยมีความสามารถในการขับเคลื่อนหน่วยงานให้พัฒนาและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้สำเร็จ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC): กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษแล้วสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

- 2.1 แนวคิดการบริหารงาน 4M (งาน งบประมาณ ระบบ คน)
- 2.2 แนวคิดระบบราชการ 4.0
- 2.3 แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการบริหารงาน 4M (งาน งบประมาณ ระบบ คน)

ถวิล จันทรชนะ² ได้อธิบายไว้ว่า ทฤษฎีการที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะทฤษฎีหลัก 4 ประเภท ซึ่งเรียกกันว่า “4M's” ได้แก่ Man, Money, Material และ Management ทั้งนี้ ทฤษฎีทั้งสี่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด หากแต่อยู่ในความสัมพันธ์แบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อผลักดันให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การให้บริการ หรือความสามารถในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจองค์ประกอบของ 4M อย่างลึกซึ้ง จึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างรอบด้าน โดยในส่วนต่อไปจะได้นำเสนอรายละเอียดของทฤษฎีการแต่ละด้าน ซึ่งล้วนมีบทบาทและหน้าที่เฉพาะที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร

1. บุคลากร (Man) บุคลากรนับเป็นทรัพยากรเชิงคุณภาพที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในระยะยาว บุคลากรไม่เพียงเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคนิค รวมถึงทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรที่สามารถจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมักจะมีระบบ HR ที่ครอบคลุม

² ถวิล จันทรชนะ. (2534). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร.

ตั้งแต่การวิเคราะห์อัตรากำลัง การวางแผนอัตรากำลังคน การจัดหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การจัดฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสร้างความมุ่งมั่นทั้งด้านวัตถุและจิตใจ เช่น ค่าตอบแทน การยอมรับทางสังคม และโอกาสความก้าวหน้า เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน

2. ด้านงบประมาณ (Money) งบประมาณหรือทรัพยากรทางการเงินเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ให้กลายเป็นการดำเนินการจริง เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวางแผน ควบคุม และประเมินการใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ โดยการจัดทำงบประมาณที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามลำดับความสำคัญ และตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารงบประมาณยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน การจัดหาทุนสำรอง การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน รวมถึงการจัดทำรายงานและตรวจสอบอย่างโปร่งใส ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อีกด้วย ในกรณีขององค์กรภาครัฐ งบประมาณยังมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดสรรที่มีหลายขั้นตอน เช่น การเสนอขอรับ การพิจารณาจากหน่วยงานกลาง และการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการหลังดำเนินงาน

3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ถือเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะจับต้องได้ และมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการทำงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การมีระบบบริหารจัดการวัสดุที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อจัดหาอย่างมีกลยุทธ์ การจัดเก็บ การควบคุมปริมาณสำรอง การซ่อมบำรุง รวมไปถึงการกำจัดเมื่อหมดอายุการใช้งาน ล้วนเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการวางแผนเชิงระบบ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดและลดความสูญเสียทั้งในเชิงต้นทุนและเวลาการดำเนินงาน ในบางองค์กร การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีบทบาทในการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

4. ด้านการบริหารจัดการ (Management) การบริหารจัดการเป็นกลไกหลักที่พัฒนาและเชื่อมโยงทรัพยากรทั้งสามประเภทข้างต้นให้เกิดการใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านพันธกิจหลักและผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ โดยครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding/Leading) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยทั้งข้อมูล ความชัดเจนของเป้าหมาย การมีส่วนร่วมจากบุคลากร และการใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีสนับสนุนที่เหมาะสม นอกจากนี้ การบริหารจัดการที่ดีในยุคปัจจุบันยังเน้นแนวคิดการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง และการวัดผลการดำเนินงานอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมั่นคง และแข่งขันได้ในทุกบริบท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน สมพงศ์ เกษมสิน³ ให้ความเห็นว่า การบริหารคือการผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกันในการจัดการทรัพยากรด้านการบริหาร (Administrative Resources) ผ่านกระบวนการบริหารจัดการ (Process of Administration) เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทรัพยากรในการบริหารควรมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมในแต่ละด้านอย่างเหมาะสม ดังนี้

1. ด้านคนหรือบุคลากร (Man) หมายถึงบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงต้องได้รับการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ ควรมีการจัดสรรจำนวนบุคลากรในแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและภาระงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสมดุลในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้ง ทักษะที่ดี ความตั้งใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรโดยรวม

2. ด้านงบประมาณ (Money) เป็นทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับแผนการใช้จ่ายและการจัดสรรเงินทุนสำหรับสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีงบประมาณเพียงพอและสามารถเบิกจ่ายได้สะดวกโดยไม่ประสบอุปสรรคด้านขั้นตอนหรือระเบียบราชการที่ล่าช้า นอกจากนี้ การวางแผนงบประมาณควรมีลักษณะที่ยืดหยุ่น เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์หรือความจำเป็นเฉพาะหน้า ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงบประมาณอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถใช้จ่ายเงินได้อย่างคุ้มค่า ตรงตามวัตถุประสงค์ และโปร่งใสตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล

ชัยเลิศ พิษิตพรชัย⁴ กล่าวว่า "การบริหารที่สำคัญที่สุด คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ด้วยการวางบุคลากรในตำแหน่งที่ตรงกับความสามารถของแต่ละคน (Put the Right Man on the Right Job) หากบุคคลใดขาดทักษะหรือความชำนาญที่จำเป็น ควรมีการพัฒนาให้เกิดความพร้อม หรือหากไม่สามารถพัฒนาได้ทันเวลา อาจพิจารณาใช้ที่ปรึกษาหรือบริการ Outsource

³ สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5.). ไทยวัฒนาพานิช.

⁴ ชัยเลิศ พิษิตพรชัย. อ้างถึงใน มยุรี สมุทรศรี. (2558). ปัญหาการบริหารงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, หน้า 15.

แทน เมื่อมีบุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว ก็จำเป็นต้องจัดหาเงินทุนสนับสนุนโครงการอย่างเหมาะสม และทันเวลา หากงบประมาณไม่เพียงพอ อาจต้องหาผู้ลงทุนเพิ่ม ภูเงิน หรือแปลงหนี้เป็นทุน เป็นต้น ถัดมาคือการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่จำเป็นให้เพียงพอ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุดและเกิดความคุ้มค่า สุดท้าย การบริหารจัดการที่ดีต้องมีหลักการที่มั่นคง ทั้งในเรื่องความสามารถของบุคลากรและงาน การกำหนดลำดับความสำคัญ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์”

หลักการ 4 M⁵ ในกระบวนการผลิต การควบคุมการผลิตถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าต่อผู้บริโภค เป้าหมายหลักคือให้กระบวนการผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด มีคุณภาพสูง และสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารจัดการปัจจัยในการผลิตจึงเน้นไปที่องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ บุคลากร (Man) วัสดุ (Material) วิธีการ (Method) และเครื่องจักร (Machine) ซึ่งเรียกรวมกันว่า “4M” เนื่องจากปัจจัยทั้งสี่นี้มีผลโดยตรงต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมี ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) หมายถึง พนักงาน คนงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในทุกระดับ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนกระบวนการผลิตและการดำเนินงานต่าง ๆ เพราะทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การคิด การปฏิบัติ หรือการบริหาร ล้วนต้องพึ่งพามนุษย์เป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

2. วัสดุ (Material) หมายถึง วัตถุดิบหรือส่วนประกอบที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่ธุรกิจทุกแห่งจำเป็นต้องใช้ การบริหารจัดการวัสดุจึงควรมุ่งเน้นไปที่การจัดหาและควบคุมปริมาณให้เพียงพอต่อความต้องการผลิตอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งลดข้อเสียและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

3. เครื่องจักร (Machine) หมายถึง เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนกระบวนการผลิต หากขาดเครื่องจักรหรืออุปกรณ์เหล่านี้ การผลิตในปริมาณมากหรือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอาจเป็นไปได้ยาก ปัจจัยนี้ช่วยเสริมความสามารถของมนุษย์

⁵ E-Visual Control. (2564, 19 มีนาคม). หลักการ 4 M 1 E. <https://evisualcontrol.com/artical/>

ในด้านที่ไม่สามารถทำได้ เช่น การทำงานอย่างต่อเนื่อง ความแม่นยำ ความเร็ว ความสม่ำเสมอ หรือการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมกับมนุษย์ เช่น อุณหภูมิสูง ต่ำ หรือพื้นที่ที่มีสารอันตราย เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ เครื่องจักรจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของกระบวนการผลิต

4. วิธีปฏิบัติงาน (Method) หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานหรือการผลิต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมต่าง ๆ การมีวิธีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การทำงานเป็นระบบ มีการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งต้องมีการวางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมในทุกขั้นตอน เพื่อให้กระบวนการดำเนินไปอย่างราบรื่นและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แนวคิด 4M ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักในการบริหาร ได้แก่ Man (คน), Money (งบประมาณ), Material/Machine (วัสดุหรือเครื่องมือ), และ Method/Management (วิธีการหรือระบบการบริหาร) โดยถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน **บุคลากร (Man)** เป็นทรัพยากรหลักขององค์กร ความรู้ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารคนจึงต้องมีกระบวนการสรรหา พัฒนา และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) **งบประมาณ (Money)** เป็นเครื่องมือวางแผนและควบคุมทรัพยากรขององค์กร ต้องมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อภารกิจและสถานการณ์ พร้อมทั้งมีระบบบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ **วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักร (Material/Machine)** เป็นทรัพยากรที่สนับสนุนกระบวนการทำงาน การบริหารต้องเน้นประสิทธิภาพของการจัดหา การใช้ และการบำรุงรักษาให้เกิดความคุ้มค่า โดยเฉพาะในกระบวนการผลิต ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของงานและผลิตภัณฑ์โดยตรง **การบริหารจัดการ/วิธีการ (Method/Management)** เป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงคน เงิน และเครื่องมือให้ดำเนินงานได้อย่างมีระบบ ตั้งแต่การวางแผน การจัดโครงสร้าง การสั่งการ และควบคุมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ แนวคิด 4M ไม่เพียงเป็นหลักในการบริหารทั่วไป แต่ยังถูกนำไปใช้ในภาคการผลิต โดยเพิ่มความสำคัญของ "เครื่องจักร" (Machine) และ "วิธีการ" (Method) เพื่อควบคุมคุณภาพ การประหยัดต้นทุน และเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคิดระบบราชการ 4.0

ทศพร ศิริสัมพันธ์⁶ ได้มีการอธิบายว่า “ระบบราชการ 4.0” หมายถึงการปรับเปลี่ยนหรือยกระดับการทำงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และตอบรับแนวทางการพัฒนาในยุค “ประเทศไทย 4.0” โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นพื้นฐานในการบริหารกิจการของรัฐ เพื่อสร้างผลประโยชน์และความผาสุกให้แก่ประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) ดังนั้นเพื่อให้ระบบราชการเป็นที่เชื่อมั่นและพึงพาได้ของสังคม จึงจำเป็นต้องมีการปรับแนวคิด วิธีการทำงาน และโครงสร้างอย่างเป็นระบบ

เมธินี เทพมณี⁷ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กล่าวถึงแนวทางสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐให้ก้าวสู่การเป็น “ข้าราชการ 4.0” โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับบริบทของยุค Thailand 4.0 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและระบบราชการ เป้าหมายหลักของแนวทางนี้คือ การยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐ โดยเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัว ความแม่นยำ และความโปร่งใส พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ ข้าราชการ 4.0 ไม่เพียงต้องมีความรู้ความสามารถตามบทบาทหน้าที่ของตนเท่านั้น แต่ยังต้องมีทักษะใหม่ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (systematic thinking), ทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัลและการจัดการข้อมูล (data literacy), ทักษะการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมหลากหลาย (collaboration), และทักษะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (adaptability) พร้อมทั้งต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตบริการอย่างแท้จริง เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้ แนวทางนี้จึงสอดคล้องกับเป้าหมายของภาครัฐในการพัฒนาระบบราชการให้ก้าวเข้าสู่ “ระบบราชการดิจิทัล” อย่างเป็นรูปธรรม โดยมี “ข้าราชการ 4.0” เป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากระบบราชการแบบดั้งเดิมที่เน้นขั้นตอนและระเบียบ ไปสู่ระบบราชการที่เน้นผลสัมฤทธิ์ ความคล่องตัว และนวัตกรรมในการ

⁶ ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). ทิศทางและแนวโน้มของรัฐบาลประศาสนศาสตร์. ใน *สารชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 15 (หน้า 439-476). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

⁷ เมธินี เทพมณี. (2561, 4 ตุลาคม). *ข้าราชการ 4.0 ต้นทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล*. FORBES THAILAND. <https://forbesthailand.com/commentaries/ข้าราชการ-4-0-ต้นทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล>

ให้บริการสาธารณะ ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้แก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

ภายใต้แนวทางการพัฒนาสู่ “ข้าราชการ 4.0” ภาครัฐได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ “ข้าราชการดิจิทัล” ไว้อย่างชัดเจน โดยเน้นที่การมีทักษะด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างนวัตกรรมและผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การพัฒนาไม่จำกัดเฉพาะเจ้าหน้าที่ในสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงข้าราชการในสายงานอื่น ๆ ที่ต้องปรับตัวและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมศักยภาพของตนเช่นกัน รัฐบาลได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการดิจิทัลให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการยุคใหม่ โดยมีกรอบเวลาดำเนินการภายในระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่พ.ศ. 2561 ถึง 2565 ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินโครงการฝึกอบรมการจัดทำหลักสูตรเฉพาะทาง การสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ และการวัดสมรรถนะดิจิทัลของข้าราชการในแต่ละระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ แม้ว่าระยะเวลาดังกล่าวจะสิ้นสุดลงแล้ว แต่เป้าหมายหลักของแผนงานยังคงดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการยกระดับระบบราชการไทยให้มีความทันสมัย มีความสามารถในการปรับตัว และสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว ทั้งในด้านการบริการสาธารณะ การสื่อสาร และการบริหารทรัพยากรภาครัฐ



ภาพประกอบ 2 ระบบราชการ 4.0⁸

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.)⁹ ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนา ระบบราชการให้ก้าวเข้าสู่ยุค 4.0 ภายใต้กรอบนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นนโยบาย ระดับชาติที่มุ่งยกระดับศักยภาพของประเทศสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจและสังคม ดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของประชาชนต่อ ภาครัฐ อันเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การขับเคลื่อนดังกล่าวจึงมุ่งเน้น การปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และกระบวนการทำงานของภาครัฐให้ทันสมัย โปร่งใส และ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยครอบคลุมการพัฒนาใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ให้มีความสำคัญกับการสร้างระบบราชการที่เปิดเผยมูลอย่างชัดเจน โปร่งใส และสามารถ ตรวจสอบได้ โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและติดตาม

⁸ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงาน ภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. <https://psdg.dmh.go.th/pmq40/files/คู่มือการประเมินสถานะของ หน่วยงานภาครัฐ%204.0.pdf>

⁹ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2560, มิถุนายน). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. <https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf>

การดำเนินงานของรัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างธรรมาภิบาลในระบบราชการ พร้อมกันนี้ยังเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในแนวราบและระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน

2. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) พัฒนาระบบบริการสาธารณะที่ยึดผู้ให้บริการเป็นแกนกลาง โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย และครอบคลุมความต้องการที่หลากหลายของประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของประชาชนเพื่อใช้ในการออกแบบบริการที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสารและให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล ทั้งเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน รวมถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว และลดภาระในการเดินทางของประชาชน

3. หน่วยงานของรัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคใหม่ ด้วยการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ การนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัล พร้อมส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจราชการอย่างยั่งยืน

การขับเคลื่อนทั้งสามแนวทางดังกล่าว มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับศักยภาพของภาครัฐให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อยุคสมัย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ตาราง 1 การเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่¹⁰

ที่	ระบบราชการแบบเดิม	ระบบราชการแบบใหม่
1	หน่วยงานภาครัฐมักดำเนินการกิจของตนแยกจากกันตามขอบเขตหน้าที่ที่กำหนดไว้ (Autonomy, Separation) แม้จะมีการประสานงานอยู่บ้าง แต่ก็ยังไม่ถึงระดับที่สามารถรวมพลังหรือบูรณาการการทำงานอย่างแท้จริง ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อน และอาจขาดประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อปัญหาที่ซับซ้อน	ให้ความสำคัญกับการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ของหน่วยงานในทุกระดับอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ (Collaboration) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ร่วมกันอย่างแท้จริง ลดความซ้ำซ้อน และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2	การทำงานยังไม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มที และยังปฏิบัติตามสายบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลครบกระบวนการ เชื่อมต่อทุกหน่วยงานราชการเพื่อบริการประชาชน พร้อมมีการบริหารจัดการในแนวนอน (End-to-end process flow, Cross-boundary management, PMO, Horizontal approach)
3	ให้บริการตามมาตรฐานเดียวกันอย่างเคร่งครัด ตามสิทธิพื้นฐานที่รัฐกำหนด (Standardization)	ให้บริการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล โดยเปิดโอกาสให้เลือกหรือออกแบบรูปแบบ และวิธีการรับบริการได้ (Customization, Personalization)
4	ระบบดำเนินงานในรูปแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบการทำงานที่เปลี่ยนมาเป็นรูปแบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ (Digitization)
5	การดำเนินงานในลักษณะเชิงรับ โดยตอบสนองตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานเชิงรุกที่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทันเวลา และมีการคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า (Proactive)

¹⁰ Ibid.

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	ระบบราชการแบบเดิม	ระบบราชการแบบใหม่
6	ยึดมั่นตามกฎระเบียบและเน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Rule-based, Performance-oriented)	เน้นการสร้างนวัตกรรม ควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Innovation, Smart Regulation, Results-Oriented)
7	ดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนด โดยมีภาครัฐเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อน (Government-Driven)	ดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric)
8	ระบบการทำงานที่มีความล่าช้าและก่อให้เกิดต้นทุนสูง (Red tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน โดยเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลมาก (Creating value for the public, Doing more and better with less)
9	เปิดเผยข้อมูลแบบจำกัดเฉพาะเมื่อมีการร้องขอ (Close system, Upon Request only)	เปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสเป็นปกติ ในรูปแบบที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open system, Open access)
10	การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมที่ทำซ้ำเป็นประจำ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่ยึดติดกับวิธีเดิม และตอบสนองได้แบบเรียลไทม์ (Non-routine problem solving, Real-time capability)
11	แต่ละหน่วยงานดำเนินงานแยกกันโดยไม่มี การแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้ร่วมกัน (Stand alone)	มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อการทำงานร่วมกัน ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Shared Services)
12	การกำหนดนโยบายและการบริหารมักตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกส่วนบุคคลหรือประสบการณ์เฉพาะหน้า โดยขาดการพิจารณาจากข้อมูลหรือหลักฐานที่เป็นระบบ (Intuition-based decision making) ซึ่งอาจส่งผลให้การตัดสินใจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือปัญหาที่แท้จริงของประชาชน	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven) และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยตรง (Demand-driven) โดยมุ่งวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเกิดผลลัพธ์ที่วัดได้ (Actionable policy solutions) ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของรัฐในการจัดการกับปัญหาใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและแม่นยำ

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	ระบบราชการแบบเดิม	ระบบราชการแบบใหม่
13	ระบบราชการเดิมจะจำกัดเฉพาะช่วงเวลาราชการเท่านั้น (Office-hours only) ซึ่งอาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนที่มีข้อจำกัดด้านเวลา โดยเฉพาะกลุ่มแรงงานหรือผู้ที่ไม่สามารถติดต่อหน่วยงานได้ในช่วงเวลาดังกล่าว	ปรับเปลี่ยนแนวทางการให้บริการ โดยเน้นการให้บริการแบบตามความต้องการ (On-demand Services) ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงบริการภาครัฐได้ตลอดเวลา ผ่านหลากหลายช่องทาง เช่น ระบบออนไลน์หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ ทำให้เกิดความยืดหยุ่น สะดวก และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
14	เน้นให้ข้าราชการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert/Specialist) โดยทำหน้าที่อย่างลึกในสาขาใดสาขาหนึ่ง แต่ขาดความสามารถในการบูรณาการความรู้ข้ามศาสตร์หรือคิดวิเคราะห์เชิงระบบ	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้เป็น “แรงงานฐานความรู้” (Knowledge Worker) ที่สามารถนำข้อมูลและความรู้มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา สร้างคุณค่า และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ยังเน้นความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Educability) และความมั่นคงทางคุณธรรม จริยธรรม (Ethicability) เพื่อส่งเสริมการทำงานอย่างมีคุณภาพและน่าเชื่อถือ
15	ข้าราชการในระบบเดิมมีบทบาทหลักในการบริหารตามกรอบภารกิจที่กำหนดไว้แบบตายตัว (Public Administrator) โดยมุ่งเน้นการรักษาระเบียบและการปฏิบัติงานตามระเบียบราชการ	ส่งเสริมให้ข้าราชการปรับบทบาทเป็น “ผู้ประกอบการภาครัฐ” (Public Entrepreneurship) ที่กล้าคิด กล้าทำ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนารูปแบบการบริการหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายทางสังคมและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุประบบราชการ 4.0 คือการปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐให้ทันสมัยและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและบริบทของ “ประเทศไทย 4.0” โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้น

ให้ภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสร้างความผาสุกให้กับประชาชน พร้อมยกระดับสมรรถนะบุคลากรภาครัฐให้เป็น “ข้าราชการ 4.0” ที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานอย่างมีนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่ชัดเจน แนวทางการพัฒนาครอบคลุม 3 มิติหลัก คือ 1) Open & Connected Government: หน่วยงานภาครัฐต้องเปิดเผยข้อมูล โปร่งใส และเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น และลดการบริหารแบบลำดับขั้น 2) Citizen-Centric Government: มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนอย่างตรงจุดและเชิงรุก โดยใช้เทคโนโลยีและข้อมูลมาออกแบบบริการสาธารณะ รวมถึงการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) และผ่านหลากหลายช่องทางดิจิทัล และ 3) Smart & High Performance Government: เน้นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐ การคิดค้นนวัตกรรม การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร เพื่อให้การบริหารภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดนี้เป็นการวางรากฐานให้ภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย

2.3 แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Tichy and Devanna¹¹ ได้ศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยมุ่งวิเคราะห์บทบาทของผู้นำภายในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีลักษณะซับซ้อนทั้งด้านโครงสร้างและภารกิจ ซึ่งต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและเข้มข้น ทั้งในด้านการแข่งขันทางเทคโนโลยี ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ความหลากหลายทางสังคม และพลวัตของวัฒนธรรมการผลิตและการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการวิจัยอาศัยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทั้งผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เข้าใจอย่างรอบด้านถึงวิธีที่ผู้นำสามารถพาองค์กรปรับตัวต่อความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาดังกล่าว พบว่า “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรให้สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้นำในลักษณะนี้จำเป็นต้องมีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรผ่านกระบวนการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจ (Vision Setting): ผู้นำต้องสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาวที่มีความชัดเจน มีความน่าสนใจ และสามารถรวมใจบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจและยอมรับเป้าหมายร่วมกันได้ 2) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้วยพลังและความเชื่อมั่น

¹¹ Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*, 40, 27–32.

(Vision Communication): การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ลดความกลัวหรือการต่อต้าน และกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Motivation & Inspiration): ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างยั่งยืน กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Tichy และ Devanna จึงมีใช้เพียงแค่ทักษะการบริหารจัดการ แต่ยังเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีในการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อนของบริบททางธุรกิจและสังคมในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้อย่างมั่นคง

Burns เป็นนักวิชาการคนสำคัญที่พัฒนาแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)¹² โดยมีพื้นฐานต่อยอดมาจากแนวคิดผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่งเดิมเน้นการใช้อำนาจส่วนบุคคลของผู้นำในการโน้มน้าวและสร้างอิทธิพลต่อผู้ตาม อย่างไรก็ตาม Burns ได้นำเสนอแง่มุมใหม่ว่า การศึกษาภาวะผู้นำควรมองผู้นำและผู้ตามในฐานะที่มีความสัมพันธ์ร่วมกันแบบ “เกื้อกูล” ไม่ใช่เพียงการใช้อำนาจโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นความคิด และผลักดันให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยอิงอยู่บนค่านิยม ทศนคติ และเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายแบ่งปันร่วมกัน

แนวคิดของ Burns แสดงให้เห็นว่าผู้นำไม่ได้มีบทบาทเพียงในการออกคำสั่งหรือควบคุม แต่เป็นผู้ที่สามารถ “ยกระดับ” จิตสำนึกของผู้ตามให้มองเป้าหมายที่สูงขึ้น และมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดย Burns ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภทหลักได้แก่

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นลักษณะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เช่น การให้รางวัล ตอบแทน หรือการยอมรับ เมื่อผู้ตามปฏิบัติตามคำสั่งหรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำประเภทนี้มัก

¹² อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, และ วีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 9(1), 845-860.

ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่เน้นความมั่นคง ความต้องการทางสังคม และการยอมรับ

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือรูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ ความต้องการ และศักยภาพของผู้ตาม โดยผู้นำจะมีบทบาทในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มีพลัง ช่วยยกระดับวิธีคิด มุมมอง และจุดมุ่งหมายของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่เคยเป็น การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นทั้งกับผู้นำและผู้ตาม ผ่านกระบวนการเรียนรู้และเติบโตร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและมีพลังขับเคลื่อนจากภายใน

3. ผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) คือภาวะผู้นำที่มีรากฐานอยู่บนค่านิยม และจริยธรรม โดยผู้นำไม่ได้ใช้อำนาจในการบังคับ แต่สร้างอิทธิพลผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งคำถามกับค่านิยมเดิมที่ไม่เหมาะสม และร่วมกันพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งมีพื้นฐานจากความดี ความถูกต้อง และความรับผิดชอบต่อสังคม อำนาจของผู้นำลักษณะนี้จะเกิดขึ้นจากการยอมรับโดยสมัครใจของผู้ตาม มิใช่จากตำแหน่งหรือบทบาทตามโครงสร้าง

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดของ Burns ได้รับการต่อยอดและพัฒนาโดยเบส (Bass)¹³ ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยเห็นว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงการมีบารมีหรืออิทธิพลที่ทำให้ผู้ตามเชื่อฟังเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่ส่งเสริมให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณและแสวงหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน 2) การใส่ใจในความแตกต่างรายบุคคล (Individualized Consideration) ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้ตามแต่ละคนตามความเหมาะสม 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ที่ผู้นำใช้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และปลุกพลังใจให้เกิดความร่วมมือ และ 4) อิทธิพลจากบารมี (Idealized Influence) ที่สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 4 สะท้อนแก่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่เน้นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ตาม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริงในระดับองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐที่ต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อน ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาจริยธรรมในการบริหาร และมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการบริการ

¹³ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

สาธารณะอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นกลไกหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งประชาชนเป็นศูนย์กลางและสนับสนุนการปฏิรูประบบราชการไทยให้ก้าวทันต่อความต้องการของสังคมในระยะยาว

Bass and Avolio¹⁴ ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลอย่างสร้างสรรค์ในการกระตุ้นและยกระดับความมุ่งมั่นของผู้ตามให้เหนือกว่าขอบเขตความคาดหวังเดิม โดยไม่เพียงแต่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและคุณภาพการทำงานให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้ตามเข้าใจและเห็นคุณค่าในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างลึกซึ้ง ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและการเป็นแบบอย่างในเชิงบวก ผู้นำที่มีคุณลักษณะเชิงเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรลงมือปฏิบัติผลประโยชน์ส่วนตัว และหันมาให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวม ไม่ว่าจะเป็นระดับทีม องค์กร หรือผลประโยชน์ของสังคมในภาพกว้าง ซึ่งเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความเสียสละ ความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของ Bass และ Avolio จึงไม่ได้จำกัดเพียงแค่การบริหารจัดการงานหรือทรัพยากรเท่านั้น แต่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่ลึกซึ้งส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในในการพัฒนาและมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวอย่างแท้จริง

ธวัชรรัตน์ ไบบัว¹⁵ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ และเฉลียวฉลาด โดยเน้นการใช้อำนาจผ่านกระบวนการมอบหมายอำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ ผู้นำลักษณะนี้ยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างยั่งยืนภายในองค์กร พร้อมปลูกเร้าแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ ผู้นำยังสร้างความตระหนักรู้ในคุณค่าของตนเองและสร้างความภาคภูมิใจในหมู่ผู้ตาม ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน องค์กรภายใต้การนำของผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้จึงมักพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ทุกคนสามารถ

¹⁴ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

¹⁵ ธวัชรรัตน์ ไบบัว. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี* [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา]. คลังปัญญามหาวิทยาลัยบูรพา:BUUIR. https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/58970025.pdf

เติบโตและพัฒนาาร่วมกันผ่านกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการยกระดับความพยายาม ความคาดหวัง และศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพลังของภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและบรรลุเป้าหมายในระยะยาวได้อย่างมั่นคง

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล¹⁶ ให้คำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามยกระดับความพยายามในการปฏิบัติงานให้สูงเกินกว่าขีดความสามารถหรือความคาดหวังที่เคยมีมาก่อน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำในการปลุกพลังภายในของบุคลากรให้สามารถเอาชนะข้อจำกัดของตนเอง และก้าวสู่การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงไม่เพียงแต่ทำหน้าที่สั่งการหรือควบคุมเท่านั้น แต่ยังเป็นแรงบันดาลใจที่ทรงพลัง ซึ่งช่วยให้ผู้ตามมีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำลักษณะนี้ยังช่วยเปิดพื้นที่แห่งการเรียนรู้และการเติบโตภายในองค์กร โดยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม แนวคิดใหม่ และการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างยั่งยืน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

โดยภาพรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงขับเคลื่อนให้องค์กรหรือชุมชนสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดและความท้าทายเดิม ๆ ผ่านการปลุกเร้าความมุ่งมั่นภายในของบุคลากร การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีพลัง และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงสั่งการหรือควบคุม แต่เป็นผู้นำที่จุดประกายศักยภาพภายในของผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืนในการร่วมกันบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กร โดยทั่วไป ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมักมีลักษณะโดดเด่นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวขององค์กรอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นแผนกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน

¹⁶ จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ต. วารสารมหาจุฬานาครธรรมศน์, 6(10), 4930-4943.

2. เปี่ยมด้วยความคิดสร้างสรรค์และปัญญาเชิงวิเคราะห์ มีความสามารถในการมองเห็นปัญหาในมุมใหม่ คิดเชิงระบบ และเสนอแนวทางที่เป็นนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Empowerment) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกทางความคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ โดยมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและผู้สนับสนุนมากกว่าการควบคุมแบบลำดับขั้น

4. ทำหน้าที่เป็นแรงบันดาลใจ: สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีพลังในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของทีมและองค์กรอย่างทุ่มเท

5. มุ่งพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ และทัศนคติในเชิงบวกของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จนสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และก้าวไปสู่การบรรลุผลเกินกว่าที่คาดหมาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแค่การใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือการควบคุมแบบทางการ แต่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคลากร โดยเฉพาะด้านพฤติกรรม วิธีคิด และค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำในลักษณะนี้มีบทบาทในการกระตุ้นศักยภาพภายในที่อาจยังไม่ได้ถูกใช้ของบุคลากรให้แสดงออกอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน และนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีเป้าหมายและประสิทธิภาพ กระบวนการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในบริบทของภาวะผู้นำประเภทนี้ มักเน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีลำดับขั้น โดยเริ่มจากการรับรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the Need for Change) ซึ่งหมายถึง การตระหนักว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ ๆ ที่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม

จากนั้นผู้นำจะต้องสามารถ กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a New Vision) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจร่วมในทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป พร้อมทั้งจูงใจให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และมีแรงบันดาลใจที่จะก้าวข้ามขอบเขตเดิมของตนเอง และขั้นตอนสุดท้ายคือ การหล่อหลอมให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalizing the Change) โดยผู้นำจะต้องสร้างระบบและบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง จนกลายเป็นแนวปฏิบัติที่ฝังรากอยู่ในโครงสร้าง การบริหารจัดการ และค่านิยมขององค์กร เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและทักษะเฉพาะ ได้แก่ ความสามารถในการมองภาพรวม (holistic thinking) ทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

ความกล้าหาญในการตัดสินใจในภาวะไม่แน่นอน การมีจริยธรรมเป็นฐาน และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

2.4 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ¹⁷ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารราชการแผ่นดินที่เน้นการยกระดับประสิทธิภาพของระบบราชการโดยนำหลักการบริหารแบบภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการสาธารณะและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น แนวคิดนี้ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. การบริหารโดยผู้เชี่ยวชาญ (Hands-on Professional Management) ให้มีความสำคัญกับการมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้สามารถตัดสินใจและดำเนินงานได้อย่างอิสระและคล่องตัว
2. การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน (Explicit Standards and Performance Measures) มุ่งเน้นการตั้งเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้ และมีเกณฑ์ชัดเจนในการประเมินผลงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการตรวจสอบ
3. การควบคุมผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ (Greater Emphasis on Output Controls) เน้นความสำคัญของผลลัพธ์จากการดำเนินงาน มากกว่าการยึดติดกับขั้นตอนหรือกระบวนการที่เป็นทางการ
4. การแยกหน่วยงานออกเป็นหน่วยย่อย (Disaggregation of Units) แบ่งส่วนราชการให้มีความอิสระในการบริหารจัดการของตนเอง เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น ความรับผิดชอบ และการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
5. การส่งเสริมการแข่งขันภายในภาครัฐ (Greater Competition) เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ แข่งขันกันในการให้บริการและผลิตภัณฑ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและลดต้นทุน

¹⁷ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. (2557, 6 ธันวาคม). การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่.

6. การบริหารแบบภาคเอกชน (Private Sector Management Practices) นำแนวทางการจัดการของภาคเอกชน เช่น ความยืดหยุ่น ลดลำดับขั้นตอน และความคล่องตัว มาใช้กับหน่วยงานภาครัฐ

7. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีวินัย (Discipline and Parsimony) มุ่งลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่คุ้มค่า โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยแต่ได้ผลมากที่สุด

โดยสรุป แนวคิด NPM ช่วยผลักดันให้ภาครัฐมีการจัดการที่เน้นผลลัพธ์เป็นหลัก ยึดหลักประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และการตอบสนองต่อประชาชนอย่างแท้จริง อันเป็นการเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบเดิมสู่ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและทันสมัย

ธิปไตย สीलัดเลา¹⁸ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจภาครัฐผ่านการประยุกต์แนวทางบริหารของภาคเอกชนมาใช้กับระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเรื่องการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (Result-based Management) การให้ความสำคัญกับความโปร่งใส (Transparency) และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (Accountability) ซึ่งแนวทางเหล่านี้ล้วนมีเป้าหมายประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ตามข้อเสนอของธิปไตย ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง: ผู้นำในภาครัฐต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับโครงสร้างและกระบวนการทำงาน

2. การพัฒนาบุคลากรและระบบงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี: โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล ภาครัฐจำเป็นต้องยกระดับทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย "Thailand 4.0" เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงาน: ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

¹⁸ ธิปไตย สीलัดเลา. (2567, 25 พฤศจิกายน). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: New Public Management (NEW PM). กองส่งเสริมและประสานเพื่อประโยชน์ทางวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. http://clinictech.ops.go.th/online/cmo/site_blog_show.asp?id=444

4. การทำงานเชิงรุก (Proactive): เปลี่ยนแนวคิดจากการรอรับงานเป็นการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ฉุกเฉินได้อย่างทันทั่วทั้งที่

5. การส่งเสริมความโปร่งใสและการแลกเปลี่ยนข้อมูล: สนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน

6. การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย (Multi-skills): เพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น รองรับการเปลี่ยนแปลงในภารกิจและรูปแบบงาน

7. การบริหารที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว: ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนหรือไม่จำเป็น เพื่อเพิ่มความเร็วในการให้บริการประชาชน และเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

8. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร: เพื่อจุดประกายการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และสร้างคุณค่าใหม่ในกระบวนการทำงานภาครัฐ

กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารภาครัฐแนวใหม่ตามข้อเสนอของธปท. สี่ลาดเลา คือ การยกระดับระบบราชการให้ตอบสนองต่อบริบทใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการปรับตัว และการให้บริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสาธารณะและสร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐในระยะยาว



ภาพประกอบ 3 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่¹⁹

¹⁹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. <https://psdg.dmh.go.th/pmqa40/files/คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ%204.0.pdf>

ทศพร ศิริสัมพันธ์²⁰ ได้อธิบายว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย โดยถือเป็นแนวทางการบริหารที่รัฐบาลในหลายประเทศนำมาใช้ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา เพื่อปรับปรุงระบบราชการให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

แนวคิด NPM มีพื้นฐานสำคัญอยู่บนสมมติฐานที่ว่าหลักการบริหารจัดการและเทคนิคที่ได้รับการพิสูจน์ว่ามีประสิทธิผลในภาคเอกชน สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับภาครัฐได้อย่างเหมาะสม เพื่อยกระดับการบริหารงานภาครัฐจากระบบที่เน้นการควบคุมและการปฏิบัติตามกฎระเบียบไปสู่ระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร (Value for Money) ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวยังส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐ โดยเน้นความพึงพอใจของประชาชนในฐานะผู้รับบริการเป็นสำคัญ อีกทั้งยังมีการนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาใช้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) การวัดผลและประเมินผลสัมฤทธิ์ และการปรับโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานใหม่ (Reengineering) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์²¹ ได้เสนอว่า ได้นำเสนอว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ถือเป็นปรัชญาการบริหารที่ถูกนำมาใช้ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบราชการให้มีความทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อบริบทของการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้มุ่งเน้นการลดขนาดของระบบราชการ กระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization) และลดการรวมศูนย์อำนาจของหน่วยงานกลาง (Devolution) นอกจากนี้ NPM ยังเน้นการนำกลไกตลาดมาใช้ในการให้บริการสาธารณะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของภาครัฐในด้านความคล่องตัว ประสิทธิภาพ และการมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยมีการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารของภาคเอกชน อาทิ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดทำข้อตกลงผลสัมฤทธิ์ (Performance Agreements) และการประเมินผลตามตัวชี้วัดผลลัพธ์อย่างชัดเจน ทั้งนี้ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังถูกเรียกในชื่ออื่น เช่น "การจัดการนิยม" (Managerialism), "การบริหารภาครัฐที่อิงระบบตลาด" (Market-based Public

²⁰ ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). ทิศทางและแนวโน้มของรัฐบาลรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *สารเศรษฐศาสตร์แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 15 (439-476). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

²¹ บุญยรัตพันธุ์ เทพศักดิ์. (2554). *ทิศทางและแนวโน้มของการบริการสาธารณะ*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Administration) และ "รัฐบาลในฐานะผู้ประกอบการ" (Entrepreneurial Government) ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่ยึดผลสัมฤทธิ์ คุณภาพการบริการ และความเป็นมืออาชีพในการดำเนินงานเป็นหลัก

วสันต์ เหลืองประภัสร์²² การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นกรอบแนวคิดที่รวมทฤษฎี แนวคิด และเทคนิคการบริหารหลากหลายรูปแบบ เพื่อพัฒนาการบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่ แม้บางครั้งขอบเขตของแนวคิดอาจไม่ชัดเจน แต่แกนหลักของ NPM คือการปฏิรูประบบราชการแบบเดิมที่มักล่าช้าและไร้ประสิทธิภาพ โดยเน้นการจัดการมากกว่านโยบาย มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพ ปรับโครงสร้างองค์กรให้เล็ก คล่องตัว และยืดหยุ่น รวมถึงใช้กลไกตลาดสร้างการแข่งขันภายในภาครัฐ เพื่อลดต้นทุน เพิ่มความคุ้มค่า และส่งเสริมการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ เช่น การใช้ระบบสัญญาจ้าง การให้แรงจูงใจทางการเงิน และการเพิ่มอิสระในการบริหารจัดการของหน่วยงานต่าง ๆ

ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ²³ ได้เสนอว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การให้บริการอย่างมีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) การลดการควบคุมจากส่วนกลาง เพื่อเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่องค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการดำเนินงาน 3) การวางระบบมาตรฐาน การวัดผล และการให้รางวัล ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน 4) การพัฒนาระบบสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน ระบบคุณธรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการทำงาน และ 5) การส่งเสริมการแข่งขัน ทั้งภายในหน่วยงานภาครัฐ และระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน โดยให้ภาครัฐทำหน้าที่บทบาทของตนเอง และพิจารณาความเหมาะสมในการดำเนินงานหรือมอบหมายให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ และ

²² วสันต์ เหลืองประภัสร์ และคณะ. (2557). *โครงการวิจัยเรื่อง การศึกษาและรวบรวมตัวอย่างการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน (Collaborative Governance) ระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชน* [รายงานฉบับสมบูรณ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

²³ ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ. (2541). *การปฏิรูประบบราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย: การปฏิรูประบบราชการ ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง*. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

ความยืดหยุ่นของระบบราชการ อันเป็นแก่นสำคัญของแนวคิด NPM ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการบริการสาธารณะในยุคปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุปแนวคิด การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) คือการยกระดับระบบราชการผ่านการนำแนวปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ โดยเน้นประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่ชัดเจน และการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก จุดเด่นของแนวคิดนี้ประกอบด้วย การบริหารอย่างมืออาชีพ การตั้งเกณฑ์ประเมินผลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ การแยกหน่วยงานปฏิบัติให้มีความคล่องตัว การเปิดโอกาสให้เกิดการแข่งขัน การบริหารงานอย่างยืดหยุ่น รวมถึงการใช้งบประมาณอย่างมีวินัย แนวทางดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อปรับลดขนาดระบบราชการ เสริมสร้างการกระจายอำนาจ เพิ่มความโปร่งใส และพัฒนาคุณภาพการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบัน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

ธนรัฐ นันทนีย์²⁴ ได้ศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอให้เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมาตรฐาน GECC พร้อมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา คือ การขาดแคลนทรัพยากร โดยเฉพาะงบประมาณและบุคลากร อีกทั้งเจ้าหน้าที่ในระดับพื้นที่ยังขาดความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย นอกจากนี้ ระบบงานให้บริการยังขาดเอกภาพ ไม่มีมาตรฐานกลาง และขาดการใช้นวัตกรรม ข้อกำหนดบางประการไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ภารกิจของเจ้าหน้าที่มีหลากหลายจนไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังขาดระบบวางแผน ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ GECC อย่างแท้จริง

²⁴ ธนรัฐ นันทนีย์. (2565). แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). <https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=9347&context=chulaetd>

การดำเนินงานตามนโยบายศูนย์ราชการสะดวกของหน่วยงานภายใต้สังกัด กระทรวงมหาดไทย

ธนากร กันทะ²⁵ ได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาการดำเนินงานตามนโยบายศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน พร้อมเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการให้บริการภาครัฐให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย GECC การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านการทบทวนเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจำนวน 12 ราย ครอบคลุมทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินนโยบาย GECC มีส่วนสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริการสาธารณะให้มีมาตรฐานเดียวกัน ภายใต้กรอบแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสถานที่ให้บริการ การลดขั้นตอนและระยะเวลาอคอย รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ นโยบายดังกล่าวยังสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงมหาดไทยและพันธกิจของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อเสนอแนะสำคัญ ได้แก่ ควรเพิ่มการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องในระยะยาว

ความสำเร็จรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ราชการสะดวก อำเภอสะดวกของ กรมการปกครอง: กรณีศึกษา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

อัศรเดช เดชธิสา²⁶ ได้ดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาความสำเร็จของการดำเนินงานศูนย์ราชการสะดวก (อำเภอสะดวก) ของกรมการปกครอง โดยมุ่งวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ ณ อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และเสนอแนวทางการให้บริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยประชาชนผู้รับบริการจำนวน 398 คน และ

²⁵ ธนากร กันทะ. (2564). การดำเนินงานตามนโยบายศูนย์ราชการสะดวกของหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย *Policy Implementation of the Government Easy Contact Centers (GECC) under the Ministry of Interior* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. Chiang Mai University Digital Collections - CMUDC. <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:160595>

²⁶ อัศรเดช เดชธิสา. (2563). ความสำเร็จรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ราชการสะดวก อำเภอสะดวกของกรมการปกครอง: กรณีศึกษา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. Thammasat University Digital Collections: TUDC. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2020/TU_2020_6203011587_13322_13663.pdf

เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาโดยภาพรวมพบว่า การดำเนินงานของศูนย์ราชการสะดวกอำเภอบางเลนอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านสถานที่และกระบวนการให้บริการ ขณะที่ด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะสำคัญที่ควรนำไปปรับปรุง ได้แก่ การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่บริการด้วยความเต็มใจ โปร่งใส และเป็นมิตร การจัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอ ตลอดจนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม เช่น เก้าอี้ เครื่องดื่ม และช่องทางแสดงความคิดเห็นออนไลน์ อีกทั้งควรจัดให้มีบริการนอกสถานที่อย่างน้อยเดือนละครั้ง และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนแสดงตนด้วยป้ายชื่อเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการให้บริการ โดยสรุป การดำเนินงานของศูนย์ราชการสะดวกอำเภอบางเลนประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพึงพอใจ แต่อาจต้องเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและความพร้อมด้านอุปกรณ์สนับสนุนเพิ่มเติม เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการและสร้างความพึงพอใจของประชาชนในระยะยาว

การพัฒนาการให้บริการด้านงานทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนแบบออนไลน์

อดิศักดิ์ แสงมณี²⁷ ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการให้บริการงานทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนผ่านระบบออนไลน์ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ลดความล่าช้าและความซับซ้อนของขั้นตอนงานบริการ รวมถึงเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ เพื่อกำหนดแนวทางเชิงนโยบายที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาการให้บริการสามารถจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบพื้นฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความคุ้นชินแก่ประชาชน (2) การพัฒนาระบบโดยใช้แนวคิดแบบลีน (Lean) ซึ่งเน้นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และ (3) การจัดโครงสร้างระบบงานตามต้นแบบของประเทศเอสโตเนีย ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการแบบเบ็ดเสร็จ โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สนับสนุนแนวทางที่สอง คือ การพัฒนาระบบตามแนวคิดลีน เนื่องจากสามารถตอบโจทย์ด้านความรวดเร็ว ใช้งานง่าย และไม่สร้างภาระใหม่ให้กับผู้ให้บริการ ทั้งนี้ ยังพบว่า ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบอื่นร่วมด้วย เช่น การออกแบบระบบที่เอื้อต่อผู้สูงอายุและกลุ่มเปราะบาง การปรับปรุงกฎหมายให้รองรับรูปแบบ

²⁷ อดิศักดิ์ แสงมณี. (2563). *การพัฒนาการให้บริการด้านงานทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนแบบออนไลน์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. Thammasat University Digital Collections: TUDC. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2020/TU_2020_6203011561_13347_14093.pdf

การบริการสมัยใหม่ ตลอดจนการเสริมสร้างทักษะและความพร้อมของบุคลากรผู้ให้บริการให้สามารถปรับตัวกับระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษา สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาและขับเคลื่อนบริการสาธารณะในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องคำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพการบริการและความเสมอภาคในการเข้าถึง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างครอบคลุมและยั่งยืน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสำนักทะเบียนอำเภอสู่ศูนย์ราชการสะดวก: กรณีศึกษาจังหวัดนครสวรรค์

นฤดล กลันทกพันธุ์²⁸ ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสำนักทะเบียนอำเภอในจังหวัดนครสวรรค์ให้เป็นศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ซึ่งเป็นนโยบายที่ภาครัฐดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 – 2564 โดยในขณะนั้นมีสำนักทะเบียนทั่วประเทศที่ได้รับการรับรอง GECC เพียง 14 แห่ง จากทั้งหมด 878 แห่ง และจังหวัดนครสวรรค์ยังไม่มีสำนักทะเบียนใดได้รับการรับรอง ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติงานด้านทะเบียนโดยตรง จึงสนใจศึกษาสาเหตุ ปัจจัย และอุปสรรคในการดำเนินงานดังกล่าว พร้อมทั้งเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนนโยบายประสบปัญหาในหลายด้าน ได้แก่ รูปแบบการให้บริการของสำนักทะเบียนบางแห่งยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของ GECC เจ้าหน้าที่มีทัศนคติเชิงลบหรือความกังวลเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ระบบประเมินผลมีความยุ่งยากและซับซ้อน อีกทั้งยังขาดทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับพื้นที่ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยยังเสนอแนวทางที่สามารถนำไปใช้ขยายผลต่อในหน่วยงานอื่นได้ เช่น การพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการประเมิน การส่งเสริมความรู้และความเข้าใจต่อเป้าหมายของนโยบาย GECC ในระดับปฏิบัติการ รวมถึงการปรับโครงสร้างการบริหารภายในเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเสนอว่าหากสามารถบริหารจัดการปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้เหมาะสม จะส่งผลให้การดำเนินนโยบาย GECC ประสบความสำเร็จมากขึ้น และสามารถขยายผลสู่สำนักทะเบียนในจังหวัดอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปการบริหารภาครัฐในยุคปัจจุบันต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชน หนึ่งในแนวคิด

²⁸ นฤดล กลันทกพันธุ์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสำนักทะเบียนอำเภอสู่ศูนย์ราชการสะดวก: กรณีศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/8034>

พื้นฐานที่สำคัญคือ หลัก 4M ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์/ระบบ และ กระบวนการจัดการ โดยเน้นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคง แนวคิดนี้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งให้ บริการประชาชนแบบเชิงรุก มีความโปร่งใส ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเปิดโอกาส ให้ประชาชนมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการเป็น “ราชการที่เชื่อมโยงและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง” นอกจากนี้ ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นศักยภาพ และนำทีมก้าวข้ามความท้าทาย โดยใช้วิสัยทัศน์ การสื่อสาร และการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ในภาพรวม แนวคิดการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ (New Public Management: NPM) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้ภาครัฐปรับวิธีคิด โดยยืมแนวทางจากภาคเอกชนมาใช้ เช่น การจัดการแบบมุ่งผลลัพธ์ การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การใช้ระบบสัญญาจ้าง และการส่งเสริมการแข่งขัน เพื่อสร้างความคุ้มค่า โปร่งใส และตอบสนอง ประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้นการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ต้องบูรณาการองค์ความรู้จาก 4M, ราชการ 4.0, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ NPM เพื่อยกระดับสมรรถนะของระบบราชการไทย ให้สามารถก้าวทันโลก และเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนที่ประชาชน เชื่อมั่น” อย่างแท้จริง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC): กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

- 3.1 วิธีการศึกษาวิจัย
- 3.2 แผนการ/ระยะเวลา ในการดำเนินการ
- 3.3 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
- 3.4 ตัวแปรการศึกษา และคำถามการวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มเป้าหมาย
- 3.5 การรวบรวม
- 3.6 แนวทางการวิเคราะห์

3.1 วิธีการศึกษาวิจัย

การดำเนินการวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง (บุคคลากรกรมการปกครอง ณ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ) ซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมายที่ใช้ศึกษา และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง มาจัดกลุ่มข้อมูล (Grouping) โดยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ โดยกำหนดวิธีการศึกษาแบบคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

1. ดำเนินการทบทวนวรรณกรรม โดยวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ผ่านกรอบ “งาน งบ ระบบ คน”
2. การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง โดยศึกษาผ่านผู้ให้ข้อมูล (Keyman) ได้แก่ นายอำเภอเมืองศรีสะเกษ ปลัดอำเภอที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center : GECC เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center : GECC และผู้แทนประชาชนที่ใช้บริการ เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการรับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)

3.2 แผนการ/ระยะเวลา ในการดำเนินการ

1. ระยะเวลาดำเนินการ 5 เดือน (เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2568)
2. มีแผนการดำเนินการ ประกอบด้วย

2.1 ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของการทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)

2.2 สัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ณ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

3.3 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรของที่ทำทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน ภายใต้การดำเนินงานตามแนวทางของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ และบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในองค์กรดังกล่าว การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและสะท้อนมุมมองที่ถูกต้องตามบริบทการปฏิบัติงานจริง โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1. นายอำเภอ 1 คน
2. ปลัดอำเภอที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center : GECC 3 คน
3. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center : GECC 2 คน
4. ผู้แทนประชาชนที่ใช้บริการ จำนวน 2 คน

3.4 ตัวแปรการศึกษา และคำถามการจัดกิจกรรมกลุ่มเป้าหมาย

1. กระบวนการตั้งคำถาม จำนวน 7 ข้อ ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งชุดคำถามที่จัดทำขึ้นได้จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1.1 ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง ของผู้ตอบถาม
- 1.2 ท่านคิดว่าการพัฒนางานบริการประชาชนคืออะไร

1.3 ท่านมีแนวทางการดำเนินงานการให้บริการอย่างไร (ผ่านกรอบ งาน งบประมาณ ระบบ คน)

- 1) การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ
- 2) การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ
- 3) การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการให้บริการ
- 4) การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

1.4 ท่านคิดว่าปัจจัยความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก

(Government Easy Contact Center: GECC) คืออะไร

- 1) ปัจจัยความสำเร็จด้านกระบวนการ
- 2) ปัจจัยความสำเร็จด้านงบประมาณ
- 3) ปัจจัยความสำเร็จด้านระบบการให้บริการ
- 4) ปัจจัยความสำเร็จด้านบุคลากร

1.5 การพัฒนางานบริการประชาชนของที่ทำการปกครองอำเภอ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

1.6 ท่านมีข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานบริการประชาชนของที่ทำการปกครองอำเภออย่างไร

1.7 ท่านมีข้อเสนอแนะต่องานวิจัยอย่างไร

2. การตรวจสอบเครื่องมือ

2.1 นำร่างคำถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็น

2.2 นำประเด็นข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปปรับปรุงแก้ไข

3.5 การรวบรวม

การรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ โดยใช้กรอบแนวคิด “งาน งบประมาณ ระบบ คน” เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ สารสนเทศที่นำมาใช้ประกอบการศึกษาถูกเก็บรวบรวมผ่านวิธีการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Method) ซึ่งรวมถึง หนังสือ ตำราทางวิชาการ วารสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ งานวิจัย รายงานการประเมินผล และระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2. การประสานงานกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยตนเอง โดยจัดทำแบบสัมภาษณ์ที่ออกแบบเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและให้บริการประชาชนในบริบทของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy

Contact Center: GECC) ของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ การประสานงานเพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ดำเนินการผ่านปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อน GECC ของอำเภอ

3. การดำเนินการสัมภาษณ์ตามแผนที่วางไว้ การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง (Purposive In-Depth Interview) ดำเนินการกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งประกอบด้วย นายอำเภอเมืองศรีสะเกษ ปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบด้านการขับเคลื่อน GECC เจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการดำเนินงาน และผู้แทนประชาชนที่เคยใช้บริการของศูนย์ราชการสะดวกดังกล่าว การสัมภาษณ์จัดขึ้นในรูปแบบออนไลน์ โดยมีการนัดหมายล่วงหน้าผ่านปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ ในการขอรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)

3.6 แนวทางการวิเคราะห์

1. ถอดเทปการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ณ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง ในรูปแบบออนไลน์ โดยการจดประเด็นคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ที่มีประเด็นความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นผู้วิจัยจะนำชุดประเด็นคำตอบมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการรับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)

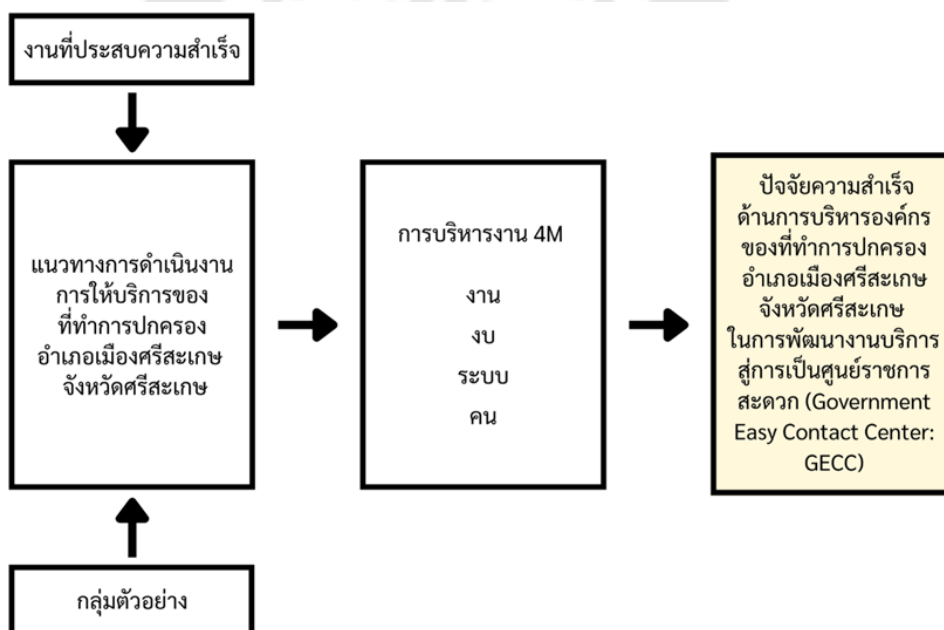
2. สรุปประเด็นจากการจัดหมวดหมู่คำตอบ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์จัดหมวดหมู่คำตอบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง โดยนำประเด็นที่ได้มาเขียนวิเคราะห์ พรรณนาในงานวิจัย

3. นำข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง ซึ่งได้วิเคราะห์จัดหมวดหมู่ ประเด็นข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาและปรับปรุงงานวิจัยต่อไป

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) โดยสรุปข้อมูลข้อมูลจากสองส่วน ได้แก่ การทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง โดยนำมาจัดหมวดหมู่หาความสัมพันธ์ เชื่อมโยงและนำสู่การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามหลักแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นขอบเขตของการศึกษา พร้อมทั้งอธิบายและยกตัวอย่างพรรณนาประกอบการวิเคราะห์ (Descriptive) จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งมาวิเคราะห์สรุปผลการศึกษามาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.7 กรอบการศึกษา

กรอบการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอ ในการเป็น ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC): กรณีศึกษาที่ทำการปกครอง อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการดำเนินงานการให้บริการของ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ผ่านการดำเนินงานงานที่ประสบความสำเร็จ และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผ่านการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีการบริหารงาน 4M (งาน งบประมาณ คน) โดยผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจและทราบถึงปัจจัยความสำเร็จ ด้านการบริหารองค์กรของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการพัฒนา งานบริการสู่การเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)



ภาพประกอบ 4 กรอบการศึกษา

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอ ในการเป็น ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC): กรณีศึกษาที่ทำการปกครอง อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ” ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นและหาข้อมูลทั้งจากหนังสือ เอกสาร ตลอดจนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมไปถึงการสอบถามข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อน การดำเนินงานเรื่องมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ และนำไปตกผลึกออกมาเป็นชุดคำถามประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้กับ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 8 คน ได้แก่ 1) นายอำเภอ จำนวน 1 คน 2) ปลัดอำเภอที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center: GECC จำนวน 3 คน 3) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเป็นศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center: GECC จำนวน 2 คน และ 4) ผู้แทนประชาชน ที่ใช้บริการ จำนวน 2 คน เพื่อนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ว่าที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ มีแนวทางการพัฒนางานบริการ และปัจจัยใดที่ส่งผลให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน การให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)

4.1 ผลการดำเนินการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัด ศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)

4.1.1 ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ จากการศึกษามีข้อค้นพบดังนี้

1) ความเหมาะสมของกระบวนการและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ หน่วยงานได้ออกแบบและพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายขององค์กร โดยมีกระบวนการที่ชัดเจน เป็นลำดับขั้น สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ ยังมีการวางแผนที่รัดกุม กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์อย่างชัดเจน พร้อมระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละภารกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการให้ เหมาะสมกับสถานการณ์และอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างยืดหยุ่น

2) โครงสร้างการให้บริการประชาชนและการพัฒนากระบวนการ ที่ทำการ ปกครองอำเภอเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นด่านหน้าในการให้บริการประชาชนในหลากหลาย ด้าน โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มงานบริหารงานปกครอง, กลุ่มงานทะเบียนและบัตร,

ฝ่ายความมั่นคง, ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และงานสำนักงานอำเภอ ซึ่งแต่ละฝ่ายมีบทบาทสำคัญในการให้บริการและพบปะประชาชนโดยตรง การพัฒนากระบวนการของแต่ละฝ่ายจึงเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่

3) **ความโปร่งใสและการปรับปรุงกระบวนการงานเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น** หน่วยงานได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใส ชัดเจน และตัดขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มออก ตามหลักการ Business Process Improvement (BPI) โดยนำแนวคิด Lean มาใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอน นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการวัดผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4) **การพัฒนากระบวนการให้มีความชัดเจนและคล่องตัว** มีการทบทวน วิเคราะห์ และปรับแต่งขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละภารกิจให้เรียบง่าย เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้โดยไม่เกิดความสับสน เพื่อให้เจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน รวมถึงลดความผิดพลาดที่เกิดจากความคลุมเครือของกระบวนการ นอกจากนี้ ยังพิจารณาตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Non-Value Added) ออก ซึ่งช่วยลดความล่าช้า และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่งผลให้กระบวนการมีความกระชับ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.1.2 ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ จากการศึกษาข้อค้นพบดังนี้

1) การบริหารงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการบริการ เพื่อให้การดำเนินภารกิจของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะในด้านการจัดอบรม สัมมนา และกิจกรรมส่งเสริมทักษะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมทั้งองค์ความรู้ทางวิชาการ ทักษะเชิงปฏิบัติ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความล่าช้าทางเทคโนโลยี และเสริมศักยภาพในการให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

2) งบประมาณ: กลไกขับเคลื่อนจากความต้องการสู่การปฏิบัติ เมื่อหน่วยงานได้รับข้อมูลจากการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของประชาชน งบประมาณจึงเป็นกลไกสำคัญในการแปลงความต้องการเหล่านั้นให้เป็นจริง เช่น การก่อสร้าง ปรับปรุงอาคารสถานที่ การพัฒนาทักษะบุคลากร หรือรองรับภารกิจเร่งด่วนที่ไม่สามารถรอการจัดสรรแบบปกติได้ การใช้จ่ายจึงต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และตอบสนองประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) **ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน** อำเภอเมืองศรีสะเกษให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณที่โปร่งใส ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล และสามารถตรวจสอบได้ โดยผลลัพธ์ต้องเป็นรูปธรรม เช่น ตู๊กน้ำดื่ม ตู๊กข้าว ทางลาด และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ประชาชนสัมผัสได้จริง

การยึดหลัก "ด้วยรักและจริงใจ" สะท้อนถึงเจตนารมณ์ในการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณธรรม และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

4) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้ข้อจำกัด การจัดสรรงบประมาณต้องมีแนวทางที่พิจารณาความจำเป็นและเป้าหมายของแต่ละกระบวนการอย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างสมดุล ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

5) การบริหารรายรับรายจ่ายเพื่อประสิทธิภาพของบริการสาธารณะ การบริหารด้านการเงินต้องอยู่บนพื้นฐานของความประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องมีการวางแผนจัดการรายรับและรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานสามารถส่งมอบบริการที่รวดเร็ว เข้าถึงได้ และเป็นธรรมแก่ประชาชนทุกกลุ่ม

4.1.3 ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการให้บริการ จากการศึกษาข้อค้นพบ ดังนี้

1) การจัดหาและสนับสนุนทรัพยากรในการให้บริการ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษให้ความสำคัญกับการจัดหาและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเน้นการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย ได้มาตรฐานตามหลักวิชาชีพ และเหมาะสมกับภารกิจของเจ้าหน้าที่ในแต่ละกลุ่มงาน อาทิ คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่าย และเครื่องมือสำรองในกรณีฉุกเฉิน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานไม่สะดุด รองรับจำนวนผู้มาใช้บริการได้อย่างเหมาะสม และลดความล่าช้าในการให้บริการแก่ประชาชน

2) การพัฒนาโครงสร้างระบบการให้บริการที่ครบวงจร ระบบการให้บริการของอำเภอถูกออกแบบให้ครอบคลุมในทุกมิติ ได้แก่ ด้านสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลบริการ โดยสถานที่ต้องมีความมั่นคง แข็งแรง และมีพื้นที่สำรองเพื่อรองรับเหตุการณ์ไม่คาดคิด บุคลากรหลักต้องมีความเชี่ยวชาญ พร้อมบุคลากรสำรองที่สามารถสับหน้าที่ได้เพื่อความต่อเนื่องในการให้บริการ วัสดุอุปกรณ์ต้องสอดคล้องกับลักษณะงาน และสามารถเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีของหน่วยงานต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลบริการต้องจัดเตรียมไว้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน เพื่อช่วยให้ประชาชนเข้าใจขั้นตอน เตรียมเอกสาร และเข้าถึงบริการได้ง่ายและแม่นยำ

3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส เพื่อให้การให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ หน่วยงานมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) ที่ช่วยลดความจำเป็นในการเดินทางมารับบริการด้วยตนเอง รวมถึงระบบติดตามงานออนไลน์ (Workflow System) ที่ช่วย

ควบคุมและตรวจสอบความคืบหน้าของกระบวนการ และการจัดตั้งฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ทั้งนี้ยังมีการออกแบบนวัตกรรม เช่น คู่มือประชาชนแบบย่อ หรือแอปพลิเคชันที่ใช้งานง่าย เพื่อเพิ่มความสะดวก ลดขั้นตอนที่ซับซ้อน และตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

4.1.4 ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร จากการศึกษาข้อค้นพบดังนี้

1) การทำงานเป็นทีมและการจัดสรรบุคลากรอย่างมีหลักการ การทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนที่ต่างมีบทบาทและหน้าที่ชัดเจน แต่สามารถประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามัคคีเกิดจากการสื่อสารอย่างเปิดเผย การเคารพความคิดเห็น และการมีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ หน่วยงานยังให้ความสำคัญกับการจัดสรรบุคลากรให้สัมพันธ์กับปริมาณงานอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมความตื่นตัวในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรพร้อมในการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

2) บุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการบริการ คุณภาพของการให้บริการประชาชนขึ้นอยู่กับสภาพจิตใจและความพร้อมของบุคลากรโดยตรง โดยเฉพาะในยุคที่มีภาระงานและนโยบายเร่งด่วนจากหลายระดับ การบริหารจัดการภายในต้องใส่ใจและเห็นคุณค่าของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจ มีความสุขในการทำงาน และพร้อมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ หากขาดแรงจูงใจหรือขาดความรู้ความสามารถ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานบริการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรถือเป็นภารกิจสำคัญของหน่วยงานภาครัฐ โดยต้องดำเนินการทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม และการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี การปลูกฝังคุณลักษณะของ “คนดี” ที่มีความรับผิดชอบ มีวินัย และเสียสละเพื่อส่วนรวม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางผ่านการอบรม ฝึกปฏิบัติ และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็น ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)

4.2.1 ปัจจัยความสำเร็จด้านกระบวนการ จากการศึกษาข้อค้นพบดังนี้

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ มีความคืบหน้าอย่างเป็นระบบ กระบวนการต่าง ๆ ที่ถูกวางแผนและออกแบบมาได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทั้งยังสามารถตอบสนองต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในหมู่ประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีเหล่านี้ไปยังกลุ่มอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสรุปปัจจัยสำคัญได้ 2 ประเด็น ได้แก่

1) **สำรวจความต้องการและความคาดหวัง** กระบวนการของหน่วยงานมีความพยายามปรับให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยอาศัยการเก็บข้อมูลจากแบบสำรวจ ความพึงพอใจและความต้องการของประชาชนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาให้เข้ากับเทคโนโลยี ปัจจุบัน พร้อมออกแบบกระบวนการให้เข้าถึงง่าย แม้กับกลุ่มเปราะบาง เช่น ผู้สูงอายุ เด็ก หรือผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่

2) **ความชัดเจนและเป็นมาตรฐาน** หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลัก Standard Operating Procedure (SOP) เพื่อลดความสับสน เพิ่มความโปร่งใส และสร้างมาตรฐานร่วมกัน มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอยู่เสมอ พร้อมนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

4.2.2 ปัจจัยความสำเร็จด้านงบประมาณ การใช้งบประมาณถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการให้บริการประชาชนในรูปแบบที่ทันสมัย เข้าถึงง่าย และครอบคลุมทั่วถึง ทั้งนี้สามารถแยกประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1) **การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการวางแผน** ก่อนดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใด หน่วยงานมีการวางแผนอย่างรัดกุม โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมในวัตถุประสงค์ ลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร และสามารถประเมินผลเพื่อปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

2) **ความต่อเนื่องในการบริหารงบประมาณ** จากการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้หน่วยงานสามารถได้รับงบประมาณเพิ่มเติมในหลายด้าน รวมถึงสนับสนุนจากโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐ เช่น การเป็นอำเภอ GECC ระดับก้าวหน้า ทำให้สามารถพัฒนาบริการได้อย่างไม่สะดุด

3) **การพัฒนาบุคลากรและสถานที่เพื่อประโยชน์สูงสุด** แม้ในกรณีที่ไม่มีงบประมาณโดยตรง หน่วยงานยังสามารถปรับแนวทางโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างรู้คุณค่า เช่น การดัดแปลงวัสดุ

สำนักงานที่ไม่ได้ใช้งานมาเป็นอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นแนวทางที่แสดงถึงความคล่องตัว และประสิทธิภาพ

4) การวางแผนใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีเป้าหมาย การจัดสรรงบประมาณควรสัมพันธ์กับเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม และเลือกลงทุนในระบบที่สามารถยกระดับการให้บริการได้จริง เช่น ระบบฐานข้อมูลกลาง ระบบ e-Service หรือระบบติดตามงาน ซึ่งช่วยให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก โปร่งใส และเข้าถึงง่ายยิ่งขึ้น

4.2.3 ปัจจัยความสำเร็จด้านระบบการให้บริการ จากผลการศึกษา พบว่าความสำเร็จของระบบการให้บริการเกิดจากการประสานพลังของบุคลากรภายในหน่วยงานและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จได้เป็น 2 ประการหลัก ดังนี้

1) การเกิดพลังร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน บุคลากรและเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมีความสมัครสมานสามัคคีและยึดมั่นในเป้าหมายเดียวกันขององค์กร มีความร่วมมือ ร่วมใจ และพร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยปราศจากความขัดแย้งภายในทีม การทำงานภายใต้บรรยากาศที่ดีนี้ ส่งผลให้เกิดพลังร่วมที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นทิศทางเดียวกัน ทั้งยังช่วยให้สามารถรับมือกับปัญหาและอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการทำงานเป็นทีม

2) การนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงระบบการให้บริการ หน่วยงานได้เปิดรับและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงระบบออนไลน์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการในทุกกลุ่มงานอย่างครอบคลุม โดยเฉพาะการใช้แพลตฟอร์มที่ประชาชนคุ้นเคยในชีวิตประจำวัน เช่น แอปพลิเคชัน LINE, Facebook และ Google เพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลข่าวสาร ตอบคำถาม และให้บริการแบบเรียลไทม์ ลดภาระของประชาชนทั้งในด้านเวลาและค่าใช้จ่าย

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เช่น ระบบคิวอิเล็กทรอนิกส์ (e-Queue), ระบบจองคิวล่วงหน้า, ระบบตอบกลับอัตโนมัติ (Chatbot), ระบบรับเรื่องร้องเรียนและข้อเสนอแนะผ่านช่องทางออนไลน์ ตลอดจนการเปิดช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ณ จุดบริการโดยตรง บริการออนไลน์ โทรศัพท์ หรือผ่านแอปพลิเคชัน ทั้งนี้ยังมีการใช้แบบฟอร์มเอกสารกระดาษควบคู่กันไป สำหรับประชาชนกลุ่มที่ยังไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการภาครัฐ

4.2.4 ปัจจัยความสำเร็จด้านบุคลากร จากการศึกษาพบว่า “บุคลากร” ถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ โดยเฉพาะในระดับพื้นที่อย่างที่ว่า การอำเภอเมืองศรีสะเกษ ความสำเร็จขององค์กรจึงต้องอาศัยทั้งความสามารถส่วนบุคคลและการทำงานร่วมกันอย่างมีพลังร่วม โดยสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

1) การมีเป้าหมายเดียวกัน การทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากการที่บุคลากรทุกคนร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ โดยประสานบทบาท หน้าที่ และความสามารถของแต่ละคน อย่างเป็นระบบ ทีมงานที่มีความสามัคคีจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้แก่ การสื่อสาร อย่างสร้างสรรค์ การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือกัน และการยอมรับ ความหลากหลายของสมาชิก สิ่งเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลต่อการทำงาน และเกิดพลังในการร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานร่วมกัน

2) ความพร้อมในการพัฒนาตนเอง บุคลากรของอำเภอเมืองศรีสะเกษล้วนมีแนวคิดที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่พร้อมปรับตัวและพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของ ยุคสมัย เปรียบได้กับ “สายลมแห่งทองคำ” ที่สามารถพัดพาความสว่างไปยังพื้นที่ใดก็ตาม แม้ใน อดีตพื้นที่นั้นจะเคยมืดมนก็ตาม ความคิดเชิงบวกและความมุ่งมั่นของบุคลากรเช่นนี้ คือจุดแข็งที่ ส่งเสริมให้การบริการประชาชนมีคุณภาพและเป็นที่ยังพอใจยิ่งขึ้น

3) การส่งเสริมสภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญคือ การสร้างขวัญ กำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากร ส่งเสริมให้มีความสุขในการทำงาน มีทัศนคติที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส และมี แรงจูงใจที่จะให้บริการอย่างเต็มที่ หน่วยงานมีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยไม่เน้น ใช้งบประมาณ เช่น การจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานอื่น และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

4) ผู้นำที่กำหนดทิศทาง และการบริหารอย่างเป็นระบบ อำเภอเมืองศรีสะเกษ มีโครงสร้างการบริหารจัดการบุคลากรที่ชัดเจน โดยมีนายอำเภอเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายหลักของหน่วยงาน ขณะที่ปลัดอำเภอในแต่ละกลุ่มงานทำหน้าที่กำกับ ดูแล และควบคุม การปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างใกล้ชิด มีการมอบหมายภารกิจอย่างเป็นระบบตามเกณฑ์ของ ศูนย์ราชการสะดวก (GECC) และมีการประชุมร่วมกันทุกสัปดาห์ระหว่างข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ เพื่อกำหนดแนวทางและติดตามผลการดำเนินงานให้ต่อเนื่องและเกิดผลสัมฤทธิ์ สูงสุด

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของที่ทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC): กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ” มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ (1) เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) (2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จ ด้านการบริหารองค์กรของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการพัฒนางานบริการสู่การเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) และเพื่อตอบคำถามการวิจัยจำนวน 2 ข้อ คือ (1) ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ มีแนวทางการพัฒนางานบริการอย่างไร ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) (2) ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำมาประกอบการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของที่ทำการปกครอง อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาที่ทำการปกครองอำเภอสู่มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกในอนาคต โดยสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ผลการดำเนินงานการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC)

1) ด้านกระบวนการ มุ่งเน้นความชัดเจนและประสิทธิภาพ อำเภอเมืองศรีสะเกษได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ต่อเนื่อง และสามารถนำไปใช้ได้จริง ควบคู่กับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเอื้อต่อการตรวจสอบ การดำเนินงานเป็นระบบ มีการกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการติดตามผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังตระหนักถึงบทบาทของเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนที่ต้องติดต่อกับประชาชน จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนา

กระบวนการร่วมกันของทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ลดความซับซ้อน และตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก โดยได้นำแนวคิดการปรับปรุงกระบวนการ (Business Process Improvement: BPI) เช่น Lean มาใช้ในการลดความซับซ้อน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ในการประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการต่าง ๆ มีความชัดเจน กระชับ และเป็นระบบ ส่งผลให้การให้บริการมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ด้านงบประมาณ จัดสรรอย่างคุ้มค่าและโปร่งใส อำเภอเมืองศรีสะเกษเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและยกระดับกระบวนการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการอบรมเสริมสร้างทักษะและความรู้ด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง การใช้งบประมาณดำเนินไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์โดยรวมของประชาชน ซึ่งสะท้อนผ่านการจัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวก เช่น ตู้น้ำดื่มอัตโนมัติ เครื่องกวดบัตรคิว และทางลาดสำหรับผู้พิการ อีกทั้งยังตระหนักว่างบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนากิจกรรมงาน โดยเมื่อได้รับข้อมูลและข้อเสนอแนะจากประชาชนแล้ว จำเป็นต้องใช้งบประมาณรองรับเพื่อดำเนินโครงการต่าง ๆ ทั้งการก่อสร้าง ปรับปรุงสถานที่ราชการ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พร้อมกันนี้ยังให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมถึงการบริหารจัดการรายรับรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว สะดวก และทั่วถึงทุกกลุ่มประชาชน

3) ด้านระบบการให้บริการ ทันสมัยและเข้าถึงง่าย อำเภอเมืองศรีสะเกษให้ความสำคัญกับการจัดหาและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย ได้มาตรฐาน และเพียงพอต่อความต้องการ เพื่อส่งเสริมให้การให้บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วและปลอดภัย โดยระบบบริการมุ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ สถานที่ บุคลากร อุปกรณ์ และข้อมูลบริการ ทั้งนี้ สถานที่ให้บริการจะต้องมีความเหมาะสม มีความปลอดภัย และมีพื้นที่สำรองไว้รองรับสถานการณ์ต่าง ๆ บุคลากรต้องมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีการจัดเตรียมกำลังพลสำรองไว้ในกรณีจำเป็น วัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ต้องมีความเหมาะสมต่อการใช้งาน ขณะที่ข้อมูลบริการต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

นอกจากนี้ ระบบบริการยังเน้นการลดความซับซ้อนของขั้นตอนการทำงาน การจัดระเบียบข้อมูลให้ง่ายต่อความเข้าใจ และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อาทิ การใช้แอปพลิเคชันที่ประชาชนคุ้นเคยในชีวิตประจำวัน ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) ระบบติดตามงานผ่านออนไลน์ และฐานข้อมูลกลาง รวมถึงการอบรม

บุคลากรให้มีความเข้าใจในระบบดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

4) ด้านบุคลากร หัวใจของการบริการและการพัฒนา อำเภอเมืองศรีสะเกษให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันภารกิจให้ประสบความสำเร็จ ผ่านการสื่อสารที่โปร่งใส การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนเจ้าหน้าที่กับปริมาณงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและปรับตัวของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ อำเภอเมืองศรีสะเกษยังตระหนักว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาคุณภาพบริการ จึงมุ่งส่งเสริมแรงจูงใจและการเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และทักษะที่ทันสมัย มีการจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อรองรับภารกิจเฉพาะทาง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป้าหมายสุดท้ายคือการยกระดับคุณภาพของบุคลากรภาครัฐให้เป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร และสามารถตอบสนองต่อภารกิจของรัฐและความคาดหวังของประชาชนได้อย่างแท้จริง

5.1.2 ปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารองค์กรของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการพัฒนางานบริการสู่การเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)

1) กระบวนการที่ชัดเจนและตอบโต้ อำเภอเมืองศรีสะเกษมี กระบวนการทำงานที่วางแผนอย่างดีและนำไปใช้ได้จริง สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที่และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานให้ความสำคัญกับการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของประชาชน เพื่อพัฒนากระบวนการให้ทันสมัย และนำนวัตกรรมทั้งแบบใช้เทคโนโลยีและแบบเรียบง่ายมาปรับใช้ เพื่อให้ บริการสามารถเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม กระบวนการเหล่านี้มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐาน (SOP) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อลดความซับซ้อน ลดระยะเวลาให้บริการ และเพิ่มความพึงพอใจ โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

2) การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จด้านงบประมาณเกิดจากการวางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าส่งผลให้ได้รับงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และได้รับงบประมาณเพิ่มเติมจากการเป็นอำเภอ GECC ระดับก้าวหน้า อำเภอเมืองศรีสะเกษ ยังให้ความสำคัญกับการ พัฒนาสถานที่ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวก

โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างคุ้มค่า และจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับกิจกรรมที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรักษามาตรฐานการบริการภาครัฐ รวมถึงการลงทุนในระบบ IT เพื่อความรวดเร็ว และสะดวกในการบริการ ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้หลัก ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีธรรมาภิบาล

3) ระบบการให้บริการที่ทันสมัยและเข้าถึงง่าย อำเภอเมืองศรีสะเกษสร้างพลังร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจ โดยบุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างสามัคคีและมีเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยัง นำเทคโนโลยีมาปรับปรุงการให้บริการ อย่างกว้างขวาง เช่น การประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ที่ประชาชนคุ้นเคย (LINE, Facebook, Google) และการพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Queue, ระบบจองคิวล่วงหน้า, Chatbot) เพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงบริการ มีการจัดให้มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลายและบูรณาการข้อมูลและระบบระหว่างหน่วยงาน (One Stop Service) เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโดยรวม

4) บุคลากรที่เป็นเลิศและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญที่สุดคือบุคลากร อำเภอเมืองศรีสะเกษเน้น การทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยบุคลากรทุกคน ประสานงานอย่างมีระบบและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี บุคลากรมี DNA ของผู้พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ไม่หยุดนิ่ง และสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง มีการให้ความสำคัญกับ สภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมของบุคลากร โดยสร้างขวัญกำลังใจและพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง และบุคลากรดำเนินการตามอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการบุคลากร

อย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายหน้าที่ ติดตามตัวชี้วัด และประชุมประจำสัปดาห์ นอกจากนี้ ยังปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี และ สร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเต็มที่ โดยมีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนเพื่อนำมาปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษกับการบูรณาการทฤษฎี 4M สู่ศูนย์ราชการสะดวก ผลการดำเนินงานของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ไม่ได้เป็นเพียงการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานเท่านั้น แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจ และการบูรณาการทฤษฎี 4M (Man, Money, Material, Management/Method) เข้ากับการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างลึกซึ้งและเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชนในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

1. Method/Management (วิธีการ/การบริหารจัดการ): สถาปัตยกรรมแห่งประสิทธิภาพ การบริหารจัดการและวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเป็นเหมือนสถาปัตยกรรมที่เชื่อมโยง Man, Money, และ Material ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

1.1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง: การมี "กระบวนการ ที่ได้วางแผนงาน" ที่สามารถดำเนินการได้จริง และการ "สำรวจความต้องการและความคาดหวัง" ของประชาชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการให้ "ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน (SOP)" แสดงให้เห็นถึงการบริหาร Method ที่ยืดหยุ่นและเน้นการปรับปรุงอย่างไม่หยุดนิ่ง (Kaizen)

1.2 ภาวะผู้นำที่ชัดเจนและการมอบหมายงานที่เป็นระบบ: การที่ "ผู้นำกำหนด ทิศทาง บุคลากรดำเนินการตามอย่างมีประสิทธิภาพ" โดยนายอำเภอเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และมีปลัดอำเภอควบคุม กำกับดูแล รวมถึงการมอบหมายหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ GECC และการประชุม ประจำสัปดาห์ สะท้อนถึงการบริหาร Management ที่มีโครงสร้างชัดเจนและมีการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ

1.3 การบริหารจัดการเชิงรุกและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง: การ "ปลูกฝัง จิตสำนึกในการให้บริการที่ดี" และการ "ประเมินผลการให้บริการผ่านการสำรวจความพึงพอใจของ ประชาชนในแต่ละเดือน" แสดงให้เห็นถึงการบริหาร Management ที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric) และมีการนำผลตอบรับมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.4 ความสามารถในการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า: แม้จะเกิดปัญหาอุปสรรค ก็สามารถ "แก้ไขปัญหได้อย่างทันท่วงที" และ "สามารถตอบโจทยความพึงพอใจ" ได้ ซึ่งบ่งชี้ถึง การบริหาร Management ที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษได้แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ ทฤษฎี 4M ได้อย่างโดดเด่นและเป็นระบบ การพัฒนา คน ให้มีศักยภาพและจิตสำนึกที่ดี ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการ เงิน อย่างโปร่งใสและคุ้มค่า การลงทุนใน วัสดุ/ระบบ/เทคโนโลยี ที่ทันสมัยและ เข้าถึงง่าย และการใช้ วิธีการ/การบริหารจัดการ ที่เป็นแบบแผน ยืดหยุ่น และเน้นประชาชนเป็น ศูนย์กลาง ทั้งสี่มิติทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องประสาน ทำให้ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ ไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมายในการเป็นศูนย์ราชการสะดวกเท่านั้น แต่ยังสร้าง "คุณค่า" และ "ความพึงพอใจ" ให้กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีของการบริหารงานภาครัฐ ในยุคปัจจุบัน

2. Money (เงิน/งบประมาณ): ตัวเร่งปฏิบัติการแห่งการเปลี่ยนแปลง งบประมาณ คือ เชื้อเพลิงที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และอำเภอเมืองศรีสะเกษได้แสดงให้เห็นถึงการบริหาร Money ที่ชาญฉลาดและโปร่งใส เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริการประชาชน

2.1 การลงทุนเชิงยุทธศาสตร์: การจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและเพียงพอ สำหรับการอบรมบุคลากร การปรับปรุงสถานที่ และการพัฒนาระบบ ไม่ใช่การใช้จ่ายแบบหวานแหว่ แต่เป็นการลงทุนที่มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริการโดยรวม โดยเฉพาะการลงทุนในระบบ IT ที่ช่วยลดภาระบุคลากรและเพิ่มความสะดวกให้ประชาชน ถือเป็นการบริหาร Money ที่มองการณ์ไกล

2.2 วงจรแห่งความคุ้มค่าและการเพิ่มงบประมาณ: การใช้งบประมาณอย่าง คุ้มค่าจนนำไปสู่การได้ "งบประมาณอย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดตอน" และได้รับ "งบประมาณเพิ่มเติม" จากการเป็นอำเภอ GECC ระดับก้าวหน้า แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหาร Money ที่ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและดึงดูดงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมได้

2.3 ความโปร่งใสและธรรมาภิบาล: การใช้งบประมาณที่ "โปร่งใส ถูกต้อง และ ตรวจสอบได้" โดยมีผลเป็นรูปธรรมที่ประชาชนจับต้องได้ เช่น ตู้กดน้ำดื่ม หรือมุมกาแฟ แสดงให้ เห็นถึงการบริหาร Money ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งสร้างความไว้วางใจให้กับทั้งประชาชนและ ผู้สนับสนุนงบประมาณ

2.4 การบริหารจัดการงบประมาณอย่างยืดหยุ่น: แม้จะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ แต่ก็ยังมีการปรับแนวทางปฏิบัติ เช่น การนำวัสดุที่ไม่ใช้แล้วมาซ่อมแซมและดัดแปลง สะท้อนถึง การบริหาร Money ที่มีความยืดหยุ่นและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในหน่วยงานราชการ

3. Material (วัสดุ/ระบบ/เทคโนโลยี): โครงสร้างพื้นฐานแห่งความสะดวก การลงทุน ใน Material ซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ อำเภอเมืองศรีสะเกษสามารถให้บริการที่ "สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย"

3.1 โครงสร้างพื้นฐานที่ตอบโจทย์: การ "จัดหาและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่ ทันสมัย ได้มาตรฐาน และเพียงพอ" รวมถึงการปรับปรุงสถานที่ให้มีความเหมาะสม แข็งแรง ปลอดภัย และมีพื้นที่สำรอง แสดงถึงการบริหาร Material ที่คำนึงถึงความพร้อมทางกายภาพเพื่อ รองรับบริการที่มีคุณภาพ

3.2 การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลด้วย e-Service และ Workflow System: การพัฒนา ระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) ระบบติดตามงานออนไลน์ (workflow system) และระบบ

ฐานข้อมูลกลาง เป็นการลงทุนใน Material ที่เป็นหัวใจของการบริการในยุคดิจิทัล ระบบเหล่านี้ช่วยลดขั้นตอน ลดเอกสาร ลดเวลา และทำให้การทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้

3.3 นวัตกรรมที่เข้าถึงง่าย: ไม่เพียงแต่นำเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมาใช้ แต่ยัง "คิดค้นงานบริการให้มีความง่าย" ที่ไม่ใช่เทคโนโลยีที่ซับซ้อนสำหรับกลุ่มผู้รับบริการที่ยังเข้าไม่ถึง รวมถึงการประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มที่ประชาชนคุ้นเคย (LINE, Facebook, Google) ถือเป็นการบริหาร Material ที่มีความเข้าใจผู้ใช้งานอย่างแท้จริง และทำให้บริการ "เข้าถึงผู้รับบริการทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม"

3.4 การบูรณาการข้อมูลและระบบ: การ "บูรณาการข้อมูลและระบบระหว่างหน่วยงาน (One Stop Service)" เป็นการบริหาร Material ในเชิงระบบที่ช่วยลดความซับซ้อนในการติดต่อราชการของประชาชน และเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบบริการโดยรวม

4. Man (คน/บุคลากร): พลังขับเคลื่อนแห่งการบริการด้วยหัวใจ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษตระหนักดีว่า "คน" คือหัวใจสำคัญของการบริการ ไม่ใช่แค่เครื่องจักรที่ทำงานตามคำสั่ง การบริหาร Man ที่นี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพให้เกินกว่าผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นผู้ให้บริการที่มี "จิตสำนึก" และ "หัวใจ"

การลงทุนในทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง: การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรม สัมมนา และกิจกรรมพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้มองว่าเป็นรายจ่ายแต่เป็นการลงทุนใน "ทุนมนุษย์" ที่จะสร้างผลตอบแทนในระยะยาว บุคลากรได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้เชิงวิชาการ ทักษะปฏิบัติ และที่สำคัญคือ "การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่" ทำให้พวกเขามีความพร้อมและมั่นใจในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานโดยไม่ใช้งบประมาณยังแสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา Man

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง: การเน้นย้ำเรื่อง "การทำงานเป็นทีม" "เป้าหมายเดียวกัน" และ "ความสามัคคี" บ่งชี้ถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่เปิดเผยและการเคารพความคิดเห็นกันเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสะท้อนถึงการบริหาร Man ในเชิงคุณภาพ

การใส่ใจในสุขภาวะและแรงจูงใจ: การให้ความสำคัญกับ "สภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม" และการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจว่าข้าราชการก็เป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึก การที่ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจ ยกย่องผลงาน และบำบัดทุกข์ของบุคลากรภายใน ถือเป็นการบริหาร Man ที่ครอบคลุมทั้งมิติทางกายภาพ จิตใจ และอารมณ์ ทำให้บุคลากรพร้อมที่จะ "ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ" และ "กระหายในการให้บริการ"

บุคลากรที่มี DNA แห่งการพัฒนา: การที่บุคลากรมี "DNA ของผู้พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง" และไม่ยอมหยุดนิ่ง เป็นผลมาจากการปลูกฝังและการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิด "สายลมแห่งทองคำ" ที่นำพาความสว่างไปสู่ทุกจุดที่สัมผัส นี่คือการบริหาร Man ที่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างมหาศาล

5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัย

1. ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ควรพิจารณาหลักเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) ในระดับเป็นเลิศ (ไคทอง) เพื่อยกระดับการให้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้นต่อไป
2. ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ควรจัดทำผลการขับเคลื่อนการให้บริการของที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) เพื่อเป็นต้นแบบให้ที่ทำการปกครองอำเภออื่น ๆ ได้ศึกษาเชิงวิชาการ เพื่อเป็นวิทยาทานต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมถึงที่ทำการปกครองอำเภอที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) จะช่วยให้สามารถระบุข้อจำกัดหรือปัจจัยที่เป็นอุปสรรค พร้อมทั้งสังเคราะห์แนวทางการปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ควรเพิ่มกลุ่มข้อมูลจากผู้รับบริการ เพื่อใช้ประเมินระดับความพึงพอใจและรวบรวมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีกว่าเดิม

บรรณานุกรม

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- E-Visual Control. (2564, 19 มีนาคม). หลักการ 4 M 1 E. <https://evisualcontrol.com/artical/หลักการ-4-m-1-e/>
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all*. University of California Press.
- Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1980). THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY: A FRAMEWORK OF ANALYSIS*. *Policy Studies Journal*, 8, 538-560.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*, 40, 27-32.
- กรมการปกครอง Fanpage. (2567, 3 กันยายน). ประกาศผลรายชื่อ ทปค.อ. ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ประจำปี พ.ศ. 2567. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=839024171688747&set=pcb.838977311693433>
- จินตนา บุญบงการ. (2539). การสร้างจิตสำนึกการให้บริการกับการปรับปรุงการบริการภาครัฐ. *ฟอร์แมทปริ้นติ้ง*.
- จุฑาทิพย์ สุจิตกุล. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ต. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 6(10), 4930-4943.
- ชนินทร์ ตั้งชูทวีทรัพย์. (2545). รายงานการวิจัย เรื่อง การประเมินผลการบริการประชาชนของสำนักงานทะเบียนอำเภอ ตามมาตรฐานภาครัฐ ด้านระบบบริการภาคเอกชนและประชาชน (P.S.O. 107): ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถวิล จันทรชนะ. (2534). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *สารชุดวิชาแนวคิดทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 15 (หน้า 439-476). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2541). *การปฏิรูปราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย: การปฏิรูประบบราชการ ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง*. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- ธนรัฐ นันทนีย์. (2565). *แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). <https://digital.car.chula.ac.th/cgi/viewcontent.cgi?article=9347&context=chulaetd>
- ธนากร กันทะ. (2564). *การดำเนินงานตามนโยบายศูนย์ราชการสะดวกของหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย Policy Implementation of the Government Easy Contact Centers (GECC) under the Ministry of Interior* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. Chiang Mai University Digital Collections - CMUDC. <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:160595>
- ธวัชรัตน์ ไบบัว. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา]. คลังปัญญามหาวิทยาลัยบูรพา:BUUIR. https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/58970025.pdf
- ธิปไตย สีสาดเลา. (2567, 25 พฤศจิกายน). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: New Public Management (NEW PM)*. กองส่งเสริมและประสานเพื่อประโยชน์ทางวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม. http://clinictech.ops.go.th/online/cmo/site_blog_show.asp?id=444
- นฤตล กลั่นทกพันธุ์. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสำนักทะเบียนอำเภอศูนย์ราชการสะดวก: กรณีศึกษาจังหวัดนครสวรรค์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/8034>
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. (2557, 6 ธันวาคม). *การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่*. <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่>
- บุญยรัตพันธุ์ เทพศักดิ์. (2554). *ทิศทางและแนวโน้มของการบริการสาธารณะ*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ปรัชญา เวสารัชช์. (2540). *บริการประชาชน - ทำได้ไม่ยาก (ถ้าอยากทำ)*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- มยุรี สมุทรศรี. (2558). *ปัญหาการบริหารงานคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เมธินี เทพมณี. (2561, 4 ตุลาคม). *ข่าวสาร 4.0 ต้นทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล*. FORBES THAILAND. <https://forbesthailand.com/commentaries/ข่าวสาร-4-0-ต้นทางการพัฒนาสู่รัฐบาลดิจิทัล>
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. บพิธการพิมพ์.
- วรเดช จันทรศร. (2552). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4.). สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2548). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย: สองกระแสความคิดในการบริหารจัดการภาครัฐสู่ลูกค้าหรือพลเมือง*. รัฐศาสตร์สาร, 26(2), 35-86.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์ และคณะ. (2557). *โครงการวิจัยเรื่อง การศึกษาและรวบรวมตัวอย่างการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน (Collaborative Governance) ระหว่างภาครัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชน* [รายงานฉบับสมบูรณ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศศิธร ทองจันทร์. (2559). *การบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันกับการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐไทย: กรณีศึกษาโครงการความร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน จังหวัดพิษณุโลก* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ไม่ได้ตีพิมพ์]. Thammasat University Digital Collections: TUDC. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5303031222_6519_5351.pdf
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2554). *นโยบายสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 9.). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 5.). ไทยวัฒนาพานิช.
- สมิต สัจฉกร. (2550). *การต้อนรับและบริการที่เป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 5.). สายธาร.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด*. เอ็ม.ที.เพรส.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. <https://psdg.dmh.go.th/pmqa40/files/คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ%204.0.pdf>
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2560, มิถุนายน). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. <https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf>
- อดิศักดิ์ แสงมณี. (2563). *การพัฒนาการให้บริการด้านงานทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนแบบออนไลน์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. Thammasat University Digital Collections: TUDC. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2020/TU_2020_6203011561_13347_14093.pdf
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน*. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 9(1), 845-860.
- อัศรเดช เดชธิสา. (2563). *ความสำเร็จรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ราชการสะดวก อำเภอสะดวกของกรมการปกครอง: กรณีศึกษา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. Thammasat University Digital Collections: TUDC. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2020/TU_2020_6203011587_13322_13663.pdf
- อุทัย เลาหิเชียร. (2543). *รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ* (พิมพ์ครั้งที่ 6.). เสมาธรรม.



ภาคผนวก



คำถามประการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงของงานวิจัย
เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการทำการปกครองอำเภอ ในการเป็นศูนย์ราชการสะดวก
(Government Easy Contact Center: GECC)
: กรณีศึกษาที่ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

(คำถามงานวิจัย ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ทำการปกครองอำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) โดยศึกษาผ่านกรอบแนวคิดการบริหารงานองค์กร 4 M ประกอบด้วย งาน งบ ระบบ คน)

1. ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง ของผู้ตอบถาม

.....
.....

2. ท่านคิดว่าการพัฒนางานบริการประชาชนคืออะไร

.....
.....
.....
.....
.....

3. ท่านมีแนวทางการดำเนินงานการให้บริการอย่างไร (ผ่านกรอบ งาน งบ ระบบ คน)

3.1 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงาน

.....
.....
.....
.....
.....

3.2 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

.....
.....
.....
.....
.....

3.3 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการให้บริการ

.....

.....

.....

.....

3.4 การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าปัจจัยความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) คืออะไร

4.1 ปัจจัยความสำเร็จด้านกระบวนการ

.....

.....

.....

.....

4.2 ปัจจัยความสำเร็จด้านงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

4.3 ปัจจัยความสำเร็จด้านระบบการให้บริการ

.....

.....

.....

.....

4.4 ปัจจัยความสำเร็จด้านบุคลากร

.....

.....

.....

.....

5. การพัฒนางานบริการประชาชนของที่ทำการปกครองอำเภอ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีข้อเสนอแนะต่อการพัฒนางานบริการประชาชนของที่ทำการปกครองอำเภอ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

7. ท่านมีข้อเสนอแนะต่องานวิจัยอย่างไร

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

หลักเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก

Government Easy Contact Center: GECC



หลักเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก Government Easy Contact Center : GECC ประจำปี ๒๕๖๘

หน่วยงานที่สมัครต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

๑. หน่วยงานของรัฐทุกประเภทที่มีงานบริการประชาชน
๒. กรณีเป็นศูนย์บริการ/หน่วยบริการที่งานบริการครอบคลุมทุกภารกิจตามที่หน่วยงานต้นสังกัด (ระดับกระทรวง หรือกรม หรือจังหวัด) มอบหมาย และเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน หรือหน่วยงานของรัฐอื่น
๓. กรณีเป็นศูนย์บริการ/หน่วยบริการระดับเล็กที่สุดในพื้นที่ ต้องมีงานบริการมากกว่า ๑ งาน และครบถ้วนตามที่หน่วยงานต้นสังกัด (ระดับกระทรวง หรือกรม หรือจังหวัด) มอบหมาย

เงื่อนไขการรับรองมาตรฐาน

๑. เกณฑ์ด้านกายภาพ แบบประเมินตนเอง (Self Checklist) มีทั้งหมด ๑๔ ข้อ
หน่วยงานจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุกข้อ
หากดำเนินการไม่ครบถ้วน จะไม่ได้รับการตรวจประเมินในลำดับต่อไป
๒. เกณฑ์ด้านคุณภาพ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ
 - ๒.๑ เกณฑ์พื้นฐาน สัญลักษณ์ ๑ มี ๘ ข้อ ข้อละ ๑ คะแนน รวม ๘ คะแนน
หน่วยงานจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุกข้อ
 - ๒.๒ เกณฑ์ขั้นสูง สัญลักษณ์ 😊 มี ๒๒ ข้อ ข้อละ ๒ คะแนน และ ๓ ข้อ ข้อละ ๖ คะแนน รวม ๖๒ คะแนน
๓. เกณฑ์ด้านผลลัพธ์ มี ๓ ข้อ ข้อละ ๑๐ คะแนน รวม ๓๐ คะแนน

เกณฑ์การผ่านการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้					
ระดับมาตรฐานการให้บริการ (สีตรา+โลโก้)	เกณฑ์การประเมิน			ผลคะแนนที่ได้ (เต็ม ๑๐๐ คะแนน)	
	เกณฑ์ที่ ๑ ด้านกายภาพ	เกณฑ์ที่ ๒ ด้านคุณภาพ		เกณฑ์ที่ ๓ ด้านผลลัพธ์	
๑. ระดับพื้นฐาน  ให้บริการสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย	มี ๑๔ ข้อ หน่วยงานจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุกข้อ	เกณฑ์พื้นฐาน : มี ๘ ข้อ ข้อละ ๑ คะแนน รวม ๘ คะแนน หน่วยงานจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุกข้อ	เกณฑ์ขั้นสูง : มี ๒๒ ข้อ ข้อละ ๒ คะแนน และ ๓ ข้อ ข้อละ ๖ คะแนน รวม ๖๒ คะแนน	มี ๓ ข้อ ข้อละ ๑๐ คะแนน รวม ๓๐ คะแนน	๗๐ - ๗๙ คะแนน
๒. ระดับก้าวหน้า  เพิ่มเติมนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการให้บริการ					๘๐ - ๘๙ คะแนน
๓. ระดับเป็นเลิศ  เพิ่มเติมนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับให้บริการด้วยระบบดิจิทัล สะดวกทุกที่ทุกเวลา					๙๐ - ๑๐๐ คะแนน

แบบฟอร์มหลักเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก
และแนวทางการพิจารณารายชื่อสำหรับผู้ตรวจฯ
ชื่อศูนย์ราชการสะดวก.....
วัน เดือน ปี ที่ตรวจประเมิน/...../๒๕๖๘
๑. เกณฑ์ด้านกายภาพ แบบประเมินตนเอง (Self Checklist)
*** เงื่อนไขพื้นฐานที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุกข้อ**

ข้อที่	การดำเนินการ	มี (รับพิจารณาต่อ)	ไม่มี (ไม่พิจารณาต่อ)
๑.	มีการให้บริการนอกเวลาราชการ หรือตามเวลาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการในแต่ละพื้นที่หรือผลการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการในพื้นที่ เช่น - วันจันทร์-ศุกร์ ในวันเวลาราชการ แต่เพิ่มเวลาพักเที่ยงหรือเวลา ๑๗.๐๐ – ๑๙.๐๐ น. - วันเสาร์-อาทิตย์ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น. - ช่องทางพิเศษ กรณีที่มีผู้มาใช้บริการจำนวนมาก		
๒.	มีระบบการขนส่งสาธารณะที่สามารถเข้าถึงสถานที่บริการ สะดวกต่อการเดินทาง		
๓.	มีป้าย/สัญลักษณ์ บอกทิศทางหรือตำแหน่งในการเข้าถึงจุดให้บริการได้อย่างสะดวกและชัดเจน (ให้อนุกรมการฯ พิจารณาจากป้ายบอกทิศทางหรือตำแหน่งจุดให้บริการภายในหน่วยงาน)		
๔.	มีการออกแบบผังงาน และระบบการให้บริการระหว่าง “จุดก่อนเข้าสู่บริการ” และ “จุดให้บริการ” ที่อำนวยความสะดวกทั้งสำหรับเจ้าหน้าที่และประชาชน เพื่อให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วโดยคำนึงถึงลักษณะและปริมาณงานที่ให้บริการ (หมายเหตุ ต้องโล่ง โปร่ง ไม่แออัด และคำนึงถึงการให้บริการผู้มาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง)		
๕.	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้ประสานงาน/เจ้าของงาน เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ และช่องทางการติดต่อไว้ โดยจัดให้มีป้ายชื่อผู้รับผิดชอบ เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ แสดงให้ผู้รับบริการเห็นบริเวณจุดให้บริการได้อย่างชัดเจน		
๖.	มีการออกแบบขนาดและพื้นที่ใช้งาน สะดวกต่อการเอื้อมจับ (พื้นที่ว่างด้านข้างสำหรับ การเคลื่อนไหวร่างกายที่สบาย) และออกแบบจัดวางเอกสารให้สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว		
๗.	มีการออกแบบในจุดที่สำคัญหรืออันตรายหรือจัดให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนตามหลักสากล ทั้งขณะยืนหรือรถล้อเลื่อน (เช่น ติดแถบเตือนให้ระมัดระวังบริเวณจุดพื้นที่ต่างระดับ)		
๘.	มีการจัดให้มีแสงสว่างอย่างเพียงพอที่จะไม่ทำให้เกิดอันตราย และไม่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการ		
๙.	มีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกที่สอดคล้องกับผลสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ และความพร้อมของทรัพยากรที่มี เช่น น้ำดื่ม เก้าอี้นั่งพักรอ เป็นต้น		
๑๐.	มีห้องน้ำที่สะอาด และถูกสุขลักษณะ (กรณีที่ห้องน้ำไม่อยู่ในอำนาจการบริหารจัดการของหน่วยงานเอง ให้พิจารณาจากการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการบริหารจัดการ)		
๑๑.	มีการจัดให้มีระบบคิวเพื่อให้บริการได้อย่างเป็นธรรม		
๑๒.	มีจุดแรกรับ ในการช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น คัดกรองผู้รับบริการ ให้คำแนะนำในการขอรับ บริการ หรือช่วยเตรียมเอกสาร กรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ และลดระยะเวลารอคอย		
๑๓.	มีจุดประเมินผลความพึงพอใจ ณ จุดให้บริการในรูปแบบที่ง่ายและสะดวกต่อผู้ใช้บริการ		
๑๔.	มีการกำหนดพื้นที่เขตปลอดบุหรี่ และ/หรือ จัดให้มีเขตสูบบุหรี่เป็นการเฉพาะได้ในบริเวณที่เหมาะสม		
ผลประเมิน		ผ่าน	ไม่ผ่าน

๓

๒. เกณฑ์ด้านคุณภาพ			
การดำเนินงาน	แนวทางการพิจารณา	คะแนน	
๑. ด้านสถานที่			
☐ (☺)	๑.๑ มีการจัดภูมิทัศน์ให้เอื้ออำนวยต่อการพักผ่อนหย่อนใจ ของประชาชน มีการออกแบบที่คำนึงถึงผู้พิการ สตรีมีครรภ์ ผู้สูงอายุ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการที่ทุกคน สามารถใช้งานร่วมกันได้โดยไม่แบ่งแยกเพศ อายุ หรือ ความแตกต่างทางกายภาพตามแนวคิดอารยสถาปัตย์ หรือ Universal design ทั้งนี้ ควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด	☐ ที่จอดรถสำหรับผู้พิการ* ☐ ทางลาด* ☐ สถานที่ติดต่อหรือประชาสัมพันธ์สำหรับผู้พิการ* ☐ ป้ายแสดงอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวก สำหรับผู้พิการ* ☐ ห้องน้ำสำหรับผู้พิการ* ☐ ประตูสำหรับผู้พิการ* ☐ อื่น ๆ ที่คำนึงถึงผู้พิการ สตรีมีครรภ์ ผู้สูงอายุ* ระบุ ☐ ๑ คะแนน = สามารถใช้ได้จริงทั้ง ๖ รายการที่มี* ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ ต้องสร้างภูมิทัศน์ให้เอื้ออำนวยต่อการพักผ่อนหย่อนใจ ของประชาชน โดยจัดให้มีพื้นที่สีเขียวสาธารณะ ร่มรื่น สวยงามตามธรรมชาติ เช่น สวนสาธารณะ สวนหย่อม เป็นต้น	
☐ (☺)	๑.๒ มีการจัดการขยะอย่างมีประสิทธิภาพ	☐ ๑ คะแนน = มีการคัดแยกขยะในหน่วยงาน และ ดำเนินการตามแนวทางลดขยะให้เป็นศูนย์ (Zero Waste) ทั้ง Reduce Reuse และ Recycle ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ มีการสร้างสรรค์กิจกรรมภายในหน่วยงาน เพื่อการจัดการขยะอย่างยั่งยืนร่วมกับเจ้าหน้าที่ หรือผู้รับบริการ	
☐ (☺)	๑.๓ มีการส่งเสริมการใช้พลังงานสีเขียวหรือพลังงาน ทดแทน	☐ ๑ คะแนน = มีการดำเนินการภายในหน่วยงาน เพื่อลดการใช้พลังงาน ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ มีการดำเนินการตามแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องความเป็นกลางของคาร์บอน (Carbon Neutrality) เช่น การติดตั้ง Solar Rooftop การใช้งานอาคารและ การบำรุงรักษาอาคารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลด การปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง	

๔

การดำเนินงาน		แนวทางการพิจารณา	คะแนน
๒. ด้านบริการ			
☐ (๑)	๒.๑ มีการสำรวจ เพื่อให้ทราบความต้องการ และ/หรือ ปัญหา ในการให้บริการ กลุ่มเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ให้บริการ เพื่อนำมาออกแบบการให้บริการและแก้ไขปัญหการให้บริการ ซึ่งต้องครอบคลุมประเด็น ดังนี้ - ประเภทงานบริการ - วันและเวลาเปิดให้บริการ - สถานที่ให้บริการ - ความยาก - ง่ายในการเข้าถึงจุดบริการ - สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ - การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการ	หน่วยงานต้องมีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ โดยใช้เทคนิคหรือวิธีการเพื่อให้ทราบความต้องการ และ/หรือ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการ และ/หรือ ปัญหาในการให้บริการ โดยกลุ่มตัวอย่างมีขนาดที่เหมาะสม และต้องกำหนดครอบคลุมทั้ง ๖ ประเด็น ดังนี้ ☐ ประเภทงานบริการ ☐ วันและเวลาเปิดให้บริการ ☐ สถานที่ให้บริการ ☐ ความยาก-ง่ายในการเข้าถึงจุดบริการ ☐ สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ ☐ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการ - ผลการสำรวจที่ได้รับคืออะไร (ผลการสำรวจไม่ควรนานกว่า ๒ ปี) * ให้พิจารณาแบบสำรวจของหน่วยงานว่าครบทั้ง ๖ ประเด็นหรือไม่ และแบบสำรวจของหน่วยงานทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือไม่	
☐ (๑)	๒.๒ มีการวิเคราะห์ผลการสำรวจและสามารถนำไปใช้ในการออกแบบ และ/หรือปรับปรุงการให้บริการหรืองานบริการ	☐ มีรายงานผลการวิเคราะห์ตามข้อ ๒.๑ ☐ นำผลการสำรวจมาออกแบบและ/หรือปรับปรุงการให้บริการหรืองานบริการ เช่น ปรับการบริการแบบ One Stop Service ลดขั้นตอนระยะเวลาให้น้อยลง เพิ่มเวลาการให้บริการนอกเวลาราชการ	
☐ (๑)	๒.๓ มีงานบริการ ณ ศูนย์ราชการสะดวก ครอบคลุม ประเภทงานดังนี้ - งานบริการตามภารกิจของหน่วยงาน - งานบริการข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงาน - งานด้านการรับเรื่องราวร้องทุกข์	☐ งานบริการตามภารกิจของหน่วยงาน ☐ งานบริการข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงาน (รูปแบบในการให้บริการข้อมูลดังกล่าวสามารถนำข้อมูลไปแสดงบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยติด QR Code ที่มีขนาดมองเห็นชัดเจน และในกรณีเป็นประกาศสำคัญให้ติดประกาศ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบและเข้าถึงสืบค้นเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคอมพิวเตอร์) ☐ งานด้านการรับเรื่องราวร้องทุกข์ * ต้องมีงานบริการครอบคลุมทั้ง ๓ ประเภทงานบริการ	
☐ (๑)	๒.๔ มีการจัดลำดับขั้นตอนการบริการที่ง่ายต่อการให้บริการ และรับบริการ เพื่อให้ประชาชนไม่ต้องรอคอยรับบริการนาน	☐ มีผังภาพหรือขั้นตอนแสดงการให้บริการที่ชัดเจน ☐ แสดงระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจน	

๕

การดำเนินงาน	แนวทางการพิจารณา	คะแนน
☐ (😊) ๒.๕ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย โดยมีการระบุขั้นตอนระยะเวลาค่าธรรมเนียม และข้อมูลจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานไว้ในคู่มือฯ อย่างชัดเจน และทบทวนปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	☐ ๑ คะแนน = มีการจัดทำคู่มือ ประกอบด้วย ๑) คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ที่อธิบายการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ๒) คู่มือการให้บริการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น คู่มือคำถาม – คำตอบ (FAQ) ๓) คู่มือสำหรับการจัดการข้อร้องเรียน ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และมีคู่มือข้างต้นที่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันและสืบค้นได้ง่าย เช่น อยู่บนระบบออนไลน์ เป็นต้น และเคยมีการปรับปรุงคู่มือใด ๆ ในช่วง ๒ ปีที่ผ่านมา ประเด็นการปรับปรุง ได้แก่ - ประเด็นเดิมในคู่มือก่อนปรับปรุง คือ - ประเด็นที่ปรับปรุงในคู่มือ คือ	
☐ (😊) ๒.๖ มีระบบแจ้งเตือนการให้บริการและระบบการติดตามสถานะผู้รับบริการ เช่น การติดตามรอบเวลาการตอบใบอนุญาตโดยการส่งข้อมูลแจ้งเตือนให้มาต่อใบอนุญาตหรือออกแบบระบบสารสนเทศให้ผู้รับบริการเข้าตรวจสอบขั้นตอนสถานะ การรับบริการในงานที่ไม่แล้วเสร็จในพื้นที่ เป็นต้น	☐ ๑ คะแนน = มีระบบการแจ้งเตือนการให้บริการและระบบการติดตามสถานะผู้รับบริการโดยช่องทางปกติ เช่น หนังสือแจ้งเตือน โทรศัพท์ ☐ ๒ คะแนน = มีระบบการแจ้งเตือนการให้บริการและระบบการติดตามสถานะผู้รับบริการโดยช่องทางดิจิทัล เช่น SMS E-mail Application *สามารถได้ ๒ คะแนน โดยไม่จำเป็นต้องผ่านเกณฑ์ ๑ คะแนน	
☐ (😊) ๒.๗ มีระบบการให้บริการประชาชนแบบออนไลน์หรือการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์	☐ ๑ คะแนน = มีระบบการให้บริการประชาชนแบบออนไลน์ เป็นแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ (e-Form) แทนแบบฟอร์มกระดาษ และแนบเอกสารที่เกี่ยวข้องได้ ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน ข้อมูลที่ผู้รับบริการเคยกรอกไปแล้วตามข้างต้น ไม่ต้องกรอกซ้ำในการใช้บริการครั้งถัดไป และมีระบบเพิ่มเติมจากข้างต้น โดยทั้งกระบวนการให้บริการแบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Fully Digital) เช่น ยื่นชำระเงินทางออนไลน์หรือทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) รับเอกสารราชการ/ใบอนุญาตผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document)	
☐ (😊) ๒.๘ มีการนำผลจากการติดตามงานมาดำเนินการปรับปรุงการให้บริการจนเกิดผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการได้ถูกต้อง รวดเร็ว สามารถลดต้นทุนลดการสูญเสียและเกิดคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ	☐ มีการติดตามปัญหาอุปสรรคในการให้บริการ ☐ ตัวอย่างการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ☐ ผลลัพธ์ของการแก้ไขปัญห เช่น ลดระยะเวลาลดขั้นตอน ความพึงพอใจ เป็นต้น *หมายเหตุ ต้องมีครบทั้ง ๓ ขั้นตอน	

การดำเนินงาน	แนวทางการพิจารณา	คะแนน
☐ (☺) ๒.๙ มีการเฝ้าระวังรับฟังและตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ รวมทั้งระบบการติดตามและแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน	☐ ๑ คะแนน = มีการกำหนดช่องทางการรับเรื่อง ขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียน ผู้รับผิดชอบ และจัดให้มีวิธีการรับฟังจากประชาชน เพื่อเป็นช่องทางที่ทำให้ทราบและชี้แจงทำความเข้าใจกับประชาชนได้ ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และมีระบบการติดตามความคืบหน้า และมีการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน	
☐ (☺) ๒.๑๐ กรณีเกิดข้อร้องเรียนการให้บริการของหน่วยงาน ข้อร้องเรียนนั้นได้รับการแก้ไขจนเป็นที่ยุติไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ (เลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง)	☐ ๑ คะแนน = ■ ในกรณีที่ไม่มีข้อร้องเรียนหน่วยงานต้องมีมาตรการเชิงรุก โดยนำองค์ความรู้หรือแนวทางปฏิบัติ อันเกิดจากประสบการณ์ มาช่วยแก้ไขปัญหาที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้น ■ ในกรณีที่ไม่มีข้อร้องเรียนสามารถดำเนินการแก้ไขจนเป็นที่ยุติ ตามเวลาที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ☐ ๒ คะแนน = ■ ในกรณีที่ไม่มีข้อร้องเรียน ต้องสร้างเครือข่ายในการทำงานเชิงรุกในการป้องกัน/แก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ■ ในกรณีที่ไม่มีข้อร้องเรียนและสามารถแก้ไขเบ็ดเสร็จภายในหน่วยงาน จะต้องแสดงระบบส่งต่อ และการประสาน รวมถึงการติดตามเรื่องตามระยะเวลาที่กำหนด (SLA) *สามารถได้ ๒ คะแนน โดยไม่จำเป็นต้องผ่านเกณฑ์ ๑ คะแนน	
☐ (☺) ๒.๑๑ มีการพัฒนาเพิ่มช่องทางการให้บริการ การให้คำปรึกษา รวมทั้งช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนผ่านทางโทรศัพท์ หรือ ศูนย์ Hotline หรือช่องทางอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ	☐ ๑ คะแนน = มีการพัฒนาเพิ่มช่องทางการให้บริการ การให้คำปรึกษา และการรับเรื่องร้องเรียน ๔ ช่องทาง (เช่น อีเมล โทรศัพท์ จดหมาย และการติดต่อเจ้าหน้าที่ที่หน่วยงาน) ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ พัฒนาเพิ่มช่องทางการให้บริการและการให้คำปรึกษา และรับเรื่องร้องเรียนที่หลากหลายและเหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการ มากกว่า ๔ ช่องทาง (เพิ่มเติมจากที่ระบุไว้ข้างต้น)	
☐ (๖) ๒.๑๒ มีการจัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินการของศูนย์ราชการสะดวกที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย หัวข้อเรื่องที่ติดตาม วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ ผลดำเนินการ และข้อเสนอการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	มีการจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินการของศูนย์ราชการสะดวกได้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องประกอบด้วย ☐ หัวข้อเรื่องที่ติดตาม ☐ วัตถุประสงค์ ☐ ผู้รับผิดชอบ ☐ ระยะเวลาดำเนินการ ☐ ผลดำเนินการ ☐ ข้อเสนอการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	

การดำเนินงาน	แนวทางการพิจารณา	คะแนน
☐ (☺) ๒.๑๓ มีระบบการติดตามปัญหาที่เกิดจากการให้บริการที่ชัดเจน	☐ ๑ คะแนน = มีระบบการติดตามปัญหาที่เกิดจากการให้บริการที่ชัดเจน (monitoring) ซึ่งเป็นไปตามแผนในข้อ ๒.๑๒ ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ กรณีที่เกิดปัญหา มีการแก้ไขปัญหาย่างทันที่ (take action) เช่น การจัดชุดเฉพาะกิจลงพื้นที่แก้ปัญหาตามความเหมาะสม	
☐ (☺) ๒.๑๔ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงงาน รวมถึงการร่วมกันทบทวนระบบงาน เพื่อออกแบบงานใหม่/สร้างนวัตกรรมในการให้บริการ (มีบันทึก/ภาพกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้อีเมลความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อออกแบบ หรือสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ และ/หรือหลักฐาน กระบวนการที่ถูกออกแบบใหม่ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้)	☐ ๑ คะแนน = มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงงาน รวมถึงการร่วมกันทบทวนระบบงานเพื่อออกแบบงานใหม่/สร้างนวัตกรรมในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ และมีระบบสารสนเทศของการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ มีการนำกระบวนการที่ถูกออกแบบใหม่/นวัตกรรมในการให้บริการที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้จริง จนเกิดผลการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม	
☐ (☺) ๒.๑๕ มีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีจำกัด โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาดในการกรอกข้อมูล รวมทั้ง การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า	☐ ๑ คะแนน = มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก (ต่างสังกัด) ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ มีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการให้บริการ (ต่างสังกัด)	
☐ (☺) ๒.๑๖ มีการปรับปรุง/พัฒนาและกำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาระบบ Call center หรือช่องทางการติดต่ออื่น ๆ ตลอดจนกำหนดมาตรฐานและพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	☐ ๑ คะแนน = หน่วยงานมีการปรับปรุง/พัฒนาและกำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาระบบ Call center หรือช่องทางการติดต่ออื่น ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน โดย - สามารถประสานส่งต่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (รวมถึงการส่งต่อข้อมูลจากส่วนกลางไปยังหน่วยงานในภูมิภาค) - มีการเก็บข้อมูลเชิงสถิติเกี่ยวกับผู้รับบริการ ระยะเวลา - มีการจัดทำฐานข้อมูลผู้รับบริการและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ หน่วยงานมีการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานในการให้บริการระบบ Call center หรือช่องทางการติดต่ออื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยแสดงให้เห็นถึงการปรับปรุง/พัฒนา และผลของการปรับปรุง/พัฒนา ก่อนและหลังมีมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศอย่างไร	

การดำเนินงาน		แนวทางการพิจารณา	คะแนน
☐ (☹️)	๒.๑๗ มีแผนการบริหารความต่อเนื่องในการให้บริการกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน หรือภัยพิบัติ โดยเตรียมทรัพยากรที่สำคัญ เช่น สถานที่ให้บริการสำรอง บุคลากร ข้อมูลสารสนเทศลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น และมีการฝึกซ้อมแผนอย่างต่อเนื่อง	☐ มีแผนการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) กรณีเกิดภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ โดยเน้นเรื่อง ☐ ข้อมูลการให้บริการ ☐ สถานที่ ☐ บุคลากร ☐ วัสดุอุปกรณ์ ☐ มีการฝึกซ้อมแผนการบริหารความต่อเนื่อง (อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง)	
☐ (😊)	๒.๑๘ มีการทบทวนแผนการบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน ตลอดจนสร้างความเข้าใจ และสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้เจ้าหน้าที่ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	☐ ๑ คะแนน = มีการทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบันและรองรับการปฏิบัติงานในภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมไม่ว่าจะเกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ หรือการมุ่งร้ายต่อองค์กร ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความต่อเนื่องให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานได้ทราบ และเผยแพร่สื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบผลกระทบในการให้บริการของหน่วยงานเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เช่น รูปแบบอินโฟกราฟิก คลิปวิดีโอ เป็นต้น	
๓. ด้านบุคลากร			
☐ (☹️)	๓.๑ มีการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมในช่วงเวลาที่มีผู้ใช้บริการเวลาจำนวนมาก หรือการให้บริการในช่วงพักกลางวัน	☐ มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของหน่วยงานที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ☐ มีการเสนอให้ผู้บริหารที่มีอำนาจพิจารณา ☐ มีคำสั่งหรือตารางมอบหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับผลสำรวจ หรือในช่วงพักกลางวันหรือช่วงเวลาที่ผู้ใช้บริการเข้ามาใช้บริการมาก	
☐ (😊)	๓.๒ มีการสร้างสิ่งจูงใจแก่บุคลากรปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนตามปกติ	☐ ๑ คะแนน = มีวิธีการ หรือแนวทางในการพิจารณาให้สิ่งจูงใจ เช่น ผลการสำรวจความพึงพอใจจากประชาชน หรือผู้บังคับบัญชา พนักงานดีเด่นประจำเดือน เป็นต้น ☐ ๒ คะแนน = มีวิธีการ หรือแนวทางในการพิจารณาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความต้องการของแต่ละบุคคลที่อาจแตกต่างกันด้วยอายุหรือตำแหน่งได้ (Personalization) *สามารถได้ ๒ คะแนน โดยไม่จำเป็นต้องผ่านเกณฑ์ ๑ คะแนน	

การดำเนินงาน		แนวทางการพิจารณา	คะแนน
☐ (☺)	๓.๓ มีการเพิ่มศักยภาพและทักษะในการปฏิบัติงานที่จำเป็น และทันสมัยให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น จัดฝึกอบรม สัมมนาระดมสมอง ศึกษาดูงาน จัดทำคู่มือ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีจิตบริการ (Service Mind)	☐ ๑ คะแนน = เจ้าหน้าที่ผ่านการฝึกอบรมหรือได้รับความรู้ด้านการให้บริการ ที่มีความสอดคล้องกับข้อ ๓.๑ และมีผลการประเมินสมรรถนะเกี่ยวกับการบริการ เช่น คะแนนสอบ คะแนนการประเมิน ใบประกาศนียบัตร เป็นต้น ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ ผลคะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจประชาชน ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	
☐ (☺)	๓.๔ เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะในการให้บริการ และ/หรือริเริ่ม พัฒนาการให้บริการจนสามารถสร้างความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ	☐ ๑ คะแนน = เจ้าหน้าที่ที่มีทักษะในการให้บริการ ดังนี้ - สามารถตอบคำถามพื้นฐานให้กับผู้รับบริการได้ - สามารถแก้ไขและรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ - มีการสื่อสารและช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยไมตรีจิต ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ เจ้าหน้าที่สามารถริเริ่มหรือพัฒนางานบริการที่เกิดจากประสบการณ์การให้บริการ และนำปัญหามาพัฒนา แก้ไข ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากภารกิจของหน่วยงาน โดยริเริ่มและ พัฒนาการให้บริการขึ้นเพิ่มเติมจาก นโยบายจนสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ	
☐ (☺)	๓.๕ เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ไว้ในแต่ละช่องทางของระบบการให้บริการออนไลน์ ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งอาจรวมถึงระบบการร้องเรียนออนไลน์ และการกำหนดมาตรฐานการให้บริการในแต่ละช่องทาง ที่ได้เปิดให้บริการไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสมสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้รับบริการ เช่น - การติดต่อผ่านอีเมล มีการตอบกลับภายใน ๒๔ ชั่วโมง - การติดต่อผ่านระบบ Chat หรือ Line มีการตอบกลับ ภายใน ๑๕ นาที - การติดต่อผ่าน Facebook มีการตอบกลับภายใน ๑ ชั่วโมง	☐ ๑ คะแนน = มีการกำหนดมาตรฐานในทุกช่องทาง ของการให้บริการระบบออนไลน์ และเจ้าหน้าที่สามารถ ปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ** คณะอนุกรรมการฯ อาจให้เจ้าหน้าที่สาธิตให้ชม** ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ มีการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการในระบบ ออนไลน์อย่างต่อเนื่อง โดยแสดงให้เห็นว่าปรับปรุงแล้ว ดีขึ้นอย่างไร	
๔. ด้านเทคโนโลยี			
☐ (☺)	๔.๑ มีระบบจัดเก็บข้อมูลและระบบวิเคราะห์ข้อมูล ที่มี ความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัยสอดคล้องกับ ความต้องการใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบการให้บริการต่อไป	☐ ๑ คะแนน = มีการรวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้งานระบบเสนอส่วนกลางทราบ สำหรับกรณีในส่วนกลางเป็นผู้ออกแบบระบบ และกรณี หน่วยงานระดับสาขาเป็นผู้ใช้งานระบบ (User) หน่วยงานต้องมีระบบจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ เพื่อส่งให้ ส่วนกลางวิเคราะห์หรือดำเนินการต่อไป ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ หน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล ดังกล่าว ตลอดจนต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนา การให้บริการของหน่วยงานหรือเสนอแนะปรับปรุง ระบบฐานข้อมูลต่อส่วนกลางในกรณีในส่วนกลางเป็น ผู้ออกแบบระบบ และหน่วยงานระดับสาขาเป็นผู้ใช้งาน ระบบ (User)	

การดำเนินงาน	แนวทางการพิจารณา	คะแนน
☐ (☺) ๔.๒ มีแผนหรือระบบการจัดการป้องกันความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความมั่นคง ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ	☐ หน่วยงานมีกระบวนการกำกับดูแล นโยบาย การป้องกันความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงด้านภัยคุกคามไซเบอร์ ที่สามารถระบุ ความเสี่ยง (identify) ป้องกัน (protect) ตรวจพบ (detect) รับมือ (respond) ทุกระบบคืนสู่สภาวะปกติ (recover) และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ☐ ๑ คะแนน = มีแผนการกำกับดูแลการป้องกัน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) และความเสี่ยงด้านภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber risk) และปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ มีการประเมินประสิทธิภาพ กำกับดูแลการป้องกัน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) และ ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber risk) อย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ การรักษาความปลอดภัยของหน่วยงาน ทั้งนี้ การประเมินประสิทธิภาพ หน่วยงานสามารถกระทำ ได้ โดยหน่วยตรวจสอบภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ของหน่วยงานเอง (IT Audit) หรือผู้ตรวจสอบภายนอก เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของการรักษาความปลอดภัย ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน	
☐ (☺) ๔.๓ การนำนวัตกรรม/เทคโนโลยี มาพัฒนาและแสวงหา วิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ เพื่อทำให้เกิดผลในการปรับปรุง และออกแบบการให้บริการสาธารณะให้สามารถตอบสนอง ปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ * นวัตกรรม คือ การสร้างหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม อย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ บริการ หรือแนวคิดใหม่ที่น่ามาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่า ประสิทธิภาพ หรือ แก้ไขปัญหาเดิมอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น * เทคโนโลยี คือ เครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการบริการ ให้มีคุณภาพ ตอบโจทย์ยุคดิจิทัล และเพิ่มความพึงพอใจ ให้กับผู้ใช้บริการ เช่น Application ทางรัฐ	☐ ๑ คะแนน = หน่วยงานนำนวัตกรรม/เทคโนโลยี ในการให้บริการจากส่วนกลางต้นสังกัดหรือแหล่งอื่นมา พัฒนาต่อยอด ในการปรับปรุงและออกแบบงานบริการ ของหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการ แก่ประชาชน ☐ ๒ คะแนน = หน่วยงานมีการพัฒนา และแสวงหา วิธีการ หรือแนวทางใหม่ ๆ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และออกแบบการให้บริการของหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการ สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ *สามารถได้ ๒ คะแนน โดยไม่จำเป็นต้องผ่านเกณฑ์ ๑ คะแนน	
☐ (☺) ๔.๔ มีการเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการแบบเรียลไทม์หรือภายใน ๒๔ ชั่วโมง และสามารถนำมาจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล และ นำมาวิเคราะห์ แบ่งปันข้อมูล และสามารถให้ประโยชน์ได้	☐ ๑ คะแนน = มีการจัดทำฐานข้อมูลในการให้บริการ เข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์แบบเรียลไทม์ หรือภายใน ๒๔ ชั่วโมง ☐ ๒ คะแนน = ดำเนินการตามเกณฑ์ ๑ คะแนน และ มีการวิเคราะห์ แบ่งปันข้อมูล และใช้ประโยชน์จาก ฐานข้อมูลผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงการคุ้มครองข้อมูล ส่วนบุคคล (PDPA)	

๕. เจอเนอซีเพสเพดเพม (๑๔ คะแนม) แสงงห้ล็กฐานเช่งประจักษ์ทุกข้อที่ม่การดำเน้งนการ					
ประเด้น/กะแนม	*การจำแนกหน่วยงานตามลักษณะการให้บริการ				
	ด้านสารารณศุข (เช่น โรงหยบบาล สนง.สารารณศุข)	ด้านสารารณูปภค (เช่น การให้พึบ/การประปา)	ด้านเศรษฐกิจ (เช่น สำนักงานที่ดิน/สำนักงาน ขนส่ง/สำนักงานพาณัษย์/ สรรพสามค/สรรพหาร/ศุลกากร/ ธนาคาร/คลังจ้งหวรค์)	ด้านสังคมและกระบวนการ ยุติธรรม (เช่น สนง.ยุติธรรม/สนง. คุมประพฤติ/สนง.บังคับคดี/ ประกันสังคม/สำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน/สำนักงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน/ ศูนย์ดำรงธรรม)	อื่น ๆ (นอกเหนือจาก ที่กำหนด)
๕.๑ ประชาชนได้รับการตอบสนองความต้งการจากการที่หน่วยงานม่บริการเชิงรุกนอกเหนือจากการที่ของหน่วยงาน					
☐ ๖ คะแนม (ข้อละ ๓ คะแนม)	☒ ๑) หน่วยงานม่มีข้อมูลอะไรว้าง ที่สามารถใช้ยกระดับการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชนในปัจจุบันและอนาคต ☒ ๒) หน่วยงานม่มีการจับคู่ผลการ ออกเยียมบ้านอย่างต้งเนื่องอย่างไร และช่วยให้อะประชาชนเข้าถึบริการ ได้สะดวกมากขึ้น ☒ ๓) หน่วยงานม่มีระบบ One Stop Service อะไรบ้างที่ถูกนำมาใช้เพื่อ ยกระดับบริการและเพิ่มความสะดวก ให้อะประชาชน เช่น งานทะเบียนและ ประกันสุขภาพ	☒ ๑) หน่วยงานม่มีข้อมูลอะไรว้าง ที่สามารถใช้ยกระดับการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชนในปัจจุบันและอนาคต ☒ ๒) หน่วยงานม่มีการจับคู่ผลการ ออกเยียมบ้านอย่างต้งเนื่องอย่างไร และช่วยให้อะประชาชนเข้าถึบริการ ได้สะดวกมากขึ้น ☒ ๓) มีระบบเฝ้าระวัง ตรวจตรา ระบบ และแจ้งเตือนอย่างทั่วถึง อย่างไร ในการป้องกันควมเสียหาย และตอบสนองเหตุการณ์ได้ทัวเวลา เพื่อประโยชน์ต่อประชาชน	☒ ๑) หน่วยงานม่มีข้อมูลอะไรว้าง ที่สามารถใช้ยกระดับการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชนในปัจจุบันและอนาคต ☒ ๒) หน่วยงานม่มีการจับคู่ผลการ ออกเยียมบ้านอย่างต้งเนื่องอย่างไร และช่วยให้อะประชาชนเข้าถึ บริการได้สะดวกมากขึ้น ☒ ๓) หน่วยงานม่มีการเคลื่อนที่ อะไรบ้างที่สอดคล้องกับหลักการ การเข้าถึงและอำนวยความสะดวก แก่ประชาชน	☒ ๑) หน่วยงานม่มีข้อมูลอะไรว้าง ที่สามารถใช้ยกระดับการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชนในปัจจุบันและอนาคต ☒ ๒) หน่วยงานม่มีการบริหารจัดการ ของหน่วยงานอย่างไรในการลด ความแออัดและกระจายเวลากการ รอคอยของประชาชน ☒ ๓) หน่วยงานม่มีการจัดคู่อการ กรองและตรวจสอบก่อนเข้ารับ บริการอย่างไร เพื่อเพิ่มความ รวดเร็วและประสิทธิภาพในการ ให้บริการแก่ประชาชน	

* บัญชีการจำแนกหน่วยงานตามเอกสารแนบท้าย

๑๒

๕. เจ็อนโชพิเศพะเพิ่มเติม (๑๔ คะเนม) แสดงลัทธิฐานเชิงประจักษ์ทุกข้อที่มีการดำเนินงาน					
ประเด็น/กะเนม	*การจําแนกหน่วยงานตามลักษณะการให้บริการ				
	ด้านสาธารณสุข (เช่น โรงพยาบาล สนง.สาธารณสุข)	ด้านสาธารณสุข (เช่น การให้พิน/การประปา)	ด้านเศรษฐกิจ (เช่น สำนักงานที่ดิน/สำนักงาน ขนส่ง/สำนักงานพาณิชย์/ สรรพสามิต/สรรพากร/ศุลกากร/ ธนาคาร/คลังจังหวัด)	ด้านสังคมและกระบวนการ ยุติธรรม (เช่น สนง.ยุติธรรม/สนง. คุมประพฤติ/สนง.บังคับคดี/ ประกันสังคม/สำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน/สำนักงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน/ ศูนย์พิทักษ์ธรรม)	อื่น ๆ (นอกเหนือจาก ที่กล่าวหนด)
	☐ ๔) มีการเชื่อมโยงการบริการกับหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างใด ที่ช่วยให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น ☐ ๕) หน่วยงานมีการเปลี่ยนที่อะไรบ้างที่สอดคล้องกับหลักการเพิ่มการเข้าถึงและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ☐ ๖) หน่วยงานได้สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน และมูลนิธิอย่างไร เพื่อยกระดับการให้บริการตามหลักการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน	☐ ๔) หน่วยงานมีการเปลี่ยนที่อะไรบ้างที่สอดคล้องกับหลักการเพิ่มการเข้าถึงและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ☐ ๕) มีการเชื่อมโยงการบริการกับหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างใด ที่ช่วยให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น ☐ ๖) หน่วยงานได้สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน และมูลนิธิอย่างไร เพื่อยกระดับการให้บริการตามหลักการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน	☐ ๔) หน่วยงานมีการแบบเบ็นเซ้ง (One Stop Service) อะไรบ้างที่ช่วยเหลือความและสะดวกของความต้องการของประชาชน ☐ ๕) มีการเชื่อมโยงการบริการกับหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างใด ที่ช่วยให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น ☐ ๖) หน่วยงานได้สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน และมูลนิธิอย่างไร เพื่อยกระดับการให้บริการตามหลักการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน	☐ ๔) การบริการจัดการในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และติดตามของหน่วยงานอย่างไรในการแก้ไขปัญหาและป้องกันผลกระทบต่อประชาชน ☐ ๕) มีการเชื่อมโยงการบริการกับหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างใด ที่ช่วยให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น ☐ ๖) หน่วยงานได้สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน และมูลนิธิอย่างไร เพื่อยกระดับการให้บริการตามหลักการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน	☐ ๔) หน่วยงานมีการเปลี่ยนที่อะไรบ้างที่สอดคล้องกับหลักการเพิ่มการเข้าถึงและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ☐ ๕) มีการเชื่อมโยงการบริการกับหน่วยงานหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างใด ที่ช่วยให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น ☐ ๖) หน่วยงานได้สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน และมูลนิธิอย่างไร เพื่อยกระดับการให้บริการตามหลักการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

*บัญชีการจําแนกหน่วยงานตามเอกสารแนบท้าย

๕. เจือนโซพิเศษเพิ่มเติม (๑๔ คะแนน) แสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ทุกข้อที่มีการดำเนินการ					
ประเด็น/คะแนน	*การจำแนกหน่วยงานตามลักษณะการให้บริการ				
	ด้านสาธารณสุข (เช่น โรงพยาบาล สนง.สาธารณสุข)	ด้านสาธารณูปโภค (เช่น การไฟฟ้า/การประปา)	ด้านเศรษฐกิจ (เช่น สำนักงานที่ดิน/สำนักงาน ขนส่ง/สำนักงานพาณิชย์/ สรรพสามิต/สรรพากร/ศุลกากร/ ธนาคาร/คลังจังหวัด)	ด้านสังคมและกระบวนการ ยุติธรรม (เช่น สนง.ยุติธรรม/สนง. คุมประพฤติ/สนง.บังคับคดี/ ประกันสังคม/สำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน/สำนักงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน/ ศูนย์ดำรงธรรม)	อื่น ๆ (นอกเหนือจาก ที่กำหนด)
๕.๒ ประชาชนได้รับประโยชน์จากบริการที่หน่วยงานมีช่องทางบริการที่เข้าถึงง่าย สะดวก และเหมาะสม					
☐ ๖ คะแนน (ข้อละ ๓ คะแนน)	☐ ๑) การจัดบริการช่องทางพิเศษตามความเหมาะสมของผู้รับบริการอย่างไร ในการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชน ☐ ๒) มีช่องทางติดต่อที่เกิดให้บริการตลอด ๒๔ ชั่วโมงหรือไม่ ในการให้ข้อมูลอย่างเพียงพอและตอบสนองความต้องการของประชาชน ☐ ๓) มีบริการรับผู้ช่วยตามการร้องขอ นอกสถานที่ อบรมอย่างไร ☐ ๔) มีช่องทางทางสังคมออนไลน์ให้ผู้ไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน	☐ ๑) การจัดบริการช่องทางพิเศษตามความเหมาะสมของผู้รับบริการอย่างไร ในการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชน ☐ ๒) มีช่องทางติดต่อที่เกิดให้บริการตลอด ๒๔ ชั่วโมงหรือไม่ ในการให้ข้อมูลอย่างเพียงพอและตอบสนองความต้องการของประชาชน ☐ ๓) มีบริการรับผู้ช่วยตามการร้องขอ นอกสถานที่ อบรมอย่างไร ☐ ๔) มีช่องทางทางสังคมออนไลน์ให้ผู้ไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน	☐ ๑) การจัดบริการช่องทางพิเศษตามความเหมาะสมของผู้รับบริการอย่างไร ในการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชน ☐ ๒) มีช่องทางติดต่อที่เกิดให้บริการตลอด ๒๔ ชั่วโมงหรือไม่ ในการให้ข้อมูลอย่างเพียงพอและตอบสนองความต้องการของประชาชน ☐ ๓) มีบริการรับผู้ช่วยตามการร้องขอ นอกสถานที่ อบรมอย่างไร ☐ ๔) มีช่องทางทางสังคมออนไลน์ให้ผู้ไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน	☐ ๑) มีช่องทางทางการให้บริการคำปรึกษาทั้งในและนอกสถานที่ของหน่วยงานอย่างไร ในการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชน ☐ ๒) มีช่องทางติดต่อที่เกิดให้บริการตลอด ๒๔ ชั่วโมงหรือไม่ ในการให้ข้อมูลอย่างเพียงพอและตอบสนองความต้องการของประชาชน ☐ ๓) มีบริการรับผู้ช่วยตามการร้องขอ นอกสถานที่ อบรมอย่างไร ☐ ๔) มีช่องทางทางสังคมออนไลน์ให้ผู้ไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน	☐ ๑) มีการขยายกลุ่มผู้รับบริการไปยังกลุ่มเฉพาะ (Personalized Service) ของหน่วยงานสอดคล้องกับหลักการในการตอบสนองความต้องการเฉพาะ เพิ่มความสะดวกและสร้างประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างไร ☐ ๒) มีการจัดบริการช่องทางพิเศษตามความเหมาะสมของผู้รับบริการอย่างไร ในการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชน ☐ ๓) มีช่องทางทางสังคมออนไลน์ให้ผู้ไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน
*ปัญหาการจำแนกหน่วยงานตามเอกสารแนบท้าย					

๑๔

๕. เจือนโซพิเศษเพิ่มเติม (๑๔ คะแนน) แสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ทุกข้อที่มีการดำเนินการ					
ประเด็น/คะแนน	*การจำแนกหน่วยงานตามลักษณะการให้บริการ				
	ด้านสาธารณสุข (เช่น โรงพยาบาล สนง.สาธารณสุข)	ด้านสาธารณูปโภค (เช่น การไฟฟ้า/การประปา)	ด้านเศรษฐกิจ (เช่น สำนักงานที่ดิน/สำนักงาน ขนส่ง/สำนักงานพาณิชย์/ สรรพสามิต/สรรพากร/ศุลกากร/ ธนาคาร/คลังจังหวัด)	ด้านสังคมและกระบวนการ ยุติธรรม (เช่น สนง.ยุติธรรม/สนง. คุมประพฤติ/สนง.บังคับคดี/ ประกันสังคม/สำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน/สำนักงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน/ ศูนย์ดำรงธรรม)	อื่น ๆ (นอกเหนือจาก ที่กำหนด)
☐ ๕) มีบริการแบบอิเล็กทรอนิกส์อะไรบ้าง เช่น ระบบการสั่งยาอิเล็กทรอนิกส์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการเข้ารับบริการ ☐ ๖) หน่วยงานมีช่องทางติดต่อและการเข้าถึงที่ง่าย ไม่ซับซ้อน (Layer Zero) อย่างไร เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ทันที	☐ ๕) มีบริการนอกสถานที่ตามร้องขอ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมของประชาชนอะไรบ้าง อย่างไร ☐ ๕) หน่วยงานมีบริการแบบ One Stop Service ผ่าน Mobile Application อะไรบ้างที่ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของประชาชน ☐ ๖) มีระบบบริการ e-Service และระบบติดตามผล (tracking) อย่างไร เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน	☐ ๕) มีระบบแจ้งผลการดำเนินงานกับผู้ร้องเรียนโดยผู้ร้องเรียนสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อตรวจสอบสถานะความคืบหน้าแบบเรียลไทม์ ☐ ๕) หน่วยงานมีช่องทางบริการแบบ e-Service ที่ครอบคลุมงานบริการสำคัญหรืองานบริการหลักอะไรบ้างที่ช่วยทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของประชาชน ☐ ๖) มีช่องทางในการทำงานความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม มูลนิธิ องค์กรเพื่อประโยชน์สาธารณะ เพื่อให้ประชาชนได้ใช้บริการที่สะดวก รวดเร็ว	☐ ๕) มีระบบแจ้งผลการดำเนินงานกับผู้ร้องเรียนโดยผู้ร้องเรียนสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อตรวจสอบสถานะความคืบหน้าแบบเรียลไทม์ ☐ ๕) การให้บริการที่อำนวยความสะดวกให้ประชาชนโดยไม่ต้องเห็นหน้ามาติดต่อที่สำนักงานของหน่วยงานสอดคล้องกับหลักการในการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของผู้รับบริการอย่างไร ☐ ๖) มีช่องทาง/วิธีการที่สามารถประสานงานเข้าไปช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบได้ทันที โดยร่วมมือกับเครือข่ายจากชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	☐ ๕) มีบริการจองคิวออนไลน์ผ่านช่องทางอะไรบ้าง เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนในการเข้ารับบริการ ☐ ๕) มีระบบแจ้งผลการดำเนินงานกับผู้ร้องเรียนโดยผู้ร้องเรียนสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อตรวจสอบสถานะความคืบหน้าแบบเรียลไทม์ ☐ ๖) การจัดการที่อำนวยความสะดวกให้ประชาชนในการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของผู้รับบริการอย่างไร	
*ปัญหาการจำแนกหน่วยงานตามเอกสารแนบท้าย					

๑๕

๕. เจียนไขพิเศษเพิ่มเติม (๑๔ คะแนน) แสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ทุกข้อที่มีการดำเนินการ					
ประเด็น/คะแนน	*การจำแนกหน่วยงานตามลักษณะการให้บริการ				
	ด้านสาธารณสุข (เช่น โรงพยาบาล สนง.สาธารณสุข)	ด้านสาธารณสุข (เช่น การไฟฟ้า/การประปา)	ด้านเศรษฐกิจ (เช่น สำนักงานที่ดิน/สำนักงาน ขนส่ง/สำนักงานพาณิชย์/ สรรพสามิต/สรรพากร/ศุลกากร/ ธนาคาร/คลังจังหวัด)	ด้านสังคมและกระบวนการ ยุติธรรม (เช่น สนง.ยุติธรรม/สนง. คุมประพฤติ/สนง.บังคับคดี/ ประกันสังคม/สำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน/สำนักงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน/ ศูนย์ดำรงธรรม)	อื่น ๆ (นอกเหนือจาก ที่กำหนด)
๕.๓ ประชาชนได้รับประโยชน์จากการที่หน่วยงานพัฒนาขีดความสามารถในใช้ดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการและการเป็นต้นแบบสำหรับการขยายผลการบริการในอนาคต					
☐ ๖ คะแนน (ข้อละ ๑ คะแนน)	☐ ๑) การศึกษาที่ลดระยะเวลา การศึกษา/ความเจ็บปวด และ เพิ่มประสิทธิภาพและผลสำเร็จ ในการศึกษา ☐ ๒) ลดต้นทุน ลดภาระค่าใช้จ่าย ของประชาชน ☐ ๓) ติดตามการบริการให้ได้รับ บริการอย่างต่อเนื่อง ☐ ๔) การส่งต่อผู้รับบริการ ในพื้นที่ห่างไกล ทำให้ประชาชน ในพื้นที่ห่างไกลได้รับการดูแล ที่รวดเร็ว เข้าถึงบริการที่จำเป็น ลดเวลารอคอย และเพิ่มโอกาส ในการรักษาอย่างทันท่วงที	☐ ๑) เชื่อมโยงข้อมูลไปยังหน่วยงาน หรือภาคส่วนอื่นในการบูรณาการ การให้บริการและการบูรณาการ ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว แม่นยำ ลดความซ้ำซ้อน ☐ ๒) เพิ่มประสิทธิภาพในการ ให้บริการที่รวดเร็ว ในทุกสถานที่ ทุกเวลา ☐ ๓) แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่อง ในการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ☐ ๔) ติดตามสถานะการดำเนินการ เพื่อให้ผู้รับบริการทราบระยะเวลา แล้วเสร็จ ทำให้ประชาชนได้รับ ความสะดวก ไม่กังวล สามารถวางแผน ล่วงหน้า ลดความกังวล และเพิ่ม ความมั่นใจในการบริการที่ได้รับ	☐ ๑) เชื่อมโยงข้อมูลไปยังหน่วยงาน หรือภาคส่วนอื่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริการ และทำให้ประชาชน ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว แม่นยำ ลดความซ้ำซ้อน ☐ ๒) เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ที่รวดเร็ว ในทุกสถานที่ ทุกเวลา ☐ ๓) แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่อง ในการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ☐ ๔) ติดตามสถานะการดำเนินการ เพื่อให้ผู้รับบริการทราบระยะเวลา แล้วเสร็จ ทำให้ประชาชนได้รับ ความสะดวก ไม่กังวล สามารถวางแผน ล่วงหน้า ลดความกังวล และเพิ่ม ความมั่นใจในการบริการที่ได้รับ	☐ ๑) เชื่อมโยงข้อมูลไปยังหน่วยงาน หรือภาคส่วนอื่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริการ และทำให้ประชาชน ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว แม่นยำ ลดความซ้ำซ้อน ☐ ๒) เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ที่รวดเร็ว ในทุกสถานที่ ทุกเวลา ☐ ๓) แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่อง ในการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ☐ ๔) ติดตามสถานะการดำเนินการ เพื่อให้ผู้รับบริการทราบระยะเวลา แล้วเสร็จ ทำให้ประชาชนได้รับ ความสะดวก ไม่กังวล สามารถวางแผน ล่วงหน้า ลดความกังวล และเพิ่ม ความมั่นใจในการบริการที่ได้รับ	

*ข้อมูลการจำแนกหน่วยงานตามเอกสารแนบท้าย

๑๖

๕. เจียนไขพิเศษเพิ่มเติม (๑๔ คะแนน) แสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ทุกข้อที่มีการดำเนินการ					
ประเด็น/คะแนน	*การจำแนกหน่วยงานตามลักษณะการให้บริการ				
	ด้านสาธารณสุข (เช่น โรงพยาบาล สนง.สาธารณสุข)	ด้านสาธารณสุข (เช่น การไฟฟ้า/การประปา)	ด้านเศรษฐกิจ (เช่น สำนักงานที่ดิน/สำนักงาน ขนส่ง/สำนักงานพาณิชย์/ สรรพสามิต/สรรพากร/ศุลกากร/ ธนาคาร/คลังจังหวัด)	ด้านสังคมและกระบวนการ ยุติธรรม (เช่น สนง.ยุติธรรม/สนง. คุมประพฤติ/สนง.บังคับคดี/ ประกันสังคม/สำนักงานสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน/สำนักงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน/ ศูนย์ดำรงธรรม)	อื่น ๆ (นอกเหนือจาก ที่กำหนด)
☐ ๕) เป็นหน่วยงานต้นแบบ การสร้างความเป็นเลิศในด้าน การศึกษาที่มีหน่วยงานอื่นนำผลงาน ไปใช้ในการขยายผล/ต่อยอด หรือ ได้รับรางวัลยกย่องเชิดชูในระดับ องค์กร/จังหวัด/ประเทศ ☐ ๖) การบริหารจัดการเพื่อ เป็นไปตามมาตรฐานและการบริการ สุขภาพ ทำให้ประชาชนได้รับ บริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน	☐ ๕) แจ้งเตือนจุดชำรุดบกพร่อง/ ปัญหา เพื่อป้องกันความเสียหายที่ อาจจะเกิดขึ้น ทำให้ประชาชนได้รับ การป้องกันล่วงหน้า ลดความเสี่ยง ต่อความเสียหาย เพิ่มความปลอดภัย ความมั่นใจ และสามารถเตรียมตัว รับมือกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ☐ ๖) เป็นหน่วยงานต้นแบบที่มี หน่วยงานอื่นนำผลงานไปใช้ในการ ขยายผล/ต่อยอด หรือได้รับ รางวัลยกย่องเชิดชูในระดับองค์กร/ จังหวัด/ประเทศ	☐ ๕) แจ้งเตือนปัญหา เพื่อป้องกัน ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้ ประชาชนได้รับการป้องกันล่วงหน้า ลดความเสี่ยงต่อความเสียหาย เพิ่มความปลอดภัย ความมั่นใจ และสามารถเตรียมตัวรับมือกับ ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ☐ ๖) เป็นหน่วยงานต้นแบบที่มี หน่วยงานอื่นนำผลงานไปใช้ในการ ขยายผล/ต่อยอด หรือได้รับ รางวัลยกย่องเชิดชูในระดับองค์กร/ จังหวัด/ประเทศ	☐ ๕) แจ้งเตือนปัญหา เพื่อป้องกัน ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้ ประชาชนได้รับการป้องกันล่วงหน้า ลดความเสี่ยงต่อความเสียหาย เพิ่มความปลอดภัย ความมั่นใจ และสามารถเตรียมตัวรับมือกับ ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ☐ ๖) เป็นหน่วยงานต้นแบบที่มี หน่วยงานอื่นนำผลงานไปใช้ในการ ขยายผล/ต่อยอด หรือได้รับ รางวัลยกย่องเชิดชูในระดับองค์กร/ จังหวัด/ประเทศ	☐ ๕) แจ้งเตือนปัญหา เพื่อป้องกัน ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้ ประชาชนได้รับการป้องกันล่วงหน้า ลดความเสี่ยงต่อความเสียหาย เพิ่มความปลอดภัย ความมั่นใจ และสามารถเตรียมตัวรับมือกับ ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ☐ ๖) เป็นหน่วยงานต้นแบบที่มี หน่วยงานอื่นนำผลงานไปใช้ในการ ขยายผล/ต่อยอด หรือได้รับ รางวัลยกย่องเชิดชูในระดับองค์กร/ จังหวัด/ประเทศ	

*ข้อมูลการจำแนกหน่วยงานตามเอกสารแนบท้าย

๑๗

ด้านผลลัพธ์

แนวทางการดำเนินงาน	คะแนนเต็ม
๑. ความพึงพอใจของประชาชนในการรับบริการ	๑๐
๒. ความสะดวกในการติดต่อราชการ โดยพิจารณาจากความรวดเร็ว ขั้นตอนสั้น เข้าถึงบริการได้หลายช่องทาง	๑๐
๓. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการประชาชน จนทำให้สามารถใช้บริการได้จากทุกที่ทุกเวลา การติดตามสถานะงานบริการได้ ระบบการร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ	๑๐
รวม	๓๐

คำอธิบายเกณฑ์การประเมินด้านผลลัพธ์

แนวทางการดำเนินงาน (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
๑. ความพึงพอใจของประชาชนในการรับบริการ (๑๐ คะแนน)	พิจารณาจากวิธีการจัดเก็บข้อมูลและความน่าเชื่อถือในการจัดเก็บแบบสอบถาม ความพึงพอใจของประชาชนในการรับบริการที่ทางศูนย์ราชการสะดวกจัดทำขึ้น เช่น สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างกับผู้มารับบริการทั้งหมด เป็นต้น	
	๑.๑ วิธีการจัดเก็บข้อมูล (๒ คะแนน)	
	☐ ๑ คะแนน	หน่วยงานจัดเก็บข้อมูลเอง
	☐ ๒ คะแนน	จัดเก็บข้อมูลโดย third party
	หมายเหตุ : - การดำเนินการโดย third party หมายถึง การสำรวจโดยหน่วยงานภายนอก หรือ หน่วยงานส่วนกลางสำรวจให้สาขาก็ได้	
	๑.๒ ความครอบคลุมและเพียงพอของกลุ่มตัวอย่าง (๓ คะแนน)	
	กลุ่มประชากร (N) = คน , กลุ่มตัวอย่าง (n) = คน	
	☐ ๑ คะแนน	ใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ขนาดความคลาดเคลื่อน เท่ากับ + - ๑๐%
	☐ ๒ คะแนน	ใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ขนาดความคลาดเคลื่อน เท่ากับ + - ๕%
	☐ ๓ คะแนน	ใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ขนาดความคลาดเคลื่อน เท่ากับ + - ๓%
หมายเหตุ : ในการประเมินขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะใช้ค่าความเชื่อมั่น (confidence level) ๙๕% ใช้สัดส่วนของประชากร (Population Proportion) ๕๐% และให้คณะอนุฯพิจารณาตามตาราง และหลักฐานการจัดเก็บข้อมูล โดยให้หน่วยงานเป็นผู้นำเสนอ		
๑.๓ ผลความพึงพอใจของประชาชน (๕ คะแนน)		
	☐ ๑ คะแนน	น้อยกว่าร้อยละ ๖๐
	☐ ๒ คะแนน	ร้อยละ ๖๐ - ๗๐
	☐ ๓ คะแนน	มากกว่าร้อยละ ๗๐ - ๘๐
	☐ ๔ คะแนน	มากกว่าร้อยละ ๘๐ - ๙๕
	☐ ๕ คะแนน	มากกว่าร้อยละ ๙๕ ขึ้นไป
หมายเหตุ : หากจัดเก็บหลายช่องทางให้หาค่าเฉลี่ยจากทุกช่องทาง และต้องเป็นผลจากการสำรวจในรอบ ๑ ปีที่ผ่านมา		

แนวทางการดำเนินงาน (คะแนน)	เกณฑ์การประเมิน	คะแนน																								
๒. ความสะดวกในการติดต่อราชการ โดยพิจารณาจากความรวดเร็ว ขั้นตอนสั้น เข้าถึงบริการได้หลายช่องทาง (๑๐ คะแนน)	พิจารณาจากจำนวนช่องทางในการให้บริการและจำนวนผู้ใช้บริการช่องทางออนไลน์ (ใช้งานบริการหลักหรืองานบริการที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุด โดยช่องทางหลัก หมายถึง ช่องทางการให้บริการปกติ เช่น ช่องทาง walk-in ช่องทางการให้บริการอื่น ๆ เช่น e-service การยื่นเอกสารทาง online หรือ e-payment เป็นต้น (ยกเว้นคู่มือประชาชน)) <table border="1"> <tr> <td colspan="2">๒.๑ จำนวนช่องทางในการให้บริการ (๕ คะแนน)</td></tr> <tr> <td>☐ ๑ คะแนน</td><td>๑ ช่องทาง (หมายถึงช่องทางหลัก)</td></tr> <tr> <td>☐ ๒ คะแนน</td><td>๒ ช่องทางขึ้นไป</td></tr> <tr> <td>☐ ๓ คะแนน</td><td>๓ ช่องทางขึ้นไป</td></tr> <tr> <td>☐ ๔ คะแนน</td><td>เพิ่มช่องทางการให้บริการในเชิงรุกตามความเหมาะสมของงานบริการ อย่างน้อย ๑ เรื่อง (เช่น เติลเวอรี่ส่งตรงถึงบ้าน เป็นต้น)</td></tr> <tr> <td>☐ ๕ คะแนน</td><td>เพิ่มช่องทางการให้บริการในเชิงรุกตามความเหมาะสมของงานบริการ อย่างน้อย ๒ เรื่อง</td></tr> </table> หมายเหตุ : คณะอนุฯ ต้องพิจารณาว่าช่องทางในการให้บริการต้องเป็นช่องทางที่มีความต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ (โดยในช่องทางดังกล่าวต้องสามารถให้บริการอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า ๓ เดือน) <table border="1"> <tr> <td colspan="2">๒.๒ จำนวนผู้ใช้บริการช่องทางออนไลน์ที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น (๕ คะแนน)</td></tr> <tr> <td>☐ ๑ คะแนน</td><td>มีผู้ใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์อย่างน้อย ๑ งานบริการ</td></tr> <tr> <td>☐ ๒ คะแนน</td><td>สัดส่วนผู้ใช้บริการออนไลน์โดยเฉลี่ยสูงกว่าปีที่ผ่านมา ในทุกงานบริการที่มีการให้บริการออนไลน์</td></tr> <tr> <td>☐ ๓ คะแนน</td><td>มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๕๐ - ๕๙ เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด</td></tr> <tr> <td>☐ ๔ คะแนน</td><td>มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๕๙ - ๗๐ เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด</td></tr> <tr> <td>☐ ๕ คะแนน</td><td>มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๗๐ ขึ้นไป เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด</td></tr> </table>	๒.๑ จำนวนช่องทางในการให้บริการ (๕ คะแนน)		☐ ๑ คะแนน	๑ ช่องทาง (หมายถึงช่องทางหลัก)	☐ ๒ คะแนน	๒ ช่องทางขึ้นไป	☐ ๓ คะแนน	๓ ช่องทางขึ้นไป	☐ ๔ คะแนน	เพิ่มช่องทางการให้บริการในเชิงรุกตามความเหมาะสมของงานบริการ อย่างน้อย ๑ เรื่อง (เช่น เติลเวอรี่ส่งตรงถึงบ้าน เป็นต้น)	☐ ๕ คะแนน	เพิ่มช่องทางการให้บริการในเชิงรุกตามความเหมาะสมของงานบริการ อย่างน้อย ๒ เรื่อง	๒.๒ จำนวนผู้ใช้บริการช่องทางออนไลน์ที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น (๕ คะแนน)		☐ ๑ คะแนน	มีผู้ใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์อย่างน้อย ๑ งานบริการ	☐ ๒ คะแนน	สัดส่วนผู้ใช้บริการออนไลน์โดยเฉลี่ยสูงกว่าปีที่ผ่านมา ในทุกงานบริการที่มีการให้บริการออนไลน์	☐ ๓ คะแนน	มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๕๐ - ๕๙ เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด	☐ ๔ คะแนน	มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๕๙ - ๗๐ เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด	☐ ๕ คะแนน	มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๗๐ ขึ้นไป เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด	
๒.๑ จำนวนช่องทางในการให้บริการ (๕ คะแนน)																										
☐ ๑ คะแนน	๑ ช่องทาง (หมายถึงช่องทางหลัก)																									
☐ ๒ คะแนน	๒ ช่องทางขึ้นไป																									
☐ ๓ คะแนน	๓ ช่องทางขึ้นไป																									
☐ ๔ คะแนน	เพิ่มช่องทางการให้บริการในเชิงรุกตามความเหมาะสมของงานบริการ อย่างน้อย ๑ เรื่อง (เช่น เติลเวอรี่ส่งตรงถึงบ้าน เป็นต้น)																									
☐ ๕ คะแนน	เพิ่มช่องทางการให้บริการในเชิงรุกตามความเหมาะสมของงานบริการ อย่างน้อย ๒ เรื่อง																									
๒.๒ จำนวนผู้ใช้บริการช่องทางออนไลน์ที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น (๕ คะแนน)																										
☐ ๑ คะแนน	มีผู้ใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์อย่างน้อย ๑ งานบริการ																									
☐ ๒ คะแนน	สัดส่วนผู้ใช้บริการออนไลน์โดยเฉลี่ยสูงกว่าปีที่ผ่านมา ในทุกงานบริการที่มีการให้บริการออนไลน์																									
☐ ๓ คะแนน	มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๕๐ - ๕๙ เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด																									
☐ ๔ คะแนน	มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๕๙ - ๗๐ เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด																									
☐ ๕ คะแนน	มีผู้ใช้บริการออนไลน์เฉลี่ยในทุกงานบริการ มากกว่าร้อยละ ๗๐ ขึ้นไป เมื่อเทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด																									
๓. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการประชาชน จนทำให้สามารถใช้บริการได้จากทุกที่ทุกเวลา การติดตามสถานะ งานบริการได้ ระบบการร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ (๑๐ คะแนน)	พิจารณาจากการมีระบบเพื่อให้บริการได้จากทุกที่ เช่น ระบบการจองคิว ระบบการให้บริการ ระบบการชำระเงิน ระบบการให้ข้อมูลเพื่อติดตามสถานะการให้บริการ ระบบการร้องเรียน เป็นต้น โดยประเมินการให้คะแนนระบบละ ๒ คะแนน ตามตาราง <table border="1"> <tr> <td>☐ ๒ คะแนน</td><td>เจ้าหน้าที่สามารถตอบกลับข้อมูลในระบบจนสมบูรณ์ตลอด ๒๔ ชั่วโมง หรือ มีระบบการติดตามสถานะการให้บริการ</td></tr> <tr> <td>☐ ๒ คะแนน</td><td>มีระบบการจองคิวล่วงหน้าออนไลน์ หรือ มีระบบการร้องเรียนออนไลน์</td></tr> <tr> <td>☐ ๒ คะแนน</td><td>มีระบบยื่นคำขอออนไลน์</td></tr> <tr> <td>☐ ๒ คะแนน</td><td>มีระบบออกเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ (e-Certificate) ใบรับ/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt/ e-Tax Invoice)/ใบอนุญาต/หนังสือ/เอกสารราชการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์</td></tr> <tr> <td>☐ ๒ คะแนน</td><td>มีบริการชำระเงินออนไลน์ หรือ หน่วยงานไม่มีงานบริการที่ต้องชำระเงิน</td></tr> </table>	☐ ๒ คะแนน	เจ้าหน้าที่สามารถตอบกลับข้อมูลในระบบจนสมบูรณ์ตลอด ๒๔ ชั่วโมง หรือ มีระบบการติดตามสถานะการให้บริการ	☐ ๒ คะแนน	มีระบบการจองคิวล่วงหน้าออนไลน์ หรือ มีระบบการร้องเรียนออนไลน์	☐ ๒ คะแนน	มีระบบยื่นคำขอออนไลน์	☐ ๒ คะแนน	มีระบบออกเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ (e-Certificate) ใบรับ/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt/ e-Tax Invoice)/ใบอนุญาต/หนังสือ/เอกสารราชการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	☐ ๒ คะแนน	มีบริการชำระเงินออนไลน์ หรือ หน่วยงานไม่มีงานบริการที่ต้องชำระเงิน															
☐ ๒ คะแนน	เจ้าหน้าที่สามารถตอบกลับข้อมูลในระบบจนสมบูรณ์ตลอด ๒๔ ชั่วโมง หรือ มีระบบการติดตามสถานะการให้บริการ																									
☐ ๒ คะแนน	มีระบบการจองคิวล่วงหน้าออนไลน์ หรือ มีระบบการร้องเรียนออนไลน์																									
☐ ๒ คะแนน	มีระบบยื่นคำขอออนไลน์																									
☐ ๒ คะแนน	มีระบบออกเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ (e-Certificate) ใบรับ/ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt/ e-Tax Invoice)/ใบอนุญาต/หนังสือ/เอกสารราชการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์																									
☐ ๒ คะแนน	มีบริการชำระเงินออนไลน์ หรือ หน่วยงานไม่มีงานบริการที่ต้องชำระเงิน																									

สรุปผลการตรวจประเมิน						
เกณฑ์ ด้านกายภาพ	เกณฑ์ด้านคุณภาพ (๗๐ คะแนน)		เกณฑ์ด้านผลลัพธ์ (๓๐ คะแนน)	ผลคะแนนที่ได้		ระดับ
	เกณฑ์พื้นฐาน (๘ คะแนน)	เกณฑ์ขั้นสูง (๖๒ คะแนน)		ผ่าน	ไม่ผ่าน	
☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	ได้ ข้อ คิดเป็น คะแนน	ได้ ข้อ คิดเป็น คะแนน	ได้ คะแนน			☐ เป็นเลิศ ☐ ก้าวหน้า ☐ พื้นฐาน

๒๐

***บัญชีการจำแนกหน่วยงานตามลักษณะการให้บริการ ประจำปี ๒๕๖๘**
ศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

ด้าน	หน่วยงาน
ด้านสาธารณสุข	๑. โรงพยาบาล ๒. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ๓. ศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ๔. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
ด้านสาธารณูปโภค	๑. การไฟฟ้านครหลวง ๒. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ๓. การประปาส่วนภูมิภาค ๔. การประปานครหลวง ๕. บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ๖. ท่าอากาศยาน ๗. สำนักงานเจ้าท่า ๘. การรถไฟแห่งประเทศไทย
ด้านเศรษฐกิจ	๑. สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๒. ศูนย์บริการร่วมประชาชนกระทรวงพาณิชย์ ๓. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ๔. คลังจังหวัด ๕. สรรพสามิต ๖. ศุลกากร ๗. สำนักงานสรรพากรจังหวัด ๘. สำนักงานที่ดินจังหวัด ๙. สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ๑๐. สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ๑๑. สำนักงานชลประทาน ๑๒. สำนักงานพัฒนาที่ดิน ๑๓. สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ ๑๔. สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ๑๕. กรมโรงงานอุตสาหกรรม ๑๖. ศูนย์บริการร่วมกระทรวงคมนาคม ๑๗. สำนักงานขนส่งจังหวัด ๑๘. ศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ ๑๙. สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

ด้าน	หน่วยงาน
ด้านสังคมและกระบวนการยุติธรรม	๑. สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ๒. สำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงาน ๓. สำนักงานประกันสังคมจังหวัด ๔. กองความปลอดภัยแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ๕. ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน ๖. ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ๗. ศูนย์บริการวิชาชีพและใบอนุญาตทำงาน ๘. ศูนย์บริการประชาชน ๙. ศูนย์บริการออกหนังสือรับรองความประพฤติ ๑๐. สถานพินิจ ๑๑. สำนักงานยุติธรรมจังหวัด ๑๒. สำนักงานบังคับคดีจังหวัด ๑๓. ศูนย์ดำรงธรรม ๑๔. กรมสอบสวนคดีพิเศษ ๑๕. สำนักงานคุมประพฤติ ๑๖. ตรวจคนเข้าเมือง ๑๗. ตำรวจท่องเที่ยว ๑๘. ตำรวจทางหลวง ๑๙. เรือนจำ/ทัณฑสถาน ๒๐. สถานีตำรวจ ๒๑. พิพิธภัณฑสถาน ๒๒. วัฒนธรรมจังหวัด ๒๓. สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด ๒๔. ศูนย์ช่วยเหลือสังคม ๒๕. ศูนย์พัฒนาศักยภาพและอาชีพคนพิการ
อื่น ๆ (นอกเหนือจากที่กำหนด)	๑. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ๒. สถานศึกษา ๓. ที่ทำการปกครองอำเภอ ๔. สำนักทะเบียนอำเภอ ๕. อบจ./อบต. ๖. เทศบาล ๗. สำนักงานเขต กทม. ๘. โยธาธิการและผังเมือง ๙. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ๑๐. สวนสัตว์ ๑๑. สำนักงานพลังงานจังหวัด ๑๒. ประชาสัมพันธ์จังหวัด ๑๓. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ๑๔. คลินิกสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ๑๕. กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ๑๖. กองทุนการออมแห่งชาติ ๑๗. สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ