

สรุปการประชุมเวทีปัญญา สัมมนาเวที ครั้งที่ 2
วันศุกร์ที่ 13 กรกฎาคม 2550
ณ ห้องคอนเวนชัน ชั้น 2 อาคารศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

นำเสนอประสบการณ์การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน
ดำเนินการอภิปรายโดย : ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต

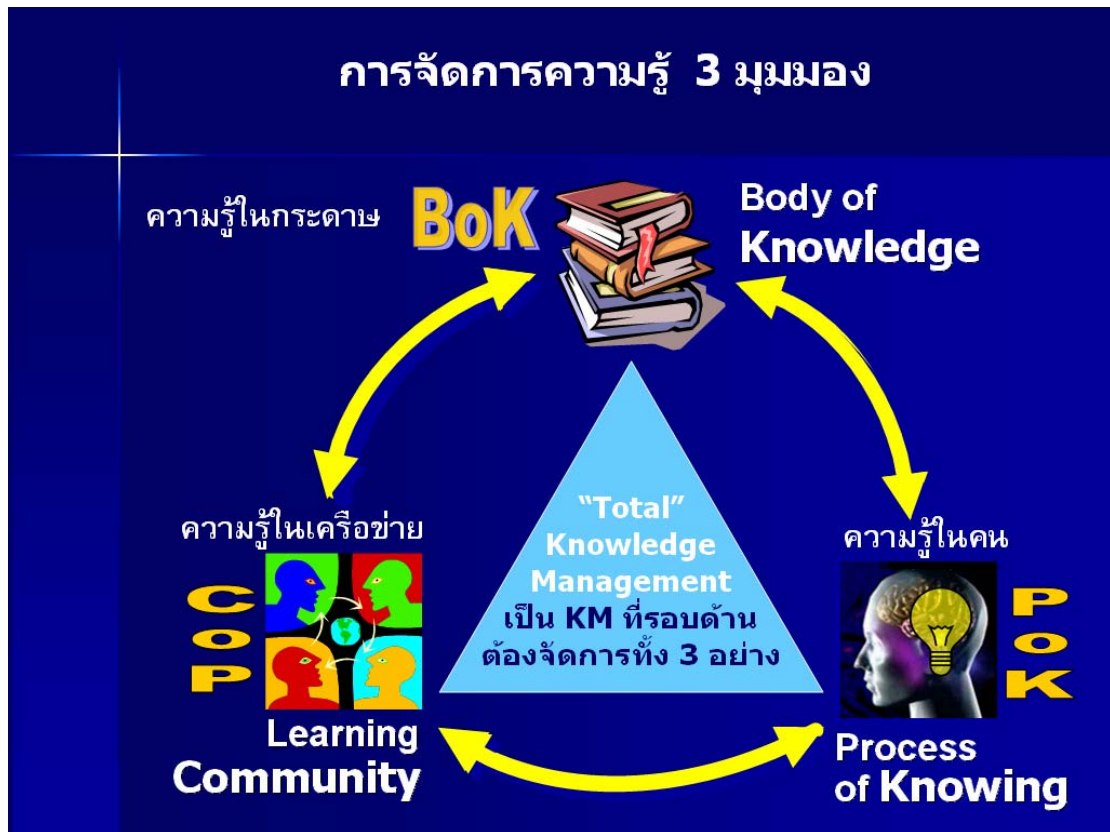
เวทีปัญญา สัมมนาเวที ครั้งที่ 2 นี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการโดยได้เชิญผู้เข้าร่วมจากส่วนราชการต่างๆ หน่วยงานละ 2 ท่าน ที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ โดยคาดหวังว่าผู้เข้าร่วมจะได้รับทั้งเนื้อหาความรู้ซึ่งจะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ และได้รับกระบวนการจัดการความรู้ด้วย

กระบวนการจัดการความรู้ 3 มุมมอง (ภาพที่ 1) ประกอบด้วย

1) ความรู้ในกระต๊อ (Body of Knowledge) ส่วนราชการส่วนใหญ่มักจะติดอยู่ที่ความรู้ในส่วนนี้ โดยการสร้างองค์ความรู้และจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ (Knowledge Center) โดยเฉพาะองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องภารกิจของตน

2) ความรู้ในคน (Process of Knowing) หลังจากฟังก์ชันตัวอย่างของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันทั้งเรื่องขนาดองค์กรและวัฒนธรรมการทำงาน จะพบปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละหน่วยงาน และเห็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้หน่วยงานเหล่านี้เกิดการพัฒนาคูณภาพการให้บริการประชาชน

3) ความรู้ในเครือข่าย (Learning Community) หลังจากจบงานสัมมนาจะทำให้ผู้เข้าร่วมได้เครือข่ายผู้คนที่มีความสนใจเหมือนกันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 1 การจัดการความรู้ 3 มุมมอง

ที่มา : ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด

ทั้ง 3 กระบวนการนี้ ถ้าทำไม่ครบถ้วนกระบวนการจัดการความรู้ก็จะไม่สมบูรณ์ เป็นเหตุให้ในปี 2550 นี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ต้องสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย 3 รูปแบบ ซึ่งผู้เข้าร่วมนอกจากจะได้รับความรู้ด้านการลดขั้นตอนฯ แล้วยังจะได้รับเทคนิคด้านการจัดการความรู้อีกด้วย

เวทีปัญญา สัมมนาเวที ครั้งนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ช่วงแรกเป็นการนำเสนอความรู้ที่เป็นขั้นเป็นตอนและค่อนข้างตายตัวหรือที่เรียกว่า Explicit Knowledge ในช่วงที่สองจะลงลึกถึงรายละเอียด เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติที่เรียกว่า Tacit Knowledge

ส่วนราชการที่ 1 สำนักงานจัดหางานจังหวัดลำพูน

: น.ส.มาลีวรรณ เลาะวิถี จัดหางานจังหวัดลำพูน

สำนักงานจัดหางานจังหวัดลำพูนขึ้นกับกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ได้ดำเนินงานด้านการลดขั้นตอนฯ มาตั้งแต่ปี 2546 โดยยึดหลักใจเขาใจเราในการปรับปรุงการให้บริการเพื่อให้ประชาชนหรือผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ

การดำเนินงานในช่วงแรกมีข้อจำกัดเรื่องบุคลากรที่มีจำนวนน้อย จึงทำการปรับระบบงานใหม่ ซึ่งส่วนงานแรกที่ทำคือ front office โดยให้งานบริการมารวมที่จุดเดียวกัน และมีการจัดหมวดหมู่ของการทำงาน ส่วนงานที่สอง คือ งานสนับสนุนทั่วไป

กระบวนการที่จะนำเสนอ คือ การต่ออายุแรงงานต่างด้าว ซึ่งเป็นกระบวนการที่ได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศ การต่ออายุการทำงานของคนต่างด้าว เดิมมีหลายขั้นตอนแต่ได้ทำการปรับใหม่ให้เป็น one-stop service คือผู้รับบริการสามารถขอรับบริการได้เสร็จสิ้นทุกขั้นตอน ณ จุดเดียว ตั้งแต่ยื่นเรื่องจนกระทั่งจ่ายเงินค่าบริการ

จากที่ ก.พ.ร. กำหนดว่าในแต่ละกระบวนการที่ต้องลดขั้นตอน อย่างน้อย 30-50% สำนักงานจัดหางานลำพูนสามารถลดได้ครบถ้วนทั้ง 16 กระบวน ครบ 100% ได้ในปี 2549 โดยสิ่งที่ได้ดำเนินการในการลดขั้นตอน ได้แก่

- การวิเคราะห์ดูว่าแต่ละกระบวนการใช้เวลาเท่าไร แล้วจึงค่อย ๆ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป
- มีการเก็บข้อมูลในแต่ละวันว่าในแต่ละงานให้บริการมีคนมาใช้บริการมากน้อยเพียงใด
- มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็นของผู้รับบริการ และนำข้อเสนอแนะมาเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนไม่ว่าจะเป็น ลูกจ้างจ้างเหมา หรือลูกจ้างชั่วคราว เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
- ปรับการทำงานด้วยมือให้เป็นระบบไอทีในทุกกระบวนการที่ทำ และปรับปรุงให้มี intranet โดยของบประมาณจากงบพัฒนาจังหวัดในการนำมาพัฒนาระบบไอทีซึ่งได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร
- การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจทำให้การลดขั้นตอนทำได้ดีขึ้น คือ ผ่องถ่ายอำนาจให้หัวหน้าสำนักงานจัดหางานจังหวัด (จากเดิมอยู่ที่ ผวจ.) หากไม่อยู่ก็มอบหมายให้ข้าราชการทำงานแทนได้ ทำให้ลดระยะเวลาการทำงานลงไปได้มาก
- การให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ทำงานให้สามารถทำงานแทนกันได้ ต่างคนต่างมีความเชี่ยวชาญชำนาญงาน แต่ได้ใช้เวลามาถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสอนงานและพัฒนาบุคลากร

สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการเก็บข้อมูล กล้าคิดนอกกรอบ ยอมรับฟังคำติชม ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร กระจายอำนาจ เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม มีการสอนงาน ระบบไอที (ฐานข้อมูล การจัดพิมพ์ใบเสร็จ) ความสำเร็จไม่ได้มาข้ามคืน ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ส่วนราชการที่ 2 ด้านตรวจคนเข้าเมืองพญา

: พ.ต.อ.อิทธิพล อิทธิสารรณชัย ผู้กำกับการด้านตรวจคนเข้าเมืองพญา

ด้านตรวจคนเข้าเมืองพญาทำหน้าที่ 2 หน้าที่ คือ งานบริการ และงานด้านความมั่นคงของชาติซึ่งก็คือการควบคุมคนต่างด้าวนั้นเอง

การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนนั้น ได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร พบว่า สภาพภายนอกคือจังหวัดชลบุรีซึ่งเป็นที่ตั้งของ ต.ม.พญานั้น เป็นทั้งเมืองเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยว อุตสาหกรรม และการทำเรือ ทำให้การบริการงานวีซ่ามีปริมาณมาก

ส่วนสภาพภายในแบ่งออกได้ 2 ส่วน คือ สถานที่ทำการ และระเบียบการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าในส่วนของสถานที่ทำการนั้น มีสภาพคับแคบอยู่ใต้ถนนพลตบ้านพักตำรวจ ที่จอดรถไม่เพียงพอ และล้อมรอบไปด้วยบาร์เบียร์ ทำให้ผู้มาใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก และในส่วนของระเบียบปฏิบัติในงานด้านบริการนั้นเป็นงานที่คาบเกี่ยวกับงานด้านความมั่นคงของชาติ ต้องตรวจสอบความถูกต้องทางกฎหมายของคนที่เข้าเมือง

สิ่งที่ต้องพัฒนาอันดับแรกคือ การพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. การพัฒนาสถานที่ทำการเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่ผู้มาติดต่อขอรับบริการ โดยในตอนแรกได้ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพภายในที่ทำการให้ดูสวยงาม สะอาด ทันสมัย ต่อมาได้ทำการย้ายที่ทำการใหม่ โดยมีผู้บริจาที่ดินและสิ่งก่อสร้างเพื่อประโยชน์ของทางราชการ

2. การพัฒนาระบบงาน ให้เกิดความคล่องตัวโดยใช้ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนและเวลา ซึ่ง ต.ม.พญา มีผู้เข้ารับบริการต่อวันเป็นจำนวนมาก จึงต้องใช้ IT เข้ามาช่วย เช่น การใช้บัตรคิว และในขั้นตอนบางขั้นตอนที่ไม่ต้องการให้ผู้รับบริการรอนาน ก็จะมีการจัดการหลังเวลาราชการ มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม เช่น มีที่ให้นั่งพัก และมีโทรทัศน์ให้ดูระหว่างรอ นอกจากนี้ยังมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญมากเนื่องจากบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนภายในองค์กร จึงต้องมีการเสริมทักษะให้แก่บุคลากร เช่น ให้ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ มีกองทุนสวัสดิการ ให้ทุนแก่บุตรธิดาข้าราชการตำรวจที่เรียนดี ฝึกวินัย และมีการปลูกจิตสำนึกให้มีจริยธรรม คุณธรรมและทำงานเพื่อชุมชน

4. การสร้างสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากผลการดำเนินงานทั้งหมด ทำให้สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงได้จาก 8 ขั้นตอนเหลือเพียง 4 ขั้นตอน ระยะเวลาการให้บริการจากเดิม 49.84 นาที/ราย เหลือ 7.51 นาที/ราย และจากเดิมที่ใช้เจ้าหน้าที่ 8 คนต่อกระบวนการเหลือเพียง 6 คนเท่านั้น

สรุปคือ การดำเนินงานจะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ไปจนถึงกระบวนการเพื่อให้เหมาะสมแก่การดำเนินงานและสภาวะการณ์ปัจจุบัน สิ่งที่มีความสำคัญซึ่งจะมองข้ามไม่ได้ คือ ในเรื่องของงบประมาณ เรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน และเรื่องผู้นำ

ส่วนราชการที่ 3 กรมสรรพากร

: น.ส.พัชรา พงศ์กীরติยศ นักวิชาการภาษี 8 ว.

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานค่อนข้างใหญ่และมีลูกค้าทั่วประเทศ จึงต้องมีการบริการที่รองรับอย่างทั่วถึง

หน่วยงานของกรมสรรพากร ประกอบด้วย 1) สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา (สส.) / อำเภอ 2) สำนักงานสรรพากรพื้นที่ (สท.) / จังหวัด 3) สำนักงานสรรพากรภาค (สภ.) / ภาค และ 4) กรมสรรพากร

ภารกิจหลักของกรมฯ คือ การหารายได้เพื่อรัฐ นั่นก็คือการจัดเก็บภาษีอากร 6 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ อากรแสตมป์ และภาษีเงินได้ปิโตรเลียม ซึ่งในวันนี้จะนำเสนอการเก็บภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

การเก็บภาษีเงินได้บุคคลธรรมดามีอยู่ 2 วิธี คือ การไปยื่นแบบแสดงรายการด้วยตนเอง และการถูกหัก ณ ที่จ่าย

ขั้นตอนงานเดิมนั้นทุกวันที่ 1 มกราคม ถึง 31 มีนาคม ผู้เสียภาษีจะต้องยื่นแบบเสียภาษี หรือขอคืนภาษีให้แก่กรมสรรพากร ซึ่งในอดีตต้องไปยื่นที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา หรือ เขต แต่มักเกิดปัญหาคือผู้เสียภาษีส่วนมากจะมายื่นแบบปลายเดือนมีนา ทำให้เจ้าหน้าที่ซึ่งมีจำนวนไม่มากให้บริการไม่ทัน ลูกค้าจึงต้องรอนานมาก จำเป็นต้องระดมคนจากสำนักงานพื้นที่ จังหวัดมาช่วย ซึ่งการระดมคนมาช่วยเฉพาะกิจนี้ก็ยังคงเกิดปัญหา เนื่องจากทรัพยากรเครื่องมือต่าง ๆ มีจำกัดและเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการก็ไม่มีความรู้เพียงพอ และต้องดำเนินงานออกไปเสร็จให้เรียบร้อยภายในเที่ยงคืนของวันที่ 31 มีนาคม มิฉะนั้นผู้รับบริการจะต้องเสียค่าปรับภาษี โดยเงินที่ได้รับมานั้นสำนักงานอำเภอจะต้องส่งไปที่คลังจังหวัดทุกครั้ง หลังจากนั้นสำนักงานจังหวัดก็จะทำการวิเคราะห์แบบ เมื่อพบว่าต้องคืนภาษีให้แก่ผู้รับบริการจึงส่งเรื่องไปยังคลังจังหวัดเพื่อถอนเงินให้แก่ผู้ขอคืน และโอนไปยังพื้นที่สาขาตามลำดับ เมื่อมีการแจ้งไปยังผู้ขอคืนแล้ว ผู้ขอคืนจะต้องมารับเงินคืนภายใน 30 วัน ไม่เช่นนั้นเงินจะถูกโอนกลับไปเป็นรายได้แผ่นดิน เมื่อมีผู้ขอคืนมาขอรับอีกก็ต้องทำตามขั้นตอนเดิมอีกครั้ง

จะเห็นว่าขั้นตอนงานเดิมนี้อาจใช้เวลาและทรัพยากรมาก ผู้ขอคืนภาษีต้องรอนาน อีกทั้งบุคลากรยังเกิดความเครียดในการทำงาน และเกิดปัญหาคือไม่มีใครอยากทำหน้าที่บันทึกข้อมูล เนื่องจากเป็นงานที่ใช้เพียงความชำนาญ ไม่ได้มีการฝึกฝนทักษะด้านอื่น ๆ กรมสรรพากรจึงต้องทำการหาวิธีการเพื่อที่จะแก้ไขปัญหานี้

การลดขั้นตอนงานของกรมสรรพากรนั้นสามารถลดได้ในบางขั้นตอน แต่บางขั้นตอนไม่สามารถลดได้ แต่อาจจะใช้วิธีการรวมกระบวนการงานเพื่อให้มีความสะดวกรวดเร็วขึ้น โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1. ปัญหาเรื่องเจ้าหน้าที่บันทึกแบบมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบ่อย ทำให้ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์มากแต่ต้องมีความคล่องตัว

รวดเร็ว ได้แก้ปัญหาโดยรวบการดำเนินงานให้สำนักงานภาคจ้างบุคลากรภายนอกมาบันทึกแบบให้เพื่อรวบกระบวนการ

2. หลังจากที่บันทึกแบบเสร็จแล้วจะสามารถตรวจสอบได้ว่า ผู้ใดสามารถขอคืนเงินได้ หรือมีการขอคืนเงินซ้ำซ้อนหรือไม่ และดำเนินการโดยการจ่ายคืนเป็นเช็คและมีเครื่องช่วยพิมพ์ ซึ่งรวมขั้นตอนการถอนเงินและคืนเงินเสียภาษีไว้ ณ จุดเดียว

3. เรื่องการรับแบบ ได้ติดต่อไปยังธนาคารให้เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการรับแบบ มี เช่นนั้นจะมาออกกันที่สำนักงานสาขามาก

4. เรื่องการบันทึกข้อมูลผิด ได้ส่งเสริมให้ผู้เสียภาษีทำการยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ต โดยผู้ยื่นแบบจะเป็นผู้พิมพ์ข้อมูลส่วนตัวเอง จะช่วยลดความผิดพลาดในการกรอกข้อมูลของเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้เปิดให้มีการยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ตในปี 2544 แต่มีผู้ใช้บริการน้อย จึงได้ประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ซึ่งในปี 2549 มีคนยื่นแบบออนไลน์ถึงหกล้านกว่าราย

สรุปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารช่วยผลักดัน ต้องมีหน่วยงานเจ้าภาพหลัก การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ทั้งองค์กร