



"เวทีปัญญา สัมมนาเวที"

KNOWLEDGE  
MANAGEMENT

## "เวทีปัญญา สัมมนาเวที"

### ตอน ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน

**สำนักงาน ก.พ.ร.** ได้ดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในส่วนราชการและจังหวัดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ตามมาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ตลอดระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา มีส่วนราชการและจังหวัดนำ**การจัดการความรู้**ไปใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน จนประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน **สำนักงาน ก.พ.ร.** จึงได้ร่วมกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) นำแนวคิด วิธีการและเทคนิคการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการและจังหวัดมาเสาะสุกันฟัง โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ใน **"เวทีปัญญา สัมมนาเวที"** ซึ่งจัดเป็นประจำทุกเดือน ณ สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ โดยขอสรุปสาระสำคัญมา ดังนี้

### การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน<sup>1</sup>

ในการติดต่อกับหน่วยงานราชการที่ผ่านมานั้น ประชาชนที่มาใช้บริการจะต้องพบกับข้อกำหนดและขั้นตอนต่างๆ ที่ทำให้เกิดความยุ่งยากและซับซ้อน จนส่งผลให้เกิดความล่าช้าและไม่สะดวกในการเข้ารับบริการ โดยที่หน่วยงานภาครัฐก็ไม่สามารถตอบสนองถึงความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการได้อย่างเต็มที่ **การปรับปรุงกระบวนการทำงาน** โดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาการ ปฏิบัติราชการ และเร่งการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนมากขึ้น จึงเป็นคำตอบหนึ่งของหน่วยงานภาครัฐในการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มาใช้บริการและสถานการณ์ปัจจุบัน

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาคือ ส่วนราชการมีการปรับปรุงการให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีส่วนราชการที่ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี และเห็นได้ชัดว่าส่วนราชการมีแนวโน้มที่สามารถดำเนินการลดระยะเวลาในการปฏิบัติราชการได้ดีขึ้นเป็นลำดับ ดังกรณีตัวอย่างต่อไปนี้

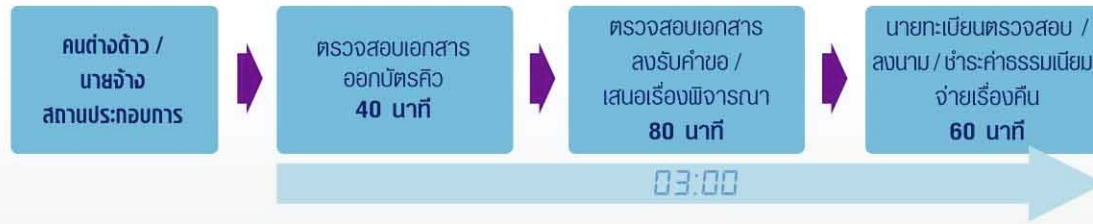
**สำนักงานจัดหางานจังหวัดลำพูน** ได้ดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการโดยยึดหลักใจเขาใจเรา ในการปรับปรุงการให้บริการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ โดยกระบวนการหนึ่งในหลายกระบวนการที่มีการลดขั้นตอน คือ **การต่ออายุแรงงานต่างด้าว** ซึ่งเป็นกระบวนการที่ได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศ

ในอดีต การต่ออายุการทำงานของคนต่างด้าวมีหลายขั้นตอน แต่ในปัจจุบันได้ปรับใหม่ให้เป็น one-stop service คือ ผู้รับบริการสามารถขอรับบริการได้เสร็จสิ้นทุกขั้นตอน ณ จุดเดียว ตั้งแต่ยื่นเรื่องจนกระทั่งจ่ายเงินค่าบริการ

<sup>1</sup> เรียบเรียงข้อมูลจากการจัดงาน "เวทีปัญญา สัมมนาเวที" ครั้งที่ 2 จัดขึ้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2550 รายละเอียดเพิ่มเติม ศึกษาได้จาก [http://www.opdc.go.th/special.php?spc\\_id=4&content\\_id=752](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=752)

**สภาพการปฏิบัติงานเดิม**

กระบวนการ การขอต่ออายุใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว เดิมมี 3 ขั้นตอน 2 จุดบริการ ใช้ัตรากำลัง 4 คน ระยะเวลาการให้บริการ 180 นาที/คน



**สภาพการปฏิบัติงานใหม่**

การปรับลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานใหม่ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการปรับลดเหลือ 2 ขั้นตอน 2 จุดบริการ ใช้ัตรากำลังเพียง 2 คน ระยะเวลาการให้บริการ 25 นาที/คน



ภาพแสดงผลการลดขั้นตอนกระบวนการต่ออายุแรงงานต่างด้าวของสำนักงานจัดหางานจังหวัดลำพูน

สิ่งที่สำนักงานจัดหางานลำพูนได้ดำเนินการ ได้แก่

- ✓ **วิเคราะห์ว่าแต่ละกระบวนการใช้เวลาเท่าไร และลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป**
- ✓ **เก็บข้อมูลในแต่ละวันว่าในแต่ละงานให้บริการมีคนมาใช้บริการมากน้อยเพียงใด**
- ✓ **มีแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็นของผู้รับบริการ และนำข้อเสนอแนะมาเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน โดยเจ้าหน้าที่ทุกคน รวมทั้งลูกจ้างจ้างเหมา หรือลูกจ้างชั่วคราว เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา**
- ✓ **ปรับการทำงานด้วยมือให้เป็นระบบไอทีในทุกกระบวนการที่ทำ และปรับปรุงให้มี intranet**
- ✓ **พ้องถ่ายอำนาจจากหัวหน้าสำนักงานจัดหางานจังหวัดให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทำงานแทนได้**
- ✓ **ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่ทำงานให้สามารถทำงานแทนกันได้ รวมทั้งสอนงานและพัฒนาบุคลากร โดยสละเวลาเพื่อถ่ายทอดความรู้ และความเชี่ยวชาญซึ่งกันและกัน**

การขับเคลื่อนความสำเร็จข้างต้นเกิดขึ้นจากการยึดหลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา กล่าวคือนอกกรอบ ยอมรับฟังคำติชม การกระจายอำนาจ เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม มีการสอนงาน มีระบบไอทีสนับสนุนการปฏิบัติงาน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุน



ในกรณีของ**ด่านตรวจคนเข้าเมืองพัทธยา** การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนนั้น ได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรพบว่า *สภาพภายนอก* คือจังหวัดชลบุรีซึ่งเป็นที่ตั้งของด่านตรวจคนเข้าเมืองนั้น เป็นทั้งเมืองเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยว อุตสาหกรรม และการทำเรือ ทำให้การบริการงานวีซ่ามีปริมาณมาก

สำหรับ *สภาพภายใน* แบ่งออกได้ 2 ส่วน คือ สถานที่ทำการและระเบียบการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าในส่วนของสถานที่ทำการนั้นมีสภาพคับแคบ และมีที่จอดรถไม่เพียงพอ ทำให้ผู้มาใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก และในส่วนของระเบียบปฏิบัติในงานด้านบริการนั้นเป็นงานที่คาบเกี่ยวกับงานด้านความมั่นคงของชาติ ที่ต้องตรวจสอบความถูกต้องทางกฎหมายของคนที่เข้าเมือง

จากผลการวิเคราะห์ที่พบว่าสิ่งที่**ด่านตรวจคนเข้าเมืองพัทธยา** ควรเร่งดำเนินการเพื่อพัฒนาการให้บริการประชาชนนั้นประกอบด้วย

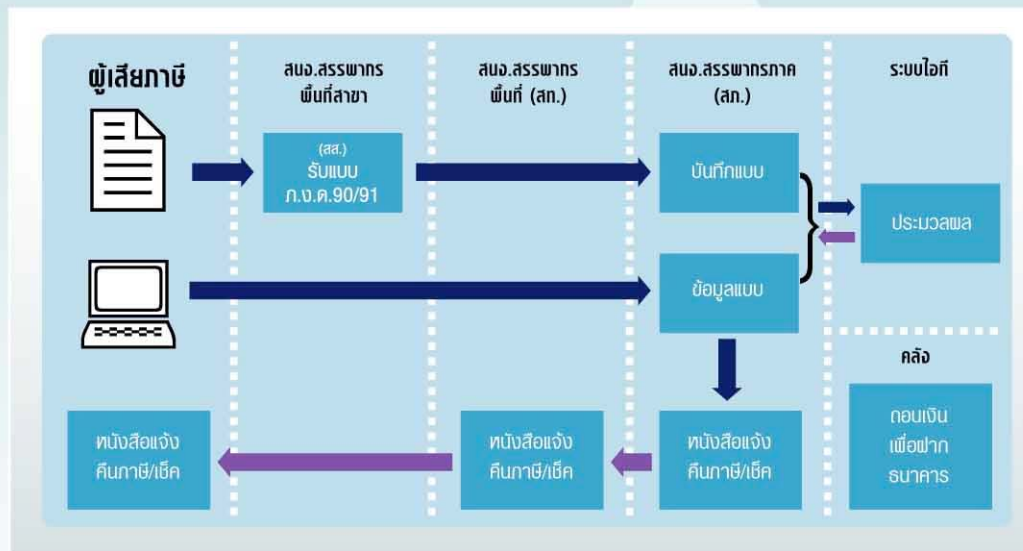


ภาพแสดงแนวคิดการลดขั้นตอนของด่านตรวจคนเข้าเมืองพัทธยา

จากผลการดำเนินงานทั้งหมดทำให้**ด่านตรวจคนเข้าเมืองพัทธยา**สามารถลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การบริการงานวีซ่าลงได้จาก 8 ขั้นตอนเหลือเพียง 4 ขั้นตอน กล่าวคือระยะเวลาการให้บริการจากเดิม 49.84 นาทีต่อราย เหลือ 7.51 นาทีต่อราย และจากเดิมที่ใช้เจ้าหน้าที่ 8 คนต่อกระบวนการเหลือเพียง 6 คนเท่านั้น

เช่นเดียวกัน กรมสรรพากร ได้รับปรุงกระบวนการยื่นแบบเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เพื่อให้บริการที่สามารถรองรับความต้องการของประชาชนทั้งประเทศได้อย่างทั่วถึง แม้ว่าจะไม่สามารถลดขั้นตอนได้ทุกขั้นตอน แต่ได้ใช้วิธีการรวมกระบวนการ เพื่อให้มีความสะดวกเร็วขึ้น โดยมีการดำเนินงานดังนี้

- รวบรวมการดำเนินงานให้สำนักงานภาคจ่างบุคลากรภายนอกมาบันทึกแบบให้
- รวมขั้นตอนการโอนเงินและคืนเงินเสียภาษีไว้ ณ จุดเดียวโดยการจ่ายคืนเป็นเช็คและมีเครื่องช่วยพิมพ์
- ติดต่อไปยังธนาคารให้เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการรับแบบเพื่ออำนวยความสะดวกได้อย่างทั่วถึง
- ลดความผิดพลาดในการกรอกข้อมูลของเจ้าหน้าที่ โดยส่งเสริมให้ผู้ใช้เสียภาษีทำการยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ต และเป็นผู้ออกข้อมูลเอง



ภาพแสดงการลดขั้นตอนกระบวนการยื่นแบบเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาของกรมสรรพากร

มิติใหม่ของการให้บริการของกรมสรรพากร นอกจากการมีเว็บไซต์ [www.rd.go.th](http://www.rd.go.th) ที่ให้บริการด้านความรู้ข่าวสารเกี่ยวกับภาษีอากรและความเคลื่อนไหวของกรมสรรพากรแล้ว ยังสร้างสรรค์รูปแบบบริการต่างๆ อาทิ การขยายงานด้านการให้บริการยื่นแบบแสดงรายการผ่านอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทุกประเภทภาษี การยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลหัก ณ ที่จ่ายด้วยสื่อบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ และการปรับปรุงกระบวนการให้บริการค้นหาข้อมูลด้านภาษีให้รวดเร็วและถูกต้อง เป็นต้น เพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับบริการที่ดีขึ้นเป็นลำดับ

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิค แนวทางและวิธีปฏิบัติในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ประชาชนในทั้ง 3 หน่วยงานข้างต้น องค์กรประกอบและขั้นตอนสำคัญสามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพแสดง แบบจำลองขั้นตอนการลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงกระบวนการ** หมายถึง การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหน่วยงานถึงเป้าหมายและทิศทางการปรับปรุงกระบวนการให้บริการประชาชน การสร้างความเข้าใจร่วมกันของคณาจารย์การให้บริการประชาชน
2. **การวิเคราะห์กิจกรรมที่ต้องดำเนินการลดขั้นตอนและการวิเคราะห์ที่ผังงาน (work flow)** หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานในปัจจุบันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงข้อจำกัดของการปรับปรุงกระบวนการ
3. **การออกแบบกระบวนการ** หมายถึง การออกแบบกระบวนการให้มีความเหมาะสม ลดความสูญเปล่าที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ลดลงในการปฏิบัติงาน
4. **การดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการ** หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการพิจารณาความสำเร็จ และแนวทางในการปรับปรุงสำหรับปีต่อไป
5. **การประเมินผลการดำเนินงาน** หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน เพื่อวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน
6. **การวิเคราะห์ผลเพื่อการปรับปรุง** หมายถึง การนำผลจากการประเมิน มาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อวางแผนปรับปรุงในปีต่อไป อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน





**การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ** นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรของรัฐ และการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อันจะก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันของประเทศในที่สุด

การจัด **"เวทีปัญญา สัมมนาเวที"** นี้เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด และกระบวนการของการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติการเฉพาะเรื่อง เวทีนี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งในการสร้างรูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) โดยคาดหวังให้ผู้เข้าร่วมรับฟังเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน จากความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ และเสียงตอบรับจากประชาชนของหน่วยงานตัวอย่างที่มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมถึงการนำแนวคิด วิธีการ และเทคนิคในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการกลับไปเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการต่อไป



*ขอขอบคุณ :* ผู้แทนสำนักงานจัดหางานจังหวัดลำพูน ผู้แทนด่านตรวจคนเข้าเมืองพุกยา และผู้แทนกรมสรรพากรที่ได้สละเวลามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระบบราชการโดยใช้กระบวนการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ขอขอบคุณหน่วยงานต่างๆ ที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ หากหน่วยงานใดต้องการส่งข้อมูลเชิงปฏิบัติเพิ่มเติม เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาแบบจำลองขั้นตอนการส่งเสริมการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการให้มีคุณสมบัติยิ่งขึ้น กรุณาติดต่อ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร **สำนักงาน ก.พ.ร. หมายเลขโทรศัพท์ 0 2356 9999** ขอขอบคุณสำหรับทุกความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป



**ก.พ.ร.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)  
59 ถนนพินธุไสภา แขวงจตุรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทร. 0 2356 9999 อีเมล : opdc@opdc.go.th