

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๑. หัวข้อรายงานการศึกษาส่วนบุคคล การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านงานทะเบียนบัตรประชาชน (NEW ONE STOP SERVICES)

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษและเป็นเมืองหลวงของประเทศไทยการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่และภารกิจหลากหลาย โดยภารกิจในเรื่องเกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะให้บริการประชาชนถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก สำนักงานเขตห้วยขวางเป็นส่วนราชการหนึ่งในสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดและมีผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ การดำเนินงานของสำนักงานเขตห้วยขวางจึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการให้บริการให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนฝ่ายทะเบียนเป็นฝ่ายหนึ่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการประชาชนจำเป็นต้องมีการปรับตัวติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง ทันสมัย ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกทั้งต้องพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาโดยการศึกษาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ต่าง ๆ มาร่วมใช้กับการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ประกอบกับสภาพปัจจุบันการที่กฎหมายกำหนดให้ประชาชนสามารถยื่นคำขอมีบัตรประชาชนต่างสำนักทะเบียนได้ทำให้มีผู้ยื่นขอมีบัตรประชาชน ณ สำนักงานเขตห้วยขวางเป็นจำนวนมากในบางช่วงมีการเปิดให้บริการจัดทำบัตรแรงงานต่างด้าว ซึ่งทำให้อัตรากำลังที่มีอยู่ไม่เพียงพอสำนักงานเขตห้วยขวางจำเป็นต้องหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อกระบวนการงานสร้างองค์กรที่ทันสมัยริเริ่มปรับปรุงและมีการนำนวัตกรรมที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานปรับเข้าสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลแต่ยังคงรูปแบบของระบบราชการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสำคัญภายใต้นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พล.ต.อ.อัศวิน ขวัญเมือง) ๕ นโยบายทันใจในเรื่องสะดวก (COMVENIENT) : เดินทางสะดวกใช้ชีวิตสะดวกข้อมูลสะดวกสะอาดเพื่อมุ่งสู่การปฏิรูปจัดการระบบราชการเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ภาครัฐ

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อจัดบริการให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็ว
- ๓.๒ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ๓.๓ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป้าหมาย

๔.๑ สามารถให้บริการประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการได้ ๒๔ ราย ในเวลา ๑ ชั่วโมง โดยเจ้าหน้าที่ ๔ คน

๔.๒ มีการปรับลดขั้นตอนและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมเป็นการสร้างมิติใหม่ของการบริการแบบครบวงจร ณ จุดเดียวอย่างแท้จริง

๔.๓ จัดกิจกรรมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพบุคลากรเพียงพอต่อการให้บริการประชาชนให้บริการถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) ของ Albert Humphrey การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสอุปสรรคหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

- จุดแข็ง (S-Strength) เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหมายถึงจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบขององค์กรที่ควรนำไปใช้ในการพัฒนาและควรดำรงไว้เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อน (W-Weakness) เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหมายถึงจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์แก่องค์กร

- โอกาส (O-Opportunity) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหมายถึงปัจจัยเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

- อุปสรรค (T-Threat) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหมายถึงปัจจัยเชิงลบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความเข้มแข็งแข็งแกร่งที่จะรับแรงกระแทกนั้นได้

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรจุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กรผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคขององค์กรทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กรและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มึน้อยที่สุดได้ภายใต้การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมนั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

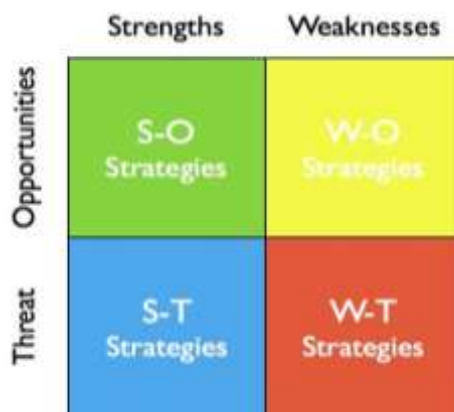
หลักการ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน	หลักการ วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค
๑. การวิเคราะห์ตามสายงาน ๒. การวิเคราะห์ตามหลัก ๒S-๔M - โครงสร้างขององค์กร (Structure) - ระบบการบริการ (Services) - บุคลากร (Man) - วัสดุเครื่องมือและอุปกรณ์(Material) - การเงิน (Money) - การบริหารจัดการ (Management)	๑. การวิเคราะห์สภาพสังคม กระแสสังคม ประชากร ๒. ความชัดเจนของระเบียบ กฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ๓. สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณขององค์กร ๔. การเมือง การเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล ๕. การลงทุนด้านเทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา ๖. ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

ฝ่ายทะเบียน สำนักงานเขตห้วยขวาง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร <u>จุดแข็ง (Strength)</u> ๑. สภาพแวดล้อมด้านกายภาพของฝ่ายทะเบียนมีความเหมาะสมในการให้บริการประชาชน ๒. บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์การทำงานสูง ๓. เทคโนโลยีด้านการทะเบียนมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องช่วยป้องกันการทุจริตทางทะเบียน ๔. บุคลากรฝ่ายทะเบียนมีความตั้งใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ๕. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชน	จุดอ่อน (Weakness) ๑. บุคลากรในสังกัดใช้ความรู้ความสามารถยังไม่เต็มศักยภาพที่มีอยู่ ๒. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังยึดติดวิธีปฏิบัติงานรูปแบบเดิม ไม่ปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ๓. เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร <u>โอกาส (Opportunity)</u> ๑. มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (๒๕๕๖-๒๕๗๕) “วิสัยทัศน์กรุงเทพฯจะก้าวขึ้นเป็นมหานครแห่งเอเชีย” ๒. มีแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี ๒๕๖๑ ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร ๓. นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พล.ต.อ.อัศวิน ขวัญเมือง) ๕ นโยบายทันใจในเรื่องสะดวก (COMVENIENT):เดินทางสะดวกใช้ชีวิตสะดวก ข้อมูลสะดวก สะอาด เพื่อมุ่งสู่การปฏิรูปจัดการระบบราชการเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ภาครัฐ	<u>อุปสรรค (Threat)</u> ๑. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ๒. ระบบติดต่อสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ บางครั้งระบบขัดข้องไม่สามารถให้บริการได้ ๓. ภารกิจพิเศษอื่น เช่นการจัดทำบัตรคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ

TOWS matrix คือ กรอบแนวความคิดในการสร้างกลยุทธ์ขึ้นอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจากอุปสรรค (threats) โอกาส(opportunities) จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กร ได้ชื่อ ว่า TOWS matrix จากการนำอักษรตัวแรกของคำว่า threats , opportunities , weaknesses , strengths มารวมกัน



ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ แบ่งได้ ๔ ประเภทคือ

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO-Strategies) ได้จากการนำข้อมูลประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก

- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST- Strategies) ได้จากการนำข้อมูลประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ในเชิงป้องกันโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อขจัดหรือลดผลกระทบจากอุปสรรค

- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO- Strategies) ได้จากการนำข้อมูลประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์พัฒนาเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ได้รับ

- กลยุทธ์เชิงรับ (WT- Strategies) ได้จากการนำข้อมูลประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการเสริมจุดอ่อนและเอาชนะอุปสรรค

จากการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรด้วย SWOT Analysis และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตาม TOWS matrix แล้วผู้ศึกษาพบว่ากรณีบุคลากรในสังกัดใช้ความรู้ความสามารถยังไม่เต็มศักยภาพที่มีอยู่ผู้ปฏิบัติงานยังยึดติดวิธีปฏิบัติงานรูปแบบเดิมไม่ปรับตัวตามสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO - Strategies) โดยใช้โอกาส ที่แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ปี (๒๕๕๖-๒๕๗๕) “วิสัยทัศน์กรุงเทพฯจะก้าวขึ้นเป็นมหานครแห่งเอเชีย”แผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานครประจำปี ๒๕๖๑ ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานครและนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (พล.ต.อ. อัศวิน ขวัญเมือง) ๕ นโยบายทันใจในเรื่องสะดวก (COMVENIENT) : เดินทางสะดวกใช้ชีวิตสะดวกข้อมูลสะดวกสะอาดเพื่อมุ่งสู่การปฏิรูปจัดการระบบราชการเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ภาครัฐ มาแก้ไขจุดอ่อนกรณีบุคลากรในสังกัดใช้ความรู้ความสามารถยังไม่เต็มศักยภาพที่มีอยู่ผู้ปฏิบัติงานยังยึดติดวิธีปฏิบัติงานรูปแบบเดิมไม่ปรับตัวตามสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการจัดทำโครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการดำเนินงาน

ทะเบียนบัตรประชาชน (NEW ONE STOP SERVICES) เป็นภารกิจสนับสนุนให้เกิดผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการพัฒนากรุงเทพมหานครประกอบด้วยกฎหมายระเบียบปฏิบัติต่างๆ แผนและการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลการคลังและงบประมาณและการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่จะทำให้การพัฒนากรุงเทพมหานครบรรลุตามประเด็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ทั้ง ๖ ด้าน

๕.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) ชวงศ ฉายะบุตร (๒๕๓๖) ได้ให้ความหมายของการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จว่า หมายถึง การอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนที่มาติดต่องานในลักษณะที่สมบูรณ์และครบถ้วน เพื่อให้ประชาชนเสียเวลาน้อยที่สุด แต่สามารถได้รับบริการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน ซึ่งต้องมีการดำเนินการ ๔ ประการ คือ **หนึ่ง** ต้องกำหนดให้มีการบริการประชาชนในสถานที่แห่งเดียวเพื่อเป็นศูนย์กลางการให้บริการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องของ **สอง** ต้องยึดหลักที่ว่า ผู้ไปติดต่อราชการได้รับบริการเสร็จสิ้นในคราวเดียวกัน ไม่ต้องกลับมาติดต่อซ้ำซ้อนหลายครั้ง **สาม** การให้บริการต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่งานบริการต่างๆ ไม่อาจทำให้เสร็จได้ภายในเวลาวันเดียวจะต้องมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างรัดกุมและเหมาะสม ตลอดจนต้องชี้แจงผู้มาติดต่อให้ทราบอย่างชัดเจนว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อการมาติดต่อขอรับบริการในคราวต่อไปจะได้ไม่ต้องผิดหวังกลับไปอีก **สี่** ระยะเวลาที่ประชาชนใช้ในการติดต่อขอรับบริการน้อยที่สุด ดังนั้นแนวทางการให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ จึงเป็นการสร้างระบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเนนความต้องการของประชาชนให้ได้รับบริการด้วยความพึงพอใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

วรเดช จันทรศร (๒๕๓๒) ได้อธิบายเป้าหมายการบริการประชาชนของศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ไวดังนี้ คือ

๑. “เป้าหมายความสะดวกในการให้บริการของรัฐ” นั้น จะต้องมีความสะดวกให้กับประชาชนเนื่องจากประชาชนที่มาใช้บริการต้องใช้ระยะเวลาเดินทางหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ มากมาย การปรับปรุงระบบการให้บริการจึงต้องเนนความสะดวกเป็นหลัก

๒. “เป้าหมายความรวดเร็วการให้บริการ” ทุกประเภทถ้าไม่สะดวก และรวดเร็ว ปัญหาของเบี้ยไบบรายทางก็ตามมา

๓. “เป้าหมายความถูกต้อง” เมื่อรวดเร็วแล้วต้องถูกต้องด้วย งานทะเบียนราษฎรบางเรื่องรวดเร็วก็ต้องมีระบบของความถูกต้องตามมา ตรงนี้ถือว่าเป้าหมายที่สำคัญ

๔. “เป้าหมายความเสมอภาค” ต้องให้บริการด้วยความเสมอภาคกัน ทุกคนมีสิทธิได้รับบริการด้วยความเสมอภาคกัน

๕. “เป้าหมายความเป็นธรรม” การให้บริการนั้นต้องให้ความเป็นธรรมแก่ประชาชนที่มาใช้บริการพร้อมกันต้องได้พร้อมกันหรือใกล้เคียงกัน ตามลำดับก่อนหลัง

๖. “เป้าหมายความทั่วถึงเข้าถึงประชาชนส่วนใหญ่” ความทั่วถึงที่ไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึงเป็นเพราะว่ากำลังคนน้อยพื้นที่มาก

๗. “เป้าหมายการประหยัดค่าใช้จ่าย” ลดต้นทุนและประหยัดค่าใช้จ่าย ไปพร้อมกันเป็น package

๘. “เป้าหมายการประหยัดเวลา” ประหยัดด้วย ๖ - ๗ หน่วยงานไปพร้อมกันและให้บริการที่เดียวประชาชนอยู่กับที่มารับบริการเสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้

๙. "เป้าหมายความพอใจ ประทับใจและมั่นใจ" ประชาชนพอใจและประทับใจ มั่นใจในการให้บริการของรัฐ

๑๐. "เป้าหมายการส่งประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศสวนรวม" เป้าหมายโดยรวมคือ ผลรวมต่อการพัฒนาประเทศไทย

กล่าวโดยสรุป การให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จนั้น เป็นการบริการในสถานที่เดียว ผู้มารับบริการสามารถติดต่อได้ในครั้งเดียวไม่ต้องมาหลายครั้ง ยกเว้นกรณีที่มีข้อขัดข้องจริง ๆ ก็ต้องมี การชี้แจงให้ผู้มารับบริการทราบและเข้าใจอย่างละเอียด เมื่อมารับบริการในครั้งหลังจะได้ สะดวกยิ่งขึ้น เวลาที่ใช้ในการดำเนินการใช้เวลาให้น้อยที่สุด ทั้งนี้ต้องเน้นความต้องการของ ประชาชนเป็นหลัก

๕.๓ ทฤษฎีรีเอ็นจิเนียริงกระบวนการทางธุรกิจ(Business Process Reengineering: BPR) Michael Hammer และ James Champyกล่าวว่าการรีปรับระบบ หรือ Reengineering คือ การคิดพิจารณาใหม่ในหลักการพื้นฐาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตร วัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด อันได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริหาร และความรวดเร็ว

หลักการโดยสังเขป

๑) ใช้หลักการพื้นฐานในการพิจารณาเริ่มต้นใหม่โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม

๒) นำกระบวนการในรูปแบบใหม่ๆ มาใช้แทนของเดิมโดยเน้นที่การตอบสนองต่อ

กลยุทธ์ หลักขององค์กร (Corporate Strategy) เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และสามารถอยู่รอดได้

๓) ผสมผสานการปรับปรุงในระบบงานไม่ว่าจะเป็นการคิดใหม่ (Rethink) การปรับปรุง เครื่องมือใหม่ (Retool) หรือการออกแบบใหม่ (Redesign) โดยพิจารณาถึง กระบวนการที่มีปัญหา มากที่สุด กระทบต่อลูกค้ามากที่สุดและมีคามเป็นไปได้สูงสุดใน การปรับเปลี่ยนใหม่

ขั้นตอนในการรีปรับระบบ

๑) RETHINK หรือ การคิดใหม่ เป็นการเริ่มต้นขั้นตอนของการทำรีเอ็นจิเนียริงโดย การศึกษาสภาพทางกายภาพหรือโครงสร้างของกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่เดิม เพื่อให้ทราบว่า มีกิจกรรมอะไรหรือมีขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการนั้นๆ อย่างไร

๒) REDESIGN หรือ การออกแบบใหม่ จะต้องพิจารณาและนำเสนอพื้นฐานความคิด สมมุติฐาน หรือกฎเกณฑ์ใหม่ที่เหมาะสม ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับร่วมกันเสียก่อน

๓) RETOOL หรือ การจัดเครื่องมือใหม่ เมื่อมีการปรับแนวคิด สมมุติฐาน หรือกฎ เกณฑ์ใหม่รวมทั้งปรับกิจกรรมหรือขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานใหม่แล้วยอมรับต้องมีการ ปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ รวมทั้งวิธีการต่างๆ ในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับ กระบวนการในการดำเนินงานตามทีออกแบบใหม่ด้วย

๔) RETRAIN หรือ การจัดการอบรมใหม่ ขั้นตอนของการจัดการอบรมหรือพัฒนา บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดใหม่ เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้ง ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานใหม่

แนวคิดการรื้อปรับระบบราชการไทย ดร.รุ่ง แก้วแดง อธิการบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ได้ทำการริเริ่มจริงจังสืบสวนราชการต่างๆ รวมทั้งกรมการศึกษานอกโรงเรียน โดยใช้ Re ๒ ตัว ได้แก่ การพิจารณาทบทวน (Rethink) และการออกแบบใหม่ (Redesign) ๘ เรื่อง ดังนี้

๑) วิสัยทัศน์ คือ จะต้องทบทวนวิสัยทัศน์เดิม (ถ้ามี) พิจารณาออกแบบวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่หรือถ้าเดิมไม่เคยมีก็ต้องคิดขึ้นมาเพื่อที่ทุกคนจะรู้ว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใดและการดำเนินการรื้อปรับระบบในขั้นต่อไปก็ต้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

๒) การปฏิรูประบบราชการ พิจารณาทบทวนงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันแล้วออกแบบงานที่ทำใหม่ งานบางอย่างที่ไม่จำเป็นต้องทำอีกต่อไปก็ตัดออก

๓) กระบวนการทำงาน ทบทวนกระบวนการทำงานและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่จากกระบวนการทำงานแบบเดิมที่มีหลายขั้นตอนและใช้เวลานานอาจออกแบบใหม่ให้ขั้นตอนสั้นลง และงานที่สามารถทำให้เป็นบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-stop Service) ทำโดยคนเดียว

๔) เทคโนโลยี พิจารณาเทคโนโลยีที่สวนราชการใช้อยู่และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิรูปกระบวนการทำงานและออกแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ใหม่

๕) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนเพื่อการวัดผลความสำเร็จ

๖) การจัดองค์กรใหม่การจัดหมวดหมู่ของงานตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก พยายามรวมงานอย่างเดียวกันเขาเป็นหมวดหมู่โดยมีข้อมูลพื้นฐานที่เรียกว่า DataBase ซึ่งสามารถแทนที่การไหลของงานแบบเกาสงผลไหลองค์กรแบนราบลง (Flat Organization)

๗) การพัฒนาบุคลากร จะต้องทบทวนการพัฒนาบุคลากรที่เคยดำเนินการในอดีต ออกแบบให้การพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถทำงานรื้อปรับระบบประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ได้

๘) ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ องค์กรที่ผ่านการริเริ่มจริงจังแล้วจะต้องบรรลุเป้าหมายอย่างก้าวกระโดด ไม่ใช่การปรับปรุงเพียงเล็กน้อย

๕.๔ วงจรควบคุมคุณภาพ PDCA

วงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) ประกอบด้วย

- P : Plan (วางแผน) หมายถึงการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอาจประกอบด้วยกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายกำหนดการดำเนินงานกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะการดำเนินงานการวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตและช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

- D : Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึงการดำเนินการตามแผนอาจประกอบด้วยมีการมีโครงสร้างรองรับการดำเนินการมีวิธีการดำเนินการและมีผลของการดำเนินการ

- C: Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึงการประเมินแผนอาจประกอบด้วยการประเมินโครงสร้างที่รองรับการดำเนินการประเมินขั้นตอนการดำเนินงานและการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เองไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยากซับซ้อน

- A : Act. (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึงการนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนอาจประกอบด้วยการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้างหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีกและสังเคราะห์รูปแบบการดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการในปีต่อไป



๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ ขั้นตอนการเตรียมการ

๖.๑.๑ เขียนโครงการ และเสนอขออนุมัติโครงการ

๖.๑.๒ จัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการเพื่อกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการ ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขต เป็นประธาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต หัวหน้าฝ่ายโยธา หัวหน้าฝ่ายการคลัง เป็นกรรมการ หัวหน้าฝ่ายทะเบียนเป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้ากลุ่มงานบัตรประชาชน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ณ จุดให้บริการทำบัตรประชาชน เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด

๖.๑.๓ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง

๖.๑.๔ มอบหมายงานตามภารกิจให้ชัดเจน และกำหนดวิธีการขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน

๖.๒ ขั้นตอนการดำเนินการ

๖.๒.๑ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้ความรู้ทั้งระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการใช้อุปกรณ์สำนักงานเพื่อพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในปัจจุบัน

๖.๒.๒ ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ

๑) ติดตั้งอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพิ่มเติม

๒) จัดสถานที่ให้สอดคล้องการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างหน่วยงานเช่น กระทรวงต่างประเทศ เชื่อมโยงข้อมูลการทำหนังสือเดินทางเพื่อตรวจสอบความถูกต้องตรงกันของชื่อภาษาอังกฤษ ระหว่างหนังสือเดินทางกับบัตรประชาชน เป็นต้น

๓) สร้าง QR Code เพื่อให้ประชาชนสามารถชำระค่าธรรมเนียมได้อีกช่องทางหนึ่งผ่านระบบ QR Codeสร้างสังคมไร้เงินสดเปิดช่องทางการชำระเงินรูปแบบใหม่

๖.๒.๓ ดำเนินการให้บริการรูปแบบใหม่

๑) ประชาชนติดต่อขอทำบัตรประชาชน ติดต่อจุดประชาสัมพันธ์ เพื่อเตรียมเอกสารหลักฐานในการติดต่อขอทำบัตรประชาชน และกดบัตรคิว รอรับบริการตามลำดับคิว

๒) เจ้าหน้าที่เรียกให้บริการตามลำดับคิว

- ตรวจสอบฐานข้อมูลรายการทำบัตรประชาชน
- พิจารณานุญาต

กรณีไม่อนุญาต แจ้งผู้มีบัตรประชาชนทราบถึงเหตุที่ไม่อนุญาต

และให้คำแนะนำเพิ่มเติม นัดหมายการติดต่อขอทำบัตรประชาชน

กรณีอนุญาต หากมีค่าธรรมเนียมเรียกเก็บค่าธรรมเนียมโดยประชาชนสามารถเลือกชำระเป็นเงินสด หรือชำระผ่านQR Code

- บันทึกคำขอมีบัตร(บ.ป.๑)ถ่ายรูป
- ตรวจสอบความถูกต้องเอกสารคำขอมีบัตร (บ.ป.)๑
- สแกนเอกสารหลักฐานการขอมีบัตรประชาชน
- พิมพ์บัตรประชาชน
- ตรวจสอบความถูกต้องในบัตรประชาชน มอบบัตรประชาชน

๖.๓ ขั้นตอนการประเมินผล

๖.๓.๑ ประเมินผลจากจำนวนสถิติการทำบัตรประชาชน

๖.๓.๒ ประเมินผลจาก เวลาการให้บริการประชาชนต่อ ๑ คน ลดน้อยลง

๖.๓.๓ เปรียบเทียบการให้บริการรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่

กระบวนการ	การดำเนินการก่อนปรับปรุง		การดำเนินการหลังปรับปรุง	
	ขั้นตอน	ผู้ดำเนินการ	ขั้นตอน	ผู้ดำเนินการ
การทำบัตรประจำตัวประชาชน	๑. ตรวจสอบฐานข้อมูล (ภาพใบหน้า)/ สอบสวนกรณีบัตรฯ หาย ↓	เจ้าหน้าที่ คนที่ ๑ / คนที่ ๒ / คนที่ ๓ ↓	๑. ตรวจสอบฐานข้อมูล (ภาพใบหน้า)/ สอบสวนกรณีบัตรฯ หาย	เจ้าหน้าที่ คนที่ ๑ / คนที่ ๒ / คนที่ ๓ / คนที่ ๔
	๒. บันทึกคำขอมีบัตร (บ.ป.๑) และถ่ายรูป ↓	เจ้าหน้าที่ คนที่ ๔ ↓	๒. บันทึกคำขอมีบัตร (บ.ป.๑)/ถ่ายรูป	(ช่องให้บริการ๔ ช่อง) ให้บริการตามลำดับคิว สามารถดำเนินการครบทุกขั้นตอนในโต๊ะ ให้บริการเดียว
	๓. พิจารณานุญาต ↓	เจ้าหน้าที่ คนที่ ๕ ↓	๓. พิจารณานุญาต	
	๔. พิมพ์บัตรและสแกนเอกสาร/ มอบบัตร ฯ	เจ้าหน้าที่ คนที่ ๖	๔. พิมพ์บัตรและสแกนเอกสาร/มอบบัตร ฯ	
	ระยะเวลา ๑ ชั่วโมง	เจ้าหน้าที่ ๖ คน ให้บริการได้ประมาณ ๒๐ คน	ระยะเวลา ๑ ชั่วโมง	เจ้าหน้าที่ ๔ คน ให้บริการได้ประมาณ ๒๔ คน

๖.๓.๔ ประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการจากแบบสอบถามการให้บริการรูปแบบใหม่ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของผู้รับบริการ

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านงานทะเบียนบัตรประชาชน (NEW ONE STOP SERVICES) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

กิจกรรม	ปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๒												
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๑. ขั้นตอนการเตรียมการ - ขออนุมัติโครงการและ แต่งตั้งคณะกรรมการฯ และเจ้าหน้าที่ให้มีอำนาจ ตามที่ ก.ม. กำหนดจัด ประชุมผู้เกี่ยวข้อง													
๒. ขั้นตอนการดำเนินการ - ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ - ปรับปรุงสถานที่ และ ติดตั้งอุปกรณ์ในการ ทำงาน - ให้บริการรูปแบบใหม่													
๓. ขั้นตอนการ ประเมินผล - เก็บสถิติการทำบัตรฯ - ประเมินเวลาการ ให้บริการต่อ ๑ คน - ทดแบบสอบถาม													

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการและเครื่องมือ
เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แบบเดิมเป็นการสร้างมิติใหม่ ของการบริการแบบครบวงจรณ จุดเดียวอย่างแท้จริง	ระดับผลผลิต (Output) ประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการ มี จำนวน ๒๔ รายในเวลาเวลา ๑ ชั่วโมง โดยเจ้าหน้าที่ ๔ คน	รายงานสถิติการทำบัตร ประชาชน

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการและเครื่องมือ
<u>เป้าหมาย</u> ให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว	<u>ระดับผลลัพธ์ (Outcome)</u> ร้อยละ ๙๐ ของประชาชนที่รับ บริการทำบัตรประชาชนมีความพึงพอใจในรูปแบบการให้บริการแบบใหม่	การทดสอบแบบสอบถาม
<u>เป้าหมาย</u> จัดกิจกรรมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง เพื่อให้เป็น บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพบุคลากร เพียงพอต่อการให้บริการ ประชาชนมีโอกาสพัฒนา ศักยภาพของตนเองให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<u>ระดับผลผลิต (Output)</u> การปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ กฎหมายเป็นแนวทางเดียวกัน	จัดประชุมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ควรตรวจสอบการให้บริการงานบัตรประชาชนเปรียบเทียบทั้งด้านจำนวนและคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างสำนักทะเบียนในการให้บริการประชาชนให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว โดยมอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่สำนักทะเบียนที่มีการบริการเป็นเลิศ เพราะในปัจจุบันเจ้าหน้าที่พยายามให้บริการแบบมีเงื่อนไขเพื่อให้ประชาชนมาติดต่อน้อยลง

๑๐.๒ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ให้บริการประชาชนเต็มกำลังความสามารถได้เจริญก้าวหน้าในสายงานของตน

๑๐.๓ ควรปรับแก้ระเบียบกฎหมายที่ล้าสมัยไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป บางเรื่องควรตัดออกเพราะมีเทคโนโลยีรองรับแล้วเช่นการสอบสวนข้อมูลส่วนบุคคลกรณีบัตรประชาชนสูญหาย ปัจจุบันเห็นว่าไม่มีความจำเป็นเนื่องจากมีรายการภาพใบหน้าจากฐานข้อมูลให้ตรวจสอบแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องสอบสวนเพิ่มเติม

๑๐.๔ การให้บริการประชาชนให้มุ่งเน้นไปที่การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ความเข้าใจที่ตรงกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาการร้องเรียนการให้บริการ