

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและรูปแบบการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง¹

THE CHANGES OF WORKING PROCEDURES AND PUBLIC SERVICE DELIVERY PROCESS OF REGIONAL PUBLIC ORGANIZATIONS IN CHIANG MAI PROVINCE TO COMPLY WITH THE POLICY ON CITIZEN-CENTERED GOVERNANCE

ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์
และหัวหน้าสำนักวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
E-mail : thanyawatr@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และรูปแบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ ในการตอบสนองต่อนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยราชการ จากการศึกษาพบว่าหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ มีหน้าที่นำยุทธศาสตร์ของกรมในส่วนกลางไปปฏิบัติ ต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ได้แก่ (1) การชี้แจงนโยบายแก่บุคลากรในองค์กร (2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ (3) การสร้างความรับผิดชอบในการดำเนินงาน และ (4) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก สำหรับการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการประชาชน มีวิธีการดังนี้ (1) การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติ (2) การกำหนดระยะเวลา ขั้นตอนในการให้บริการประชาชน และ (3) การเพิ่มช่องทางการให้บริการ เพื่อให้ประชาชนพึงพอใจมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งจะต้องถูกประเมินผลการปฏิบัติราชการในมิติที่ 2 (ด้านคุณภาพการบริการประชาชน)

คำสำคัญ : การบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปฏิรูประบบราชการ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ การบริการสาธารณะ หน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยของผู้เขียน โปรดดูเพิ่มเติมที่ ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์. 2553. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและรูปแบบการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง. งานวิจัยได้รับทุนสนับสนุนจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ABSTRACT

This research article aims to study the changes of working procedures and public service delivery process in response to the citizen-centered governance policy. The study employed the qualitative research methodology, including the examination of documentary evidence and the interviews of 18 key informants. The research findings show that the public organizations in Chiang Mai Province are responsible for implementing strategic issues set by the central agencies. These organizations have to formulate their annual action plans and adjust their working process including (1) explaining the policy to their staff, (2) changing of paradigms, values and organizational culture, (3) building responsibilities, and (4) creating proactive work performance culture. The adjustments of working process and public service delivery consist of (1) delegation authority to staff who work closely with customers, (2) setting time interval and steps for the service process to the people, and (3) providing additional channels for service delivery in order to meet the customer satisfaction since the performance of all public agencies are evaluated using Balance Scorecard in the second dimension (i.e. quality of public service).

KEYWORDS : Citizen-centered governance, Public sector reform, New public management approach, Public service delivery, Public organization in Chiang Mai Province

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีเมื่อสองทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้รัฐบาลดำเนินการปฏิรูประบบราชการไทย ในปี พ.ศ. 2545 โดยตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ทำให้ระบบราชการภายหลังการปฏิรูปเป็นระบบราชการที่มีจุดเน้นในการดำเนินงานข้อหนึ่งคือ "ปรับระบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนและประชาสังคมมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและตรวจสอบภาครัฐมากขึ้น" (สมาน รังสิโยกฤษณ์, 2546 : 97) นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการให้บริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐทุกระดับ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี รวดเร็ว โปร่งใส และมีคุณภาพ

แนวคิดการบริหารภาครัฐที่นำมาใช้เป็นกรอบการปฏิรูประบบราชการไทยดังกล่าว คือ แนวคิดการจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์

และผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ทั้งด้านผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการบริการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรีโอปรับระบบ เป็นต้น รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public Service Orientation) ซึ่งเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการให้บริการและเน้นความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นลำดับแรก (สำนักงาน ก.พ.ร. (1), ม.ป.ป. : 5)

2. แนวคิดการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered Governance) เป็นแนวคิดหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการของประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยในปัจจุบัน (ชาติชาย ณ เชียงใหม่, 2548: 799) โดยเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการบริหาร

ภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นความต้องการของประชาชนและความพยายามของผู้บริหารประเทศที่ปรับพลิกฟื้นบทบาทของรัฐและการบริหารงานและการบริการของรัฐให้ตอบสนองความต้องการของภาคเอกชนและประชาชนในยุคโลกาภิวัตน์

การมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered) หมายถึง การดำเนินการภายใต้ความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ที่นำไปสู่การก่อให้เกิดจิตสำนึก (Consciousness) ร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือกระทำการบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ด้วยความรัก ความสมานฉันท์ ความเอื้ออาทรต่อกัน ภายใต้ระบบการจัดการ โดยมีการเชื่อมโยงเครือข่าย (ไมตรี อินทสุต, 2548: 786)

ดังนั้น การบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง จึงเป็นการเปลี่ยนเป้าหมายของหน่วยงานให้เป็นการสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของประชาชน (Department Goals to Support Citizen Goals) (ไมตรี อินทสุต, 2548: 787) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยราชการในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการและพนักงานของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชน โดยมีมุมมองและหลักคิดว่าการบริหารราชการและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐที่ดีมีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจ ต้องยึดถือเอาความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด ไม่ได้ยึดถือเอาตามความคิด ความต้องการและความสะดวกของข้าราชการ หรือผู้ให้บริการ

สำหรับหลักการของการปฏิบัติราชการ โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มี 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดมาตรฐานการให้บริการและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Accountability)
2. การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่ติดต่อกับผู้รับบริการ ให้สามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อตัดสินใจของตนได้
3. หน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุด และผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาคุณภาพของการให้บริการและผู้รับบริการแต่ละกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น
4. ผู้รับบริการมีทางเลือกที่จะใช้บริการได้หลายแบบหลายแนวทางในการตอบสนองความต้องการของตน (สำนักงาน ก.พ.ร. (1), ม.ป.ป.: 7-9)

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ เช่น สหราชอาณาจักรมีโครงการ "สัญญาของประชาชน" (Citizen's Charter) มาเลเซียมีโครงการ "สัญญาของลูกค้า" (Client's Charter) ฮองกงมีโครงการ "คำมั่นสัญญาต่อผลงาน" (Performance Pledge) เป็นต้น (สมาน รังสิโยกฤษฏ์, 2546 : 100) สำหรับประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ริเริ่มการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered Approach) ซึ่งมีแนวคิดมาจากมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของการบริหารธุรกิจ โดยการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้น หน่วยราชการต้องทำงานโดยยึดถือความต้องการของประชาชนมาก่อนเสมอ การให้บริการของรัฐต้องมุ่งตอบสนองปัญหา ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ไม่ใช่มุ่งอำนวยความสะดวกของผู้ให้บริการ (สำนักงาน ก.พ.ร. (1), ม.ป.ป. : 3)

3. ปัญหาการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย

การปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารงานภาครัฐดังกล่าว ส่งผลให้หน่วยงานราชการไทยทุกระดับต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการให้บริการประชาชน รวมทั้งทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ โดยเหตุนี้ผู้เขียนจึงได้สนใจศึกษาถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ ศึกษาว่าหน่วยงานราชการในจังหวัดเชียงใหม่ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและรูปแบบการให้บริการประชาชน เพื่อดำเนินการตามนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างไร

บทความฉบับนี้ผู้เขียนได้นำผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัญหานำการวิจัย 3 ข้อ ได้แก่ (1) หน่วยงานราชการในภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่มีการแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนงานโครงการตามนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างไร (2) หน่วยงานราชการในภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารเพื่อเป็นการดำเนินการตามนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างไร และ (3) หน่วยงานราชการในภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการประชาชนเพื่อเป็นการดำเนินการ

ตามนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง
อย่างไร (ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2553 : 6) มานำเสนอ

ในการวิจัยนั้นผู้เขียนได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ
โดยการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ โดยมี
ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และโครงการที่ส่วนราชการต่างๆ ได้จัด
ทำเพื่อสกัดเนื้อหาสาระ (Content Message) ปัจจัยและ
ตัวแปรสำคัญที่หน่วยราชการต่างๆ ยอมรับและน่านโยบายและ
ยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อการออกแบบสำรวจข้อมูล
และเก็บข้อมูลเบื้องต้นว่าหน่วยราชการในจังหวัดเชียงใหม่
มีโครงการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางหรือไม่
โดยแบบสำรวจข้อมูลประกอบด้วยคำถามต่างๆ อาทิ (1) ชื่อ
หน่วยงาน (2) ภารกิจของหน่วยงาน (3) ลักษณะของหน่วยงาน
ว่าเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการประชาชน หรือหน่วยงานด้าน
วิชาการ หรือหน่วยงานประสานงาน (4) ผู้รับบริการหลักของ
หน่วยงาน และ (5) โครงการบริหารราชการโดยมีประชาชน
เป็นศูนย์กลางที่หน่วยงานได้จัดทำ

เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสำรวจข้อมูลเรียบร้อยแล้ว
จึงได้ส่งแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นให้แก่หน่วยงานภาครัฐในจังหวัด
เชียงใหม่จำนวน 37 หน่วยงาน² เพื่อขอทราบว่ามีโครงการ
มีโครงการเกี่ยวกับการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง
หรือไม่ โดยได้รับคืนมาจาก 24 หน่วยงาน ในจำนวนนี้มี 20
หน่วยงาน³ ที่ตอบว่าหน่วยงานของตนมีโครงการบริหารราชการ
โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่ได้รับจากแบบสำรวจ
ที่ส่งกลับคืนมา แล้วจึงได้พัฒนาแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงาน
ภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 20 หน่วยงานดังกล่าว โดยเป็น
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามต่างๆ อาทิ
(1) ภารกิจของหน่วยงาน (2) ผู้รับบริการหลัก (3) การรับมอบ
นโยบาย/ภารกิจจากหน่วยงานในส่วนกลาง (4) ยุทธศาสตร์ใน
การบริหารราชการของหน่วยงาน (5) ผู้รับผิดชอบด้านนโยบาย/
ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (6) การปรับปรุงรูปแบบการให้บริการ
(7) ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็น

ศูนย์กลาง (8) การสนับสนุนด้านทรัพยากร เทคโนโลยีของ
หน่วยงานส่วนกลาง และ (9) การจูงใจบุคลากรและการสร้าง
วัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก เป็นต้น ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัย
ได้ขอข้อมูลแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
เพื่อใช้ตรวจสอบโครงการต่างๆ ที่ผู้บริหารได้แจ้งว่าเป็นโครงการ
บริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางของหน่วยงานตนว่า
เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ใดบ้าง ในกรณีที่ไม่สามารถ
หาแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีได้ จะใช้วิธีตรวจสอบจากแผนปฏิบัติ
ราชการ ประจำปีหรือคำรับรองปฏิบัติราชการ

เมื่อรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้ว จึงวิเคราะห์ข้อมูล
โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และ
การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และมีการวัด
ความเที่ยงตรง (Validity) ของข้อมูลโดยการตรวจสอบโครงการ
ที่ถูกระบุว่าเป็นโครงการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง
กับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี หรือ
คำรับรองปฏิบัติราชการแล้วแต่กรณี

4. ผลการศึกษา

4.1 ที่มาของโครงการบริหารราชการโดยมีประชาชน เป็นศูนย์กลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนราชการในจังหวัด
เชียงใหม่ที่ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่าในการจัดทำแผน
ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานนั้น
หนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ทุกส่วนราชการต้องกำหนด ได้แก่
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการประชาชน
เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจในการรับบริการจากหน่วยงาน
ภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นนโยบายการบริหารราชการโดยมี
ประชาชนเป็นศูนย์กลางนั้น จึงเป็นนโยบายที่สั่งการมาจาก
เบื้องบน โดยกำหนดอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่จะ
ต้องสอดคล้องกันเป็นลำดับจากแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง
กรม และหน่วยงานราชการต่างๆ ที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคมีหน้าที่
น่านโยบาย ดังกล่าวไปปฏิบัติโดยต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ

² หน่วยงานในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หน่วยงานราชการฝ่ายพลเรือนที่เป็นหน่วยราชการส่วนภูมิภาค และหน่วยราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค
โดยมีภารกิจในการบริการประชาชน ไม่รวมหน่วยงานของอัยการ ศาล ตำรวจ ทหาร และองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

³ สัมภาษณ์ได้จริง 18 หน่วยงาน หน่วยงานที่ไม่ได้สัมภาษณ์นั้นผู้บริหารของหน่วยงานติดภารกิจ ไม่สามารถให้สัมภาษณ์ได้ และไม่ได้อบรมหมายให้ผู้ใดให้
สัมภาษณ์แทน

ทำงาน การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน เพื่อเพิ่มคุณภาพในการให้บริการประชาชน ให้มีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงานมากที่สุด

จากตารางตัวอย่างของโครงการบริหารราชการ โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางและความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการของกรม พบว่าโครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการเพิ่มคุณภาพและความสะดวกในการให้บริการของส่วน

ราชการต่างๆ ที่ให้บริการแก่ประชาชน เช่น การให้บริการทางอินเทอร์เน็ต โครงการที่ตอบสนองปัญหาหรือความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น เช่น การจัดสรรเงินกองทุนสวัสดิการเพื่อสังคม หรือโครงการออกไปให้บริการแก่ประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ต่างๆ ที่อาจไม่ได้รับความสะดวกในการมาติดต่อหน่วยงานในจังหวัด เช่น โครงการจดทะเบียนแรงงานต่างด้าวของสำนักงานจัดหางานจังหวัด โครงการคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ เป็นต้น

ตารางที่ 1 โครงการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารราชการของกรม

หน่วยราชการ	โครงการ	ประเด็นยุทธศาสตร์	หมายเหตุ
1. สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเชียงใหม่	โครงการส่งเสริมและพัฒนาโยยาวัจจร	การอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนา	คำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2552
2. สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1	โครงการยกระดับแบบเสียภาษีทางอินเทอร์เน็ต	ยุทธศาสตร์ที่ 1 IT เป็นแกนนำผลักดันองค์การ	ยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ปี 2547-2551
3. สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 2	โครงการยกระดับแบบเสียภาษีทางอินเทอร์เน็ต	ยุทธศาสตร์ที่ 1 IT เป็นแกนนำผลักดันองค์การ	ยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ปี 2547-2551
4. สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดเชียงใหม่	โครงการจัดสรรเงินกองทุนสวัสดิการเพื่อสังคม	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสวัสดิการสังคมและสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต	แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2552-2555
5. สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่เชียงใหม่	โครงการออกใบอนุญาตผลิตสุราชุมชน	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับระบบบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพความทันสมัยและความโปร่งใสในการทำงาน	แผนยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 (เบื้องต้น)
6. สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่	ศูนย์บริการข้อมูลการค้าการลงทุน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ผลิตสินค้าและบริการตามความต้องการของตลาด	แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2552-2555
7. สำนักงานปลัดจังหวัดเชียงใหม่	การออกใบอนุญาตเคลื่อนย้ายสัตว์เป็นระบบ e-Service ลดขั้นตอนในการให้บริการ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการให้เข้มแข็งและเพิ่มสมรรถนะบุคคล	ยุทธศาสตร์กรมปลัดจังหวัด พ.ศ. 2552-2555
8. สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดเชียงใหม่	โครงการอบรมทีมกู้ชาติกู้ภัยประจำตำบล (One Tambon One Search and Rescue : OTOS)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มขีดความสามารถการเตรียมความพร้อมในการจัดการสาธารณภัย	แผนยุทธศาสตร์กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2552-2554
9. สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์เชียงใหม่	โครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน	แผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (พ.ศ. 2552-2555)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

หน่วยราชการ	โครงการ	ประเด็นยุทธศาสตร์	หมายเหตุ
10. สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า จังหวัดเชียงใหม่	การยื่นแบบจดทะเบียนการค้าทาง อินเทอร์เน็ต	ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริการจดทะเบียน ด้วย IT และมีมาตรฐาน	ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า พ.ศ. 2551-2555
11. สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด เชียงใหม่	ศูนย์บริการประชาชนเคลื่อนที่	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมพัฒนา เกษตรกรในเขตปฏิรูปที่ดิน	แผนกลยุทธ์สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรกรม (ส.ป.ก.) ปี 2552-2554
12. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด เชียงใหม่	การพัฒนาแผนชุมชนเชิงบูรณาการ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การขับเคลื่อนแผนชุมชน	ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2551-2554
13. สถานีพัฒนาที่ดินเชียงใหม่	การก่อสร้างแหล่งน้ำในไร่นานอกเขต ชลประทาน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา พื้นที่ทำการเกษตรให้มีความอุดม สมบูรณ์	แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาที่ดิน พ.ศ. 2550-2554
14. สำนักงานจัดหางานจังหวัด เชียงใหม่	โครงการให้บริการเคลื่อนที่ ณ สำนักงานจัดหางานจังหวัดเชียงใหม่ สาขาฝาง	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการ ด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน	แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2552-2555 กรมการจัดหางาน
15. สำนักงานแรงงานจังหวัดเชียงใหม่	โครงการจ้างงานเร่งด่วนและพัฒนา ทักษะฝีมือเพื่อบรรเทาความเดือดร้อน ด้านอาชีพแก่ผู้ประสบภัยธรรมชาติ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การช่วยเหลือ ผู้ประสบปัญหาความเดือดร้อนอัน เนื่องมาจากภาวะวิกฤติและสาธารณภัย	แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2552-2555 (กระทรวงแรงงาน)
16. สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครอง แรงงานจังหวัดเชียงใหม่	การอบรมความปลอดภัยด้านสุขภาพ ของแรงงาน	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้าง การคุ้มครองแรงงานตามมาตรฐาน แรงงาน	แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2552-2555 (กรมสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงาน)
17. สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่	คลินิกเกษตรเคลื่อนที่ในพระราชานุ เคาราะห์สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การให้บริการทางการเกษตรและช่วยเหลือ เกษตรกร	แผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริม การเกษตร พ.ศ. 2552-2554
18. สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่	การลดขั้นตอนการกู้ยืมเงินกองทุน พัฒนาสหกรณ์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม และสนับสนุนการใช้ศักยภาพของ กรมฯ ให้เกิดประสิทธิภาพในการให้ บริการและส่งเสริมระบบสหกรณ์	แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี (ปีงบประมาณ 2552-2555) กรมส่งเสริมสหกรณ์

ที่มา : ธันยวัฒน์ รัตนศักดิ์. 2553 : 87.

จากโครงการบริหารโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางของ หน่วยราชการในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้แสดงในตารางที่ 1 พบว่า โครงการส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ชี้เป้าหมายเพื่อจัดบริการแก่ประชาชน ให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการจากหน่วยงานมากขึ้น โครงการดังกล่าวนั้นจะเป็นโครงการที่กำหนดขึ้นตามประเด็น ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่หน่วยงานส่วนกลาง (กรม) ได้กำหนดขึ้นมา

5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อ ดำเนินการตามนโยบาย

ในทัศนะของผู้บริหารส่วนราชการในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มหนึ่งเห็นว่าการจัดทำบริการสาธารณะของหน่วยราชการนั้น ได้ถือเอาความต้องการของประชาชนเป็นหลักมาแต่เดิมแล้ว อีกกลุ่มหนึ่ง เห็นว่าแนวคิดการบริหารราชการโดยมีประชาชน เป็นศูนย์กลางเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นใหม่เมื่อประมาณ 10 กว่าปี

ที่ผ่านมา แต่เดิมนั้นหน่วยราชการได้จัดทำบริการสาธารณะ โดยยึดเอาความสะดวกของหน่วยงานและผู้ให้บริการเป็นหลัก ต่อมาเมื่อประเทศมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ประชาชนรู้ว่าตนมีสิทธิเสรีภาพเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมที่ถือว่าข้าราชการเป็นนายของประชาชนมาเป็นประชาชนเป็นนายของข้าราชการ ทำให้หน่วยงานต้องดำเนินการปรับปรุงการให้บริการ โดยยึดความต้องการและปัญหาของประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีวิธีปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ดังนี้

5.1 การชี้แจงนโยบายแก่บุคลากรในองค์กร

เมื่อหน่วยงานภาครัฐนำนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางไปปฏิบัติ จะต้องบูรณาการทำงาน ของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทำให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานและยอมรับนโยบาย อาทิ การประชุมชี้แจงนโยบาย การปลูกฝังให้หาความรู้ในงานที่เปลี่ยนแปลง การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน การหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น การจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรและบุคลากรให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ การมอบหมายโครงการให้อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน

5.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

การปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการนั้น ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อหล่อหลอมให้ข้าราชการขององค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เช่น กระบวนการดำเนินงาน วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของระบบราชการไทยได้แก่ I AM READY⁴ มาใช้ หรือกำหนดค่านิยมใหม่ เช่น กรมการพัฒนาชุมชนกำหนดค่านิยม ABC DEF โดย A (Appreciation) คือ ชื่นชม B (Bravery) คือ กล้าหาญ C (Creativity) สร้างสรรค์ D (Discovery) ใฝ่รู้ E (Empathy) เข้าใจ และ F (Facilitation) เชื้ออำนาจ

5.3 การสร้างความรับผิดชอบในการดำเนินงาน

การมอบหมายงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ จะมีหนังสือสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร โดยในหนังสือสั่งการจะมีการกำหนดตัวบุคคล

และระบุอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน บุคลากรจะทราบขอบเขตภารกิจของตนและรับผิดชอบ ต่อผลงานที่ตนจะต้องทำให้เกิดขึ้น

5.4 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก

ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ ได้สร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ โดยให้มองปัญหา ความต้องการและความสะดวกของประชาชนเป็นหลักในการให้บริการ จึงได้มีการออกไปให้บริการนอกสำนักงานเป็นประจำ เช่น สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมจังหวัดเชียงใหม่ ได้ออกศูนย์บริการเคลื่อนที่ในเขตปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมทุกเดือน สำนักงานจัดหางานจังหวัดเชียงใหม่ ได้ออกไปให้บริการด้านแรงงานต่างด้าวที่สำนักงานฯ สาขาฝางทุกเดือน เป็นต้น

6. การปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการประชาชน เพื่อดำเนินการตามนโยบาย

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง จะต้องทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถให้บริการประชาชน ได้สอดคล้องกับความต้องการ หรือแก้ไขปัญหาของประชาชน ได้ดีที่สุด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ มีวิธีการดังนี้

6.1 การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติ

การมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดที่เป็นผู้ให้บริการแก่ประชาชน เป็นหลักการสำคัญของการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยหน่วยงานราชการต่างๆ ที่ให้ข้อมูลได้มีการมอบอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการได้ในระดับหนึ่ง และมีโอกาสริเริ่ม กำหนดกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มคนที่มีความต้องการที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มและพื้นที่ได้ตามความจำเป็น โดยก่อนมอบอำนาจจะมีการทำบันทึกมอบหมายงานและมอบอำนาจที่ชัดเจน เช่น สำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 1 และสำนักงานสรรพากรพื้นที่เชียงใหม่ 2 มีการ

⁴ I AM READY ประกอบด้วย I (Integrity) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี A (Activeness) ขยันตั้งใจทำงาน M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันทสมัย E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ A (Accountability) รับผิดชอบต่อสังคม D (Democracy) มีใจ และการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส Y (Yield) มุ่งเน้นผลงาน

มอบอำนาจให้แก่หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบที่รับผิดชอบบัญชีผู้เสียภาษีจำนวนหนึ่ง โดยมีอำนาจตรวจสอบภาษีในบัญชีที่ได้รับมอบหมาย สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่เชียงใหม่มอบอำนาจให้สำนักงานสาขาเป็นผู้รวบรวมคำขอใบอนุญาตจำหน่ายสุรากลั่นจากร้านค้าต่างๆ ที่ประสงค์จะขอต่อใบอนุญาต สำนักงานแรงงานจังหวัดเชียงใหม่มอบอำนาจให้นายอำเภอในพื้นที่ประสบภัย ที่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามโครงการจ้างงานเร่งด่วนและพัฒนาทักษะฝีมือเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนด้านอาชีพแก่ผู้ประกอบการรายย่อยเป็นผู้ไปจ้างงานประชาชนในพื้นที่ประสบภัยให้เป็นแรงงานของโครงการ โดยสำนักงานฯ ทำหน้าที่ประเมินผลโครงการเท่านั้น

การมอบอำนาจยังมีประโยชน์อีกประการหนึ่ง คือ ทำให้ผู้ประกอบการที่ใกล้ชิดประชาชนสามารถตัดสินใจได้เอง ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กำหนดตัวผู้รับผิดชอบต่อผลงานได้ชัดเจน และทำให้ผู้ประกอบการเหล่านั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการวินิจฉัยสั่งการ อันเป็นการสร้างคุณค่าของการทำงาน (job enrichment) ทำให้เห็นว่างานที่ตนรับผิดชอบมีความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร จึงตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม

6.2 การกำหนดระยะเวลา ขั้นตอนในการให้บริการประชาชน

จากที่การให้บริการแก่ประชาชนในสมัยก่อนเป็นไปอย่างล่าช้า จึงได้มีความพยายามลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในการให้บริการประชาชนลงร้อยละ 30-50 เพื่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ หน่วยงานต่างๆ ได้จัดทำคู่มือการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ และถือปฏิบัติกันเป็นปกติเพื่อให้การบริการประชาชนทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว เช่น สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดขั้นตอนการค้นหาและจองชื่อนิติบุคคลใช้ระยะเวลา 2 วัน การจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิใช้เวลา 1 วัน กรมพัฒนาที่ดินสามารถลดระยะเวลาขั้นตอนการวิเคราะห์ดิน ณ จุดวิเคราะห์ดิน สำนักงานวิทยาศาสตร์การพัฒนาดินจาก 10 ขั้นตอนเหลือเพียง 5 ขั้นตอน และลดเวลาจาก 90 วันเหลือเพียง 30 วัน เป็นต้น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการนี้ ทำให้หน่วยงานประหยัดทรัพยากร และทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละขั้นตอนจะถูกจำกัดโดยระยะเวลาของการทำงาน

แต่ละขั้นตอนที่มีเวลากำหนดไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและเปิดเผย ดังนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงไม่สามารถถ่วงเวลาการให้บริการเพื่อเรียกร้องสิ่งตอบแทนจากประชาชนผู้มาขอรับบริการได้

6.3 การเพิ่มช่องทางการให้บริการ

การเพิ่มทางเลือกในการให้บริการประชาชน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้ประชาชนผู้รับบริการได้รับความสะดวกมากขึ้น และสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วสำหรับจังหวัดเชียงใหม่ได้ตั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชนโดยเป็นโครงการที่เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน 27 หน่วยงาน เพื่อให้บริการประชาชนอย่างเบ็ดเสร็จและเข้าถึงประชาชน รวมทั้งสิ้น 35 งานบริการ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าสำนักงานจัดหางานจังหวัดเชียงใหม่ได้จัดให้มีบริการลงทะเบียนหางานใหม่ในประเทศและต่างประเทศที่เคาน์เตอร์บริการ และสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ มีบริการตรวจสอบการจองชื่อนิติบุคคล เป็นต้น

บางหน่วยงานยังเพิ่มทางเลือกการให้บริการช่องทางอื่น เช่น การให้บริการทางอินเทอร์เน็ต เช่น สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่มีการให้บริการแก่ผู้ที่ต้องการจดทะเบียนธุรกิจการค้าสามารถยื่นแบบทางอินเทอร์เน็ตมาให้สำนักงานตรวจสอบก่อนที่จะมาขอจดทะเบียนจริงได้ ซึ่งเป็นการลดระยะเวลาการติดต่อกันได้มาก สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ถูกยุบหน่วยงานระดับอำเภอ หรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่และไม่มีหน่วยงานระดับอำเภอ ได้จัดให้มีหน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit : MU) ออกไปให้บริการนอกสถานที่ อาทิ สำนักงานจัดหางานจังหวัดเชียงใหม่มีหน่วยเคลื่อนที่ไปจดทะเบียนแรงงานต่างด้าวที่อำเภอฝาง อำเภอแม่ฮาด อำเภอไชยปราการ ซึ่งมีแรงงานต่างด้าวจำนวนมาก หน่วยราชการสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้จัดคลินิกเกษตรเคลื่อนที่ เป็นต้น

7. อภิปรายผลการศึกษา

จากการวิจัยพบว่าหน่วยงานราชการระดับกระทรวงและระดับกรมจะเป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงและกรม ตามลำดับ โดยจะวิเคราะห์สถานการณ์และศักยภาพขององค์กรให้เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและวาระแห่งชาติ หลังจากนั้นจะมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำแผนที่ยุทธศาสตร์

กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์กรทุกระดับ ในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นไปตามขั้นตอนที่ Kaplan และ Norton (อ้างใน วรรณพร สุทธิปริตา, ม.ป.ป. : 4) เสนอโดยเริ่มจากการที่ผู้บริหารระดับสูงของ องค์กรเป็นผู้กำกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และจัดสรร ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนหน่วยปฏิบัติ การนำยุทธศาสตร์ที่กำหนด ไว้ไปแปลงเป็นแผนงาน/ โครงการในแผนปฏิบัติราชการประจำปี การเชื่อมโยงบูรณาการงานของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผน/ โครงการ และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และการวางระบบและจัดระเบียบ ให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ

หน่วยงานส่วนกลางจะใช้วิธีการประชุมชี้แจงผู้บริหาร หน่วยงานภาครัฐในจังหวัดต่างๆ เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี เป้าหมาย ตัวชี้วัดและโครงการ ต่างๆ ที่หน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้มีการเผยแพร่ ไว้ตามเว็บไซต์ของกรม เพื่อให้บุคลากรของกรมและประชาชน ผู้สนใจได้ติดตามศึกษาได้ กระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการ สื่อสารจากหน่วยงานเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง หน่วยงานภาครัฐใน จังหวัดเชียงใหม่จะปฏิบัติตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับ สภาพพื้นที่และประชาชนในจังหวัด จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยราชการในภูมิภาคมีหน้าที่นำแผนงาน/โครงการ ตามประเด็น ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเท่านั้น ซึ่งแนวทางการปฏิบัติจะถูกกำหนด โดยหน่วยงานส่วนกลาง มีขั้นตอน แบบแผนการปฏิบัติ หนังสือ ชักซ้อมความเข้าใจเพื่อปฏิบัติอย่างแน่นอน เหตุผลที่ส่วนกลาง ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติของหน่วยปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากว่าการนำแผนงาน/โครงการของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในภาพรวม หน่วยงานส่วนกลางจึงต้องควบคุมการปฏิบัติของ หน่วยปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

สำหรับกระบวนการให้บริการนั้น หน่วยงานภาครัฐ ในจังหวัดเชียงใหม่ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้บริการหลายประการ เช่น การให้บริการที่เคาน์เตอร์บริการประชาชน การลดขั้นตอน การให้บริการ การออกหน่วยให้บริการเคลื่อนที่เพื่อให้ประชาชน ได้รับบริการโดยสะดวก การพัฒนาบุคลากรให้มีจิตใจในการให้

บริการประชาชน การเพิ่มคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการนั้นนอกจากจะเป็นการดำเนินการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการดำเนินการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดไว้เพื่อ รองรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมิติความพึงพอใจ ของประชาชนผู้รับบริการด้วย

หน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ได้ใช้วิธีการประชุม ชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นความสำคัญของการบริหาร ราชการ โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการยึดถือกระบวนทัศน์ ค่านิยมของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดคือ I AM READY และบางหน่วยงานอาจกำหนดค่านิยม สำหรับบุคลากรในหน่วยงานของตน เช่น ค่านิยม ABC DEF ของกรมการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ของรัฐให้บริการตามความต้องการ หรือพอใจของผู้รับบริการ มากกว่าความพอใจของผู้ให้บริการ โดยหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ต้องถูกประเมินผลการปฏิบัติราชการต่างๆ ภายใต้มิติที่ 2 คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วย

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการปรับเปลี่ยน กระบวนการบริหารราชการ การให้บริการและกระบวนทัศน์ของ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐตามนโยบายการบริหารราชการ โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้าน องค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ ทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ การจูงใจให้บุคลากรยอมรับนโยบาย การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร การกำหนด ค่านิยมหลักขององค์กร การสร้างความรับผิดชอบในการดำเนินงาน และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก ปัจจัยด้านผู้นำ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับนโยบาย การมอบอำนาจ และปัจจัยด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ การกำหนด ระยะเวลา/ ขั้นตอนการให้บริการ การเพิ่มทางเลือกในการให้ บริการ และการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เป็นปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งสิ้น

สำหรับปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของการนำ นโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางไปปฏิบัติ ได้แก่ การที่หน่วยงานภาครัฐที่เคยตั้งอยู่ในอำเภอต่างๆ ถูกยุบ ไปตามนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ และแนวทาง

การตัดทอนและลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์, 2548 : 824) และตอบสนองต่อนโยบายการลดกำลังคน และใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ชัชวาล ทัดศิวิชัย, 2545) ทำให้การให้บริการประชาชนไม่ทั่วถึง ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันการณ์ และไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรที่ถูกยุบรวมหน่วยงานไม่สามารถสลายวัฒนธรรมขององค์กรเดิมได้เมื่อเข้ามาทำงานในหน่วยงานใหม่ ทำให้ผู้บริหารองค์การไม่สามารถอาศัยบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่สำคัญของหน่วยงานได้

8. ข้อเสนอแนะ

จากการผลวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

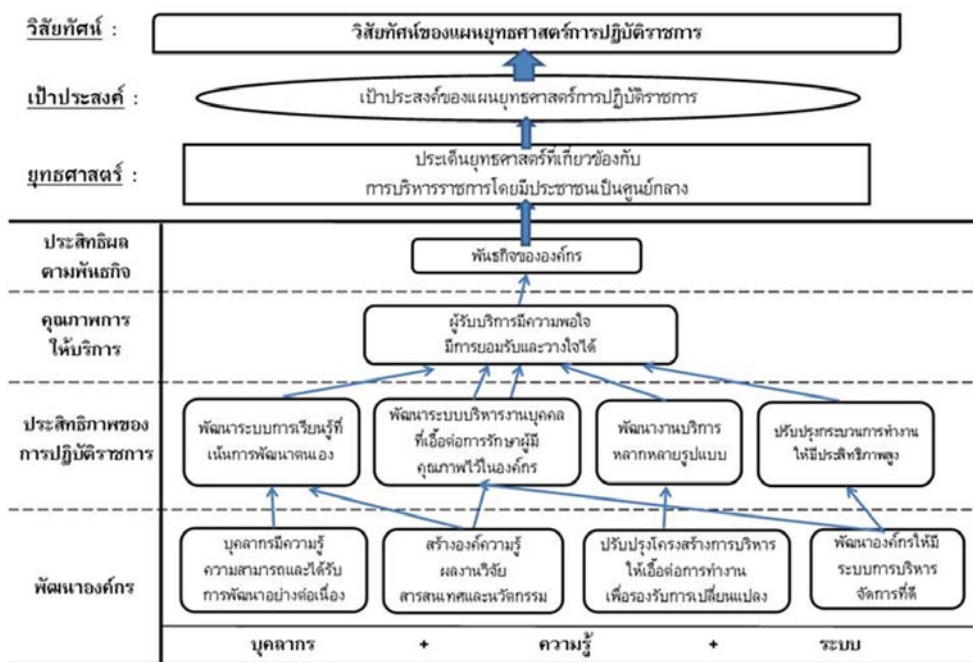
8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานราชการในจังหวัดเชียงใหม่ควรให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรให้มีความเข้าใจ มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานในโครงสร้างใหม่ขององค์การใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรของหน่วยงานที่เป็นลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างตามภารกิจที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยเฉพาะ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้มีโอกาสพัฒนาตนเองและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการประชาชนได้

นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้หน่วยราชการส่วนกลางได้พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรที่ขาดโอกาสไปฝึกอบรมสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ในสำนักงานเพื่อพัฒนาตนเองได้

2) สำหรับหน่วยราชการที่ถูกยุบเลิกหน่วยงานระดับอำเภอไปแล้ว รัฐบาลควรพิจารณาให้มีการตั้งหน่วยงานระดับอำเภอขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรพิจารณาตามความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน

3) หน่วยงานภาครัฐควรพิจารณานำตัวแบบทั่วไปของการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ความรู้ และระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและพัฒนาบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง สร้างองค์ความรู้ ผลงานวิจัย สารสนเทศและนวัตกรรม ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนางค์การให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ใ้บุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบการบริหารงาน



ภาพที่ 1 ตัวแบบการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

บุคคลที่เอื้อต่อการรักษาผู้มีคุณภาพไว้ในองค์กร พัฒนาระบบงานบริหารให้มีความหลากหลายที่ผู้รับบริการสามารถเลือกใช้บริการได้ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบริหารราชการให้บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดตามมิติต่างๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

8.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) จากผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการประชาชนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้างชั่วคราว หรือลูกจ้างตามภารกิจ ซึ่งขาดโอกาสที่จะเข้ารับการศึกษาอบรม หรือพัฒนาความรู้ความสามารถ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ จึงควรหาวิธีการและงบประมาณให้บุคลากรประเภทนี้ ได้มีโอกาสฝึกอบรม และพัฒนาตนเองในด้านการให้บริการประชาชน เพื่อนำความรู้ เทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานได้มากที่สุด

2) หน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานถูกยุบหน่วยงานในระดับอำเภอไป ดังนั้นหน่วยงานระดับปฏิบัติในระดับจังหวัด ควรจะจัดหน่วยบริการที่เคลื่อนที่ไปให้บริการจำนวนที่กว่าเดิม เพื่อให้การให้บริการและการแก้ปัญหาให้ประชาชนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) หน่วยงานภาครัฐที่มีปัญหาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากมีบุคลากรถูกโอนย้ายจากหลายหน่วยงานมารวมกันในหน่วยงานใหม่ ทำให้การทำงานในองค์กรดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ควรจะได้มีการจัดโครงการอบรมเพื่อหลอมรวมบุคลากรทั้งหมดให้ยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรใหม่ นอกจากนี้ควรมีการฝึกอบรมให้บุคลากรทั้งหมดสามารถรับผิดชอบงานอื่นๆ ด้วย นอกจากจากงานในตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้ และจะทำให้การบริการประชาชนทำได้อย่างต่อเนื่อง

9. บรรณานุกรม

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2548. "การบริหารภาครัฐที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง." เอกสารสรุปการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้าครั้งที่ 7 "การเมืองฐานประชาชน: ความยั่งยืนของประชาธิปไตย" ระหว่างวันที่ 4-6 พฤศจิกายน 2548 ณ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ. หน้า 799-817.

ชัชวาล ทัดศิวิชัย. 2545. "การวิเคราะห์ระบบราชการพลเรือนของไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์. 2553. "การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและรูปแบบการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง." งานวิจัยได้รับทุนสนับสนุนจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์. 2548. "การบริหารภาครัฐแนวใหม่กับแนวความคิดการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ (Government Outlet) ในระดับอำเภอ."

เอกสารสรุปการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้าครั้งที่ 7 "การเมืองฐานประชาชน: ความยั่งยืนของประชาธิปไตย." วันที่ 4-6 พฤศจิกายน 2548 ณ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ. หน้า 819-863.

ไมตรี อินทุสุต. 2548. "การบริหารภาครัฐ: การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง." เอกสารสรุปการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้าครั้งที่ 7 "การเมืองฐานประชาชน: ความยั่งยืนของประชาธิปไตย." วันที่ 4-6 พฤศจิกายน 2548 ณ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ. หน้า 773-797.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

วรรณพร สุทธิปริตตา. ม.ป.ป. "กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ." เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ. หมายเลข 010. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. 2546. การบริหารราชการไทย อดีต ปัจจุบัน และอนาคต. (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

2551. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

พ.ศ. 2551-2555. ม.ป.ท.

_____. ม.ป.ป. (1). การบริหารราชการโดยมีประชาชนเป็น

ศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

_____. ม.ป.ป. (2). แนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม

คุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

ข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.ร.



>> **อันวัดน์ รัตนศักดิ์**

สำเร็จการศึกษา ปริญญาเอก Doctor of Philosophy (Ph.D.) สาขา Social Science and Policy จาก School of Social Science and Policy, Faculty of Arts and Social Sciences , The University of New South Wales, Australia ปี พ.ศ. 2552 ปริญญาโท Master of Public Policy (M.P.P.) สาขา Policy Studies , Saitama University, Japan ปี พ.ศ. 2544 และพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พบ.ม.) (เกียรตินิยมดี) สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จาก สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปี พ.ศ. 2537 ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) (เกียรตินิยมอันดับ 2) จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2534 และศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาไทยคดีศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี พ.ศ. 2542 ประสบการณ์ทำงาน อาจารย์ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระหว่างตุลาคม 2538-2545 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ตั้งแต่ ตุลาคม 2545 และหัวหน้าสำนักวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2552 ถึงปัจจุบัน