

ความท้าทายในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ
: กรณีศึกษาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี*

Operational Challenges Faced by Government Officials : A Case Study of the Damrongthama
Center, Banglamung District, Chonburi Province

ธฤต จันทร์จรรย์¹

Tharit Janjaroon

6714830090@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสามารถในการก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (2) ความท้าทายในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการสร้างแรงจูงใจและการก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานข้อมูลสำคัญ 5 คน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุงมีความสามารถในการก้าวข้ามอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยอาศัยกลไกสำคัญ ได้แก่ การใช้ทักษะการสื่อสารและการจัดการอารมณ์ ในการรับมือกับผู้ร้องเรียน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ และการใช้เครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ยังคงเผชิญกับความท้าทายสำคัญ ได้แก่ ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของประชาชนกับอำนาจหน้าที่จริงของศูนย์ดำรงธรรม ปัญหาความล่าช้าในการประสานงานข้ามหน่วยงาน ความซับซ้อนและความเสี่ยงทางกฎหมายในการปฏิบัติงาน และภาวะเหนื่อยล้าจากการรองรับอารมณ์ของประชาชน ในด้านแนวทางการสร้างแรงจูงใจและการก้าวข้ามอุปสรรค ผู้ให้ข้อมูลเสนอให้มีการพัฒนาระบบติดตามสถานะเรื่องร้องเรียนที่โปร่งใส การเสริมระบบสนับสนุนและกลั่นกรองทางกฎหมาย รวมถึงการสร้างขวัญ กำลังใจและการยอมรับคุณค่าในการทำงาน

คำสำคัญ: ความท้าทายในการปฏิบัติงาน ; เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ; ศูนย์ดำรงธรรม

Keyword: Workplace Challenges ; Damrongtham Center ; Public Sector Officers

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่องความท้าทายในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

: กรณีศึกษาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี*

¹นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ศูนย์ดำรงธรรมเป็นหน่วยงานด้านหน้าที่มีบทบาทในการรับเรื่อง ตรวจสอบข้อเท็จจริง ประสานหน่วยงาน และติดตามผล เพื่อให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลต่อประชาชนอย่างแท้จริง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะด้านเศรษฐกิจและสังคม มีความหนาแน่นของประชากรและการเคลื่อนย้ายสูงจากการท่องเที่ยว การค้า และธุรกิจบริการ ส่งผลให้สภาพปัญหาในพื้นที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ทั้งประเด็นข้อพิพาทด้านที่ดินและทรัพย์สิน ปัญหาสาธารณสุขโรค และสิ่งแวดล้อม ปัญหาความสงบเรียบร้อย การคุ้มครองผู้บริโภค ตลอดจนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุงต้องรับมือกับเรื่องร้องเรียนจำนวนมากและมีความเร่งด่วน รวมทั้งต้องอาศัยการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมยังมีความท้าทายในหลายมิติ ได้แก่ (1) ความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็ว ในขณะที่กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามข้อกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนทางราชการ (2) ความซับซ้อนของเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานและหลายคู่กรณี ทำให้การตรวจสอบข้อเท็จจริงและการประสานงานต้องใช้เวลาและความรอบคอบสูง (3) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล เวลา และเครื่องมือสนับสนุน ส่งผลต่อภาระงานและความต่อเนื่องในการติดตามเรื่อง (4) ความท้าทายด้านการสื่อสารและการจัดการความขัดแย้ง เพราะผู้ร้องเรียนจำนวนหนึ่งอยู่ในภาวะเดือดร้อนหรือมีอารมณ์คับข้องใจ และ (5) ความท้าทายด้านระบบข้อมูลและการติดตามผลที่ต้องมีความถูกต้อง ตรวจสอบได้ และคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ดังนั้น การศึกษาความท้าทายในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี จึงมีความสำคัญทั้งเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ในการช่วยสะท้อนปัจจัยและอุปสรรคเชิงระบบของงานรับเรื่องร้องเรียนในระดับพื้นที่ อันนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการยกระดับคุณภาพการบริการของรัฐให้ตอบสนองประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐในภาพรวม

วิธีการดำเนินวิจัย

วิธีการวิจัย ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Documentary data) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ประกอบด้วย แผนปฏิบัติราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประกาศคำสั่ง พระราชบัญญัติ เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เกี่ยวกับข้อเท็จจริง กระบวนการทำงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในกองตรวจสอบอาคาร โดยเจาะจงเลือกเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ประกอบด้วย ปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรม จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่ผู้รับเรื่องร้องเรียน 3 คน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ระดับความสามารถในการก้าวข้ามอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุงมีระดับความสามารถในการก้าวข้ามอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสะท้อนจากการมีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน การใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อคลี่คลายสถานการณ์ตั้งเครียด และการใช้เครือข่ายการประสานงานเพื่อผลักดันเรื่องร้องเรียนไปสู่การแก้ไข ทั้งนี้สามารถสังเคราะห์เป็น 5 ประการหลัก ดังนี้

ประการแรก ในกระบวนการทำงานภายใต้แรงกดดัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ อธิบายว่ากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การรับฟังปัญหา การสอบถามข้อเท็จจริง การสรุปประเด็น การตรวจสอบอำนาจหน้าที่ การบันทึกข้อมูล การส่งต่อ ติดตามผล และการปิดเรื่อง สะท้อนถึงความสามารถเชิงกระบวนการและความเป็นมืออาชีพในการทำงานภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและแรงกดดันจากประชาชน

ประการที่สอง ทักษะการสรุปประเด็นเป็นแกนกลางของการก้าวข้ามอุปสรรค พบว่าเมื่อผู้ร้องเรียนมีการเล่าเรื่องแบบกระจัดกระจายหรือมีหลายประเด็นปะปนกัน เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องใช้ทักษะการแยกแยะประเด็นหลักและประเด็นรอง เพื่อส่งต่อไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ซึ่งมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน อาทิ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมืองพัทยา สำนักงานที่ดิน สำนักงานปฏิรูปที่ดิน (สปก.) เป็นต้น ที่เป็นหน่วยงานในการแก้ไขปัญหาตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบในการช่วยลดความล่าช้าและความคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน

ประการที่สาม ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงบริการและการจัดการอารมณ์ช่วยลดความขัดแย้ง เจ้าหน้าที่ใช้เทคนิคการฟังเชิงลึก การวางตัวเป็นกลาง และการอธิบายขั้นตอนอย่างสุภาพ เพื่อคลี่คลายสถานการณ์จากความโกรธหรือความไม่พอใจของผู้ร้องเรียนให้กลับเข้าสู่กรอบเหตุผลและความเข้าใจร่วมกัน

ประการที่สี่ การใช้เครือข่ายการประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการเคสที่มีความซับซ้อน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้สัมภาษณ์ว่า “การใช้กลไกของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ฯลฯ ซึ่งเป็นผู้อยู่ในพื้นที่ที่จะมีความรู้จักและใกล้ชิดกับผู้คนและปัญหานั้นๆ ที่จะช่วยแก้ไขในขั้นต้นให้แก่เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมได้” สะท้อนให้เห็นการใช้ทั้งกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อช่วยคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งช่วยลดการสะสมของเรื่องร้องเรียนและแรงกดดันจากประชาชน

ประการที่ห้า ความครบถ้วนของข้อมูลตั้งแต่ต้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นตรงกันว่า ในกรณีที่ผู้ร้องเรียนให้ข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาและต้องการได้อย่างตรงจุด ส่งผลให้มีการร้องเรียนในประเด็นเดิมๆ นั้นซ้ำขึ้นอีก จะเห็นได้ว่าการให้ข้อมูลในเรื่องการร้องเรียนนั้นมีความสำคัญมากต่อการแก้ไขปัญหาและส่งต่อเรื่องได้อย่างถูกต้อง

เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุงมีความสามารถในการก้าวข้ามอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยอาศัยขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ทักษะการสรุปประเด็น การสื่อสารเชิงบริการ และเครือข่ายการประสานงานเป็นกลไกหลัก อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญยังคงเป็นปัญหาข้อมูลไม่ครบถ้วนและแรงกดดันจากความคาดหวังของประชาชน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ความท้าทายในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ณ ที่ว่าการอำเภอบางละมุง

ผลการสัมภาษณ์พบว่า เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุงเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติงานหลายประการ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มเป็น 6 ประการ ดังนี้

ประการแรก ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของประชาชนกับขั้นตอนราชการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ระบุว่า “ประชาชนบางส่วนคาดหวังให้ปัญหาได้รับการแก้ไขทันที ขณะที่กระบวนการของราชการจำเป็นต้องตรวจสอบข้อเท็จจริงและส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง” แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้เกิดความไม่พอใจของประชาชนและสร้างแรงกดดันต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ประการที่สอง บทบาทของศูนย์ดำรงธรรมเป็นเพียงผู้รับเรื่องและประสานงาน เนื่องจากศูนย์ดำรงธรรมไม่มีอำนาจบังคับใช้โดยตรง เจ้าหน้าที่จึงไม่สามารถควบคุมผลลัพธ์สุดท้ายของการแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด และอาจถูกตำหนิแทนหน่วยงานเจ้าภาพ

ประการที่สาม ความซับซ้อนของเคสที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ลักษณะปัญหาในพื้นที่บางละมุกมักเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทำให้รอบเวลาการดำเนินงานยืดเยื้อและการติดตามผลทำได้ยาก

ประการที่สี่ แรงกดดันทางอารมณ์จากข้อพิพาทระหว่างบุคคล งานรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของคนในพื้นที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้ความระมัดระวังสูงในการสื่อสารและการวางตัวเป็นกลาง

ประการที่ห้า ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ข้อจำกัดด้านเวลา จำนวนบุคลากร และภาระงานเอกสาร ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเหนื่อยล้าและความตึงเครียดสะสม

ประการที่หก จุดคอขวดจากข้อมูลไม่ครบและการรอคำตอบจากหน่วยงานเจ้าภาพ ปัญหาดังกล่าวทำให้ประชาชนติดตามเรื่องช้าและเพิ่มแรงกดดันต่อเจ้าหน้าที่ แม้จะปฏิบัติตามขั้นตอนแล้วก็ตาม

สรุป ความท้าทายหลักของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุก คือ ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของประชาชนกับขั้นตอนราชการ ประกอบกับบทบาทเชิงประสานที่ไม่สามารถควบคุมผลลัพธ์ได้ทั้งหมด รวมถึงความซับซ้อนของปัญหา แรงกดดันทางอารมณ์ และข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเสี่ยงต่อความเหนื่อยล้าและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางการสร้างแรงจูงใจและการก้าวข้ามอุปสรรคในการทำงาน

ประการแรก การจัดทำคู่มือคัดกรองและผังการตัดสินใจ และ Checklist สำหรับเรื่องร้องเรียนที่มีความสับสน เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ส่งต่อเรื่องได้ถูกต้องและลดความล่าช้า

ประการที่สอง การพัฒนาระบบติดตามสถานะเรื่องร้องเรียนที่เข้าใจง่ายระบบติดตามสถานะที่ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเองจะช่วยลดการติดตามซ้ำและลดความตึงเครียดในการสื่อสาร

ประการที่สาม การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการสื่อสารและการเจรจาทักษะการรับมือกับผู้ร้องเรียนที่ใช้อารมณ์เป็นทักษะสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการโดยตรง

ประการที่สี่ การจัดการความเหนื่อยล้าด้วยการสลับงานและการสนับสนุนจากหัวหน้าควรมีมาตรการดูแลสภาวะของเจ้าหน้าที่และการสนับสนุนเชิงจิตใจจากทีมงานและผู้บังคับบัญชา

ประการที่ห้า การสร้างแรงจูงใจด้วยการยอมรับผลงานและการทำให้เห็นคุณค่าของงานการชื่นชมและการทำให้เจ้าหน้าที่เห็นผลลัพธ์ซึ่งคุณค่าของงานจะช่วยคงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประการที่หก การตั้งผู้ประสานงานหลักและกำหนดกรอบเวลาการประสานข้ามหน่วยการมีผู้ประสานงานหลัก (Point of Contact) และกรอบเวลาที่ชัดเจนจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนและปัญหาการค้างของเรื่องร้องเรียน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง "ความท้าทายในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ: กรณีศึกษาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี" โดยแบ่งประเด็นสำคัญออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. บทบาทเจ้าหน้าที่ด่านหน้ากับการใช้ดุลยพินิจ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุงต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความกดดันสูงและต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าตลอดเวลา เช่น การแยกคู่กรณีที่กำลังทะเลาะวิวาท หรือการตัดสินใจใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวโทรประสานงานแทนการรอหนังสือราชการเพื่อระงับเหตุให้ทันช่วงที่ประเด็นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีข้าราชการระดับปฏิบัติการ ของ Michael Lipsky โดยนิธิตา สิริพงศ์ทักษิณ (2557, หน้า 1) ที่อธิบายว่า ข้าราชการด่านหน้า ไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด แต่เป็น "ผู้สร้างนโยบายในทางปฏิบัติ" ผ่านการใช้ ดุลยพินิจ ในการตัดสินใจภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ในกรณีของศูนย์ดำรงธรรมบางละมุง เจ้าหน้าที่ได้พัฒนากลไกการปรับตัวขึ้นมา เช่น การคัดกรองเรื่องร้องเรียนอย่างเข้มข้น หรือการใช้ทักษะการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อบริหารจัดการภาระงานที่เกินกำลัง ให้สามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของงานศูนย์ดำรงธรรม ไม่ได้เกิดจากระเบียบที่สมบูรณ์ แต่เกิดจากไหวพริบและความสามารถในการยืดหยุ่นของเจ้าหน้าที่หน้างาน

2. กับดักของการบริหารงานแบบเครือข่ายไร้อำนาจสั่งการ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นความท้าทายเชิงโครงสร้างที่สำคัญ คือ ศูนย์ดำรงธรรมมีสถานะเป็นเพียง ผู้ประสานงานที่ต้องพึ่งพาหน่วยงานอื่น (เช่น เทศบาล, การประปา, ตำรวจ) ในการแก้ไขปัญหา แต่ขาดอำนาจบังคับบัญชาโดยตรง ทำให้เกิดปัญหาคอขวดและความล่าช้า ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ด้วย แนวคิดการจัดการเครือข่าย ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การแก้ไขปัญหาสาธารณะในปัจจุบันมีความซับซ้อนเกินกว่าที่หน่วยงานเดียวจะจัดการได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม กรณีศึกษาบางละมุงสะท้อนปัญหาของระบบราชการ ที่แต่ละหน่วยงานยังยึดติดกับภารกิจและงบประมาณของตนเองเป็นหลัก ทำให้การประสานงานแนวระนาบของศูนย์ดำรงธรรมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากขาดเครื่องมือจูงใจหรือมาตรการบังคับให้หน่วยงานพันธมิตรตอบสนองต่อเรื่องร้องเรียนอย่างรวดเร็ว

3. ช่องว่างความคาดหวังภายใต้กระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความคาดหวังต่อศูนย์ดำรงธรรมในลักษณะ เบ็ดเสร็จและรวดเร็วเหมือนภาคเอกชน แต่กระบวนการทำงานจริงยังติดขัดด้วยระเบียบและขั้นตอนทางกฎหมายประเด็นนี้สะท้อนความขัดแย้งของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) โดยฉัตรชัย นาถำพลอย (2563) ได้อธิบายถึงการเน้นผลสัมฤทธิ์และการมองประชาชนเป็น ลูกค้า กับ ระบบราชการแบบเวเบอร์ ที่เน้นความถูกต้องตามกฎระเบียบ การที่ภาครัฐประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ศูนย์ดำรงธรรมว่าเป็นที่พึ่งที่แก้ได้ทุกปัญหา ได้สร้าง ความคาดหวังที่สูงเกินจริงให้กับประชาชน เมื่อเจ้าหน้าที่ไม่สามารถตอบสนองได้ทันทีตามกลไกตลาด จึงนำไปสู่ความไม่พอใจและความขัดแย้งซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด คุณภาพการบริการที่ว่าความพึงพอใจเกิดจากการรับรู้ที่เท่ากับหรือมากกว่าความคาดหวัง เมื่อความคาดหวังถูกยกระดับด้วยวาทกรรม บำบัดทุกข์ บำรุงสุข แต่ระบบปฏิบัติการยังล่าช้าจึงเกิดช่องว่างคุณภาพบริการ ที่เจ้าหน้าที่ด้านหน้าต้องแบกรับ

4. ปัจจัยจูงใจและสุขภาวะในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่มีภาวะเหนื่อยล้า จากการรองรับอารมณ์ แต่ยังปฏิบัติงานต่อไปได้ด้วยแรงใจจาก คำขอบคุณของประชาชน และ ความสำเร็จในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg โดยสุวรรณา ศรีรักษา, จิตาภา ธิริศิริกุล, ชาญชัย จิตรเหล้าอาพร (2565) ที่อธิบายว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมใน การทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมยังขาดพร่อง เช่น ค่าตอบแทนความเสี่ยง สภาพแวดล้อมที่กดดัน และระบบสนับสนุนที่ไม่เพียงพอ แต่ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ที่ทำให้ยังทำงานต่อไปได้ คือ ความสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับจากประชาชน ดังนั้น การรักษาคคนเก่งไว้ในระบบจึงไม่ควรแก้ที่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างระบบที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าการงานของตนมีคุณค่า และได้รับการสนับสนุนทางจิตใจอย่างเหมาะสม

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาด้านโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ กับดักอำนาจ "คนกลาง": ศูนย์ดำรงธรรมถูกออกแบบมาให้เป็นผู้ประสานงานแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ หน่วยงานอื่นโดยตรง (เช่น ไม่สามารถส่งเทศบาลหรือตำรวจให้ทำตามได้ทันที) ทำให้การแก้ปัญหาล่าช้าความไม่สอดคล้องของนโยบาย: นโยบายจากส่วนกลางเน้นความรวดเร็วแบบ One-Stop Service แต่กฎระเบียบปฏิบัติจริงยังมีความซับซ้อนและต้องใช้เวลาตรวจสอบตามขั้นตอนราชการ

2. ปัญหาด้านกระบวนการทำงานและการประสานงาน คอขวดจากการส่งต่อเรื่อง ปัญหาความล่าช้ามักเกิดขึ้นที่ หน่วยงานปลายทาง (เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ) ที่ไม่ตอบกลับหนังสือราชการ หรือตอบกลับช้า ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมปิดเคสไม่ได้ ขาดระบบติดตามผลแบบ Real-time ยังไม่

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาด้านโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ กับดักอำนาจ "คนกลาง": ศูนย์ดำรงธรรมถูกออกแบบมาให้เป็นผู้ประสานงานแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ หน่วยงานอื่นโดยตรง (เช่น ไม่สามารถสั่งเทศบาลหรือตำรวจให้ทำตามได้ทันที) ทำให้การแก้ปัญหาล่าช้าความไม่สอดคล้องของนโยบาย: นโยบายจากส่วนกลางเน้นความรวดเร็วแบบ One-Stop Service แต่กฎระเบียบปฏิบัติจริงยังมีความซับซ้อนและต้องใช้เวลาตรวจสอบตามขั้นตอนราชการ

2. ปัญหาด้านกระบวนการทำงานและการประสานงาน คอขวดจากการส่งต่อเรื่อง ปัญหาความล่าช้ามักเกิดขึ้นที่ หน่วยงานปลายทาง (เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ) ที่ไม่ตอบกลับหนังสือราชการ หรือตอบกลับช้า ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมปิดเคสไม่ได้ ขาดระบบติดตามผลแบบ Real-time ยังไม่มีระบบที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานอย่างสมบูรณ์ ทำให้การติดตามงานต้องใช้วิธีโทรศัพท์หรือทำหนังสือทวงถาม ซึ่งสิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลา

3. ปัญหาด้านบุคลากรและภาระงาน ภาวะหมดไฟ เจ้าหน้าที่หน้าด่านต้องแบกรับอารมณ์ความโกรธเกรี้ยวของผู้ร้องเรียนตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดความเครียดสะสมและสุขภาพจิตเสีย ความเสี่ยงทางกฎหมาย เจ้าหน้าที่ (โดยเฉพาะนิติกร) มีความกังวลเรื่องการถูกฟ้องร้องกลับ จากผู้ถูกร้องเรียน หากเกิดความผิดพลาดในขั้นตอนการสอบสวน กำลังคนไม่เพียงพอ: อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่สมดุลกับปริมาณเรื่องร้องเรียนที่เพิ่มสูงขึ้นในพื้นที่เศรษฐกิจอย่างบางละมุง

4. ปัญหาจากปัจจัยภายนอก ความคาดหวังที่เกินจริง ประชาชนเข้าใจผิดว่าศูนย์ดำรงธรรมมีอำนาจเบ็ดเสร็จ แก้ได้ทุกอย่าง เมื่อทำไม่ได้ตามที่หวังจึงเกิดความไม่พอใจและต่อว่าเจ้าหน้าที่ ความซับซ้อนของปัญหาในพื้นที่: พื้นที่บางละมุงมีปัญหาซับซ้อน เช่น กลุ่มผู้มีอิทธิพล, สถานบริการ, และข้อพิพาทที่ดินราคาแพง ซึ่งยากต่อการไกล่เกลี่ยให้จบในระดับอำเภอ สรุปปัญหาหลักคือ รับปากไว้เยอะ แต่เครื่องมือไม่พอ และต้องรอคนอื่น

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางละมุงก้าวข้ามอุปสรรคข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการแก้ไขทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การบูรณาการอำนาจแบบไร้รอยต่อ กรมการปกครองควรผลักดันให้มีการ "ทำบันทึกข้อตกลง (MOU)" ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับพื้นที่ โดยกำหนด กรอบเวลามาตรฐานในการตอบกลับเรื่องร้องเรียนให้ชัดเจน เพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพบังคับที่เข้มข้นขึ้น การกำหนดมาตรการคุ้มครองเจ้าหน้าที่ ควรมีนโยบายจัดตั้ง ทีมที่ปรึกษากฎหมายประจำศูนย์ดำรงธรรมอำเภอขนาดใหญ่ เพื่อช่วยกลั่นกรองสำนวนและให้ความคุ้มครองทางกฎหมายแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการบังคับใช้กฎหมายกับผู้มีอิทธิพล

2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ พัฒนาระบบติดตามสถานะอัปเดตระยะ นำเทคโนโลยีมาช่วยลดภาระงานหน้าเคาน์เตอร์ โดยสร้างระบบที่ประชาชนสามารถตรวจสอบสถานะ ได้ด้วยตนเองผ่านสมาร์ทโฟน เพื่อลดปริมาณการโทรสอบถามและลดแรงปะทะทางอารมณ์ เสริมสร้างสมรรถนะด้านจิตวิทยา จัดอบรมเชิงปฏิบัติการในหลักสูตร จิตวิทยาการบริการและการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่รู้วิธีรับมือกับบุคคลยากลำบาก และจัดการความเครียดของตนเองได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกใช้ระบบ การหมุนเวียนงานทุก 6-12 เดือน ระหว่างฝ่ายรับเรื่อง และฝ่ายอำนวยความสะดวก เพื่อลดความเหนื่อยล้าสะสม และควรพิจารณา ค่าตอบแทนพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ต้องรับความเสี่ยงสูง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารเพียงเท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยเสนอว่าในการวิจัยครั้งถัดไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การวิจัยครั้งต่อไป ควรใช้การวิจัยเชิงปริมาณร่วมด้วย เช่น การใช้แบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมในหลายพื้นที่ เพื่อวัดระดับความเครียด ภาวะหมดไฟ ความพึงพอใจในการทำงาน และการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของระบบการทำงาน ซึ่งจะช่วยยืนยันข้อค้นพบเชิงคุณภาพ

2. ควรขยายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกควรมีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ได้แก่ ประชาชนผู้มาใช้บริการ หน่วยงานเจ้าภาพที่รับเรื่องต่อจากศูนย์ดำรงธรรม และผู้นำชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบของการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม ซึ่งจะช่วยสะท้อนภาพการทำงานได้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างศูนย์ดำรงธรรมในพื้นที่ต่าง ๆ การศึกษาครั้งต่อไป ควรเปรียบเทียบการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมในพื้นที่ที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น พื้นที่ท่องเที่ยว พื้นที่ชนบท หรือพื้นที่เมืองขนาดใหญ่ เพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จ รูปแบบการจัดการ และแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมกับแต่ละบริบทพื้นที่

4. ควรศึกษาผลกระทบของระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริการอย่างเป็นรูปธรรม ควรมีการศึกษาผลของการนำระบบติดตามสถานะเรื่องร้องเรียน ระบบฐานข้อมูล หรือแพลตฟอร์มดิจิทัลมาใช้ ว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจของประชาชน และภาระงานของเจ้าหน้าที่อย่างไร เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการพัฒนานโยบายและระบบงานในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- นัทรชัย นาถ้ำพลอย. (2563). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ *New public sector management*. *วารสารศิลปศาสตรรัราชวมงคลสุวรรณภูมิ*, 2(2), 461–470.
- ดวงจรัส, ณัฐธัญญา, และจันทร์เจริญ, สุรมน. (2022). การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมเพื่อเป็นศูนย์รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์แห่งประเทศไทยในยุค 4.0. *Rajapark Journal*, 16(44), 267–279.
- นิธิตา สิริพงศ์ทักษิณ. (2557). บทบาทของข้าราชการระดับปฏิบัติ (Street-level bureaucrats) กับความรับผิดชอบในฐานะผู้นำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. *วารสารนวัตกรรมกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 2(1), 15–40.
- นพดล ศรีสุข. (2564). ประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมในการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน: ศึกษาเฉพาะศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารปัญญา*.
- ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย. (2560). *ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย.
- สิทธิพันธ์ พุทธหุณ. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการกำหนดและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุวรรณดา ศรีรักษา, จิตาภา ธีรศิริกุล, และชาญชัย จิตรเหล่าอาพร. (2565). ปรัชญาทางสังคมศาสตร์และการวิเคราะห์ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก. *วารสารวิชาการไทยวิจัยและการจัดการ*, 3(3), 152–162.
- วัชรีย์ ไตรเจริญกุลภักดิ์ จงแจ่ม. (2563). *ทฤษฎีการจัดการ (Management theory)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิมพ์วีลี.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2568). ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ. สัมภาษณ์, 5 มกราคม.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2568). ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ. สัมภาษณ์, 5 มกราคม.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2568). ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ. สัมภาษณ์, 5 มกราคม.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2568). ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ. สัมภาษณ์, 5 มกราคม.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2568). ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ. สัมภาษณ์, 5 มกราคม.