

ข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคิวเพื่อลดเวลารอคอยและยกระดับคุณภาพบริการภาครัฐ

๑. ที่มา

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการภาครัฐเป็นหนึ่งในเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาระบบราชการ แม้ว่าหน่วยงานรัฐจำนวนมากมีความพยายามปรับปรุงกระบวนการ ลดขั้นตอน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ สนับสนุนการให้บริการเพื่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว แต่ในทางปฏิบัติยังพบปัญหาการรอคอยสะสมที่เกิดจากการรอคิวในการเข้ารับบริการที่ใช้ระยะเวลานาน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ประชาชนต้องการให้ภาครัฐปรับปรุงแก้ไข ให้ดีขึ้น ซึ่งจากผลสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ ปี ๒๕๖๘ พบว่าประชาชนมีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานของรัฐจัดทำระบบคิวและนัดหมายล่วงหน้าก่อนเข้ารับบริการ ณ หน่วยงานระบบแจ้งเตือนการนัด เพื่อสร้างความโปร่งใสของระบบคิว และลดระยะเวลารอคอยก่อนรับบริการด้วย

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการคิวเพื่อลดเวลารอคอยและยกระดับคุณภาพบริการภาครัฐ ประกอบด้วย แนวทางการบริหารจัดการคิว การจัดสรรทรัพยากร และการเตรียมความพร้อมของผู้รับบริการ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติดังกล่าวได้นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับปัญหา และบริบทตามภารกิจของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการลดระยะเวลารอคอย ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และสนับสนุนการบริหารราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อเป็นแนวทาง (Guideline) ในการกำหนดแนวทางปฏิบัติการบริหารจัดการคิวการให้บริการภาครัฐ อย่างเป็นระบบ

๒.๒ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำแนวปฏิบัตินี้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในระดับปฏิบัติ สอดคล้องกับปัญหา และบริบทตามภารกิจของหน่วยงาน

๒.๓ เพื่อลดระยะเวลารอคอยของประชาชน และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรภาครัฐ

๒.๔ เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการให้บริการภาครัฐ

๓. ขอบเขตการนำไปใช้

แนวปฏิบัตินี้ใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับหน่วยงานของรัฐที่มีการให้บริการประชาชน ณ จุดให้บริการ (Front Office) ทั้งในรูปแบบการให้บริการ ณ สถานที่ราชการ (Onsite) และการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล (Online) โดยหน่วยงานสามารถปรับรายละเอียดให้เหมาะสมกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ และทรัพยากรของหน่วยงาน

๔. แนวทางการบริหารจัดการคิว

แนวทางในการบริหารจัดการคิวประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้องดำเนินการรวม ๗ ขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๔.๑ จัดการคิวให้เหมาะสมกับประเภทบริการ

การวิเคราะห์ข้อมูลคิวในช่วงที่มีผู้รับบริการหนาแน่น จำแนกประเภทผู้รับบริการ จัดระบบจองคิวล่วงหน้า กำหนดช่องบริการเฉพาะ และปรับเวลาทำการ เพื่อเฝ้าระวังไม่ให้เกิดคิวสะสม สามารถกระจายปริมาณผู้ใช้บริการ มีช่องสำหรับบริการเร่งด่วนหรือกลุ่มเปราะบาง (ผู้สูงอายุ/ผู้พิการ) และเพิ่มช่องบริการหรือขยายเวลา ในช่วงที่มีปริมาณคิวสูง ผลลัพธ์ คือ จะช่วยลดความแออัดในพื้นที่ เพิ่มความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร และลดระยะเวลารอคอยเฉลี่ย

แนวปฏิบัติที่ดี : กรมการขนส่งทางบกใช้ระบบ DLT Smart Queue แยกคิวและแสดงเวลารอ และโรงพยาบาลศิริราชใช้ระบบคิวอัตโนมัติพร้อมแยกช่องบริการเฉพาะกลุ่ม

๔.๒ เตรียมข้อมูลและเอกสารให้พร้อมก่อนรับบริการ

จัดทำรายการเอกสารและขั้นตอนแบบเข้าใจง่าย มีระบบตรวจสอบเอกสารล่วงหน้าผ่านช่องทางออนไลน์ สื่อสารข้อมูลผ่านหลายช่องทาง เช่น โซเชียลมีเดีย หรือป้ายประชาสัมพันธ์ และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อความสอดคล้องกันทุกจุดบริการ ผลลัพธ์ คือ จะช่วยให้สามารถลดระยะเวลาการให้บริการต่อรายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาเอกสารไม่ครบจนทำให้ผู้รับบริการต้องเสียเวลาเดินทางกลับมาซ้ำ

แนวปฏิบัติที่ดี : สำนักงานหนังสือเดินทาง กรมการกงสุล จัดทำ Checklist เอกสารที่ชัดเจนบนเว็บไซต์และมีระบบให้ประชาชนกรอกข้อมูลล่วงหน้าได้

๔.๓ ลดเอกสารที่ไม่จำเป็น และใช้ดิจิทัลสนับสนุนงานบริการ

ทบทวนและยกเลิกแบบฟอร์มหรือเอกสารประกอบคำขอที่ซ้ำซ้อน เชื่อมโยงฐานข้อมูลภาครัฐเพื่อลดการเรียกสำเนา นำ AI มาช่วยตรวจสอบความถูกต้อง และส่งเสริมการใช้ Digital ID หรือลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยผลลัพธ์คือจะช่วยลดภาระงานของทั้งเจ้าหน้าที่และประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมภาพลักษณ์การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ทันสมัย ผลลัพธ์ คือ จะช่วยลดขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลและลดปริมาณการใช้เอกสารกระดาษของหน่วยงาน

แนวปฏิบัติที่ดี : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (DBD) ใช้ระบบจดทะเบียนนิติบุคคลออนไลน์ สำนักงาน ก.พ. ใช้ Digital ID ในการสมัครสอบ และกรมสรรพากรใช้ระบบ e-Filing เชื่อมฐานข้อมูลเพื่อลดการขอเอกสารซ้ำ

๔.๔ บริหารกำลังคนด้วยข้อมูล

เก็บข้อมูลสถิติคิวย้อนหลังเพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานรายวันและรายเดือน คาดการณ์จำนวนผู้ใช้บริการล่วงหน้าตามปัจจัยหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง ปรับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ให้ทำงานทดแทนกันได้ โดยผลลัพธ์คือจะช่วยแก้ปัญหาความไม่สมดุลระหว่างจำนวนช่องบริการกับปริมาณคิวที่เข้ามา เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่จำกัด ผลลัพธ์ คือ หน่วยงานจะมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถรองรับสถานการณ์ที่มีผู้ใช้บริการหนาแน่นได้อย่างเป็นระบบ

แนวปฏิบัติที่ดี : โรงพยาบาลรามธิบดีวิเคราะห์จำนวนผู้ป่วยรายช่วงเวลาเพื่อจัดเวรแพทย์ และสำนักงานขนส่งจังหวัดเชียงใหม่เพิ่มช่องบริการพิเศษในช่วงที่มีการต่อใบขับขี่จำนวนมาก

๔.๕ ส่งเสริมบริการออนไลน์เพื่อลดความจำเป็นในการเดินทาง

คัดเลือกงานบริการที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมากมาพัฒนาเป็นระบบออนไลน์แบบครบวงจร (Fully Digital Service) ตั้งแต่การยื่นคำขอจนถึงการรับเอกสาร จัดทำระบบแจ้งเตือนคิวผ่าน SMS หรือ LINE นำเครื่องบริการอัตโนมัติ (Kiosk) มาใช้ และออกแบบเว็บไซต์ให้ใช้งานง่ายรองรับทุกอุปกรณ์ โดยผลลัพธ์คือจะช่วยลดจำนวนประชาชนที่ต้องเดินทางมายังสถานที่ราชการโดยไม่จำเป็น เพิ่มความสะดวกและความยืดหยุ่นในการรับบริการได้ทุกที่ทุกเวลา ผลลัพธ์ คือ จะช่วยลดความแออัดหน้าเคาน์เตอร์และช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานของหน่วยงานในระยะยาว

แนวปฏิบัติที่ดี : กรมสรรพากรมีระบบ e-Service ครบวงจร และสำนักงานศาลยุติธรรมใช้ระบบ e-Filing ในการยื่นคำร้องออนไลน์

๔.๖ พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้พร้อมบริการอย่างมืออาชีพ

จัดทำคู่มือแนวทางการให้บริการที่ชัดเจนทั้งแบบ Onsite และ Online ฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยผลลัพธ์คือจะช่วยลดโอกาสการเกิดความขัดแย้งหรือความเข้าใจผิดระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ ยกกระดับภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน ผลลัพธ์ คือ จะช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจและสร้างความประทับใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

แนวปฏิบัติที่ดี : โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) มีการพัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแบบ “ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง” ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความรวดเร็วในการรับบริการ

๔.๗ รับฟังเสียงประชาชนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จัดให้มีช่องทางประเมินความพึงพอใจที่ครอบคลุมผู้รับบริการทุกกลุ่ม วิเคราะห์ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อหาทางแก้ไข กำหนดตัวชี้วัดระยะเวลาการคอยที่ชัดเจน และหมั่นทบทวนกระบวนการดำเนินงานเป็นระยะ โดยเฉพาะกรณีที่มีผู้ใช้บริการหนาแน่นเป็นพิเศษ โดยผลลัพธ์คือจะช่วยทำให้หน่วยงานสามารถค้นพบปัญหาที่แท้จริงและปรับปรุงบริการได้ตรงจุด สร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนในระยะยาว ผลลัพธ์ คือ จะทำให้ระบบการบริหารจัดการคิวมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทันต่อสถานการณ์

แนวปฏิบัติที่ดี : กรมสรรพากรใช้ระบบแบบสอบถามออนไลน์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการสารสนเทศและเทศบาลนครขอนแก่นมีระบบ “อยู่พี” (U-Phee) สำหรับรับข้อเสนอแนะและเรื่องร้องทุกข์ออนไลน์

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๑. แนวทางปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการคิวอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ๑) สำนักงานที่ดินจังหวัดชลบุรี สาขาศรีราชา: นำการถ่ายทอดสดจำนวนคิวและระยะเวลาการรอคิวผ่าน Facebook หน่วยงานเพื่อให้ผู้จะเข้ารับบริการ เห็นความหนาแน่นของคิวการให้บริการแบบ Real-time
 - ๒) กรุงเทพมหานคร: มีระบบการให้บริการแอปพลิเคชัน BMAQ ช่วยให้การติดต่อกับราชการสะดวกขึ้น โดยสามารถจองคิวล่วงหน้าได้ 10 วันทำการ หรือตรวจสอบคิวแบบ Real-time ณ สำนักงานเขต 50 เขตและจุดบริการด่วน
๒. หน่วยงานสามารถนำตัวแบบแถวคอย (Queuing Model) ที่ประกอบไปด้วย จำนวนผู้รับบริการ รูปแบบการเข้ามาของผู้รับบริการ รูปแบบบริการ ชีตความสามารถของแถวคอย และกฎระเบียบการให้บริการมาใช้ประกอบการจัดการตัวต้นแบบแถวคอยได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
๓. หน่วยงานสามารถนำ AI มาช่วยในการจัดลำดับคิวการรับบริการ โดยเปลี่ยนจากการเข้าบริการตามลำดับมาเป็นการใช้ AI ในการตรวจคำร้อง และเอกสารประกอบ จากนั้นจึงประเมินระยะเวลาการรับบริการในแต่ละขั้นตอนการให้บริการและจัดลำดับการเข้ารับบริการ

7 แนวทาง จัดการคิว ลดเวลารอคอย

เพราะความสะดวกของประชาชน คือหัวใจการบริการภาครัฐ
สำนักงาน ก.พ.ร. ชวนเปลี่ยน 'การรอคอย' ให้เป็น 'ความประทับใจ' ด้วย 7 แนวทางการจัดการคิว ผ่านเทคโนโลยีและข้อมูล เพื่อช่วยให้หน่วยงานภาครัฐ ทำงานได้คล่องตัว ลดภาระเจ้าหน้าที่ และตอบโจทย์ ประชาชนได้อย่างตรงจุด

TIPS



**สำนักงานเขตที่ดินจังหวัดชลบุรี
สาขาศรีราชา**

มีการถ่ายทอดสดทางเพจ Facebook ของสำนักงาน เพื่อให้ประชาชนได้ทราบถึงความหนาแน่น ตามช่วงเวลา



**แอปพลิเคชัน "BMAQ" ของ
กรุงเทพมหานคร**

ผู้รับบริการสามารถจองคิวล่วงหน้า รวมถึงเช็คคิวและความหนาแน่นของจุดให้บริการแต่ละเขตได้

1

ระบบจัดการคิวอัจฉริยะ

- แยกช่องบริการ Walk-in และคิวออนไลน์ ออกจากกัน
- เก็บสถิติผู้ใช้บริการเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดคิวให้เหมาะสมตามช่วงเวลา
- แสดงคิวจุดบริการในสถานที่ใกล้เคียงเพื่อเป็นทางเลือกในการใช้บริการ
- ปรับช่วงเวลาให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้ใช้บริการ

2

ข้อมูลเช็กมาก่อน ไม่เสียเวลา

- บอกเอกสารให้ครบ และระบุขั้นตอนให้เข้าใจง่าย
- จัดให้มีระบบการตรวจสอบเอกสารล่วงหน้า
- ประชาสัมพันธ์ข้อมูลประกอบการพิจารณาให้ทั่วถึงทุกช่องทางและ
- อัปเดตข้อมูลการให้บริการที่ตรงกับการปฏิบัติหน้างานจริง



3

ลดเอกสารที่ไม่จำเป็น ใช้ดิจิทัลเป็นผู้ช่วย

- ทบทวนแบบฟอร์มและลดเอกสารประกอบให้มีเท่าที่จำเป็น
- ใช้ระบบดิจิทัลเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐหรือใช้ AI ช่วยตรวจสอบเอกสาร

4

คนพอ งานคล่อง ด้วยข้อมูล

- ใช้ข้อมูลคาดการณ์ปริมาณคิวล่วงหน้า เพื่อวางแผนบริหารกำลังคน
- ปรับกำลังเจ้าหน้าที่ช่องบริการตามสถานการณ์ให้ตอบรับปริมาณผู้ใช้บริการ

5

บริการออนไลน์ คือคำตอบ

- ยื่นคำขอ-ติดตาม-รับผล ผ่านช่องทางออนไลน์ได้
- มีตู้อัตโนมัติ ณ จุดบริการ เพื่อบริการตนเองเบื้องต้น
- มีระบบแจ้งเตือนคิวผ่าน SMS หรือ LINE เมื่อใกล้ถึงคิว

6

เจ้าหน้าที่พร้อมบริการ

- มีแนวทางปฏิบัติในการให้บริการ สื่อสารให้ชัดเจน
- มีการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นให้เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ
- สร้าง Mindset ที่ดีในการให้บริการ



7

ฟังเสียงประชาชน แล้วปรับปรุงต่อ

- มีช่องทางประเมินความพึงพอใจหรือร้องเรียนความไม่สะดวกทันทีหลังใช้บริการ
- นำข้อคิดเห็นไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ

