

การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐ
สู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)
กรณีศึกษา กรมสรรพากร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The reform of the public sector to be an Agile organization The case study of
the Revenue Department



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็น องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร
โดย	น.ส.เปมิกา รุณปักษ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วгор พัวพันธ์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เปมิกา รุณปักษ์ : การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐ สู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร. (The reform of the public sector to be an Agile organization The case study of the Revenue Department) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.ชฎิล โจรนานนท์

งานวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค การปรับเปลี่ยนดังกล่าวเป็นความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรภาครัฐของไทยในปัจจุบันซึ่งกรมสรรพากรกำลังทำอยู่จึงเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาและเรียนรู้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางและแบบอย่างในการประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐอื่นซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐของไทย

จากผลการศึกษาพบว่า แก่นแท้ของการจะเป็น Agile Organization คือ การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) จุดเริ่มต้นเกิดจากการมีทัศนคติของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันเพื่อให้มาทำงานร่วมกันด้วยแรงบันดาลใจและมีความตื่นตัวในการค้นหานวัตกรรมหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม ๆ เพื่อให้ผลงานที่ออกมาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต

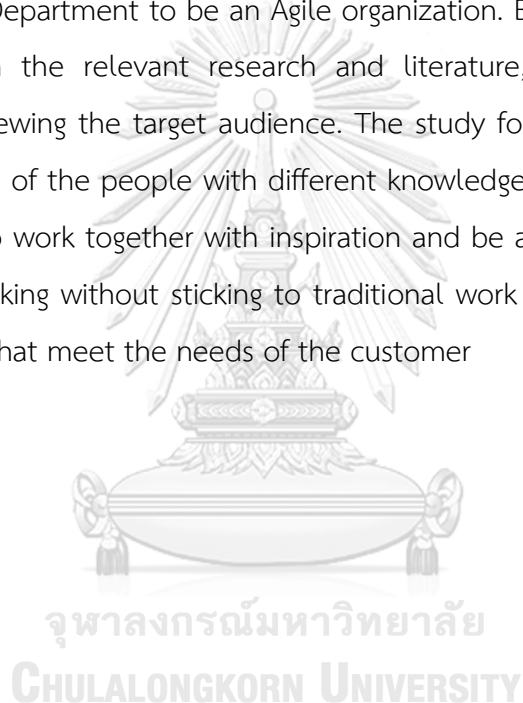
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6181074524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: The Revenue Department, Agile Organization, Technology,
Innovation, Customer Centric

Pamika Roonapak : The reform of the public sector to be an Agile organization The case study of the Revenue Department. Advisor: CHADIN ROCHANANONDA, Ph.D.

The purposes of this qualitative research report were to study the reform of the Revenue Department to be an Agile organization. By studying and collecting information from the relevant research and literature, including inquiries and details by interviewing the target audience. The study found that the beginning is from the attitude of the people with different knowledge and abilities. Different in order to come to work together with inspiration and be alert to find innovation or new ways of working without sticking to traditional work styles in order to deliver the best results that meet the needs of the customer



Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ตลอดจนช่วยตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องจนสมบูรณ์ด้วยความเอาใจใส่เสมอมา รวมทั้งคณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และแนวทางในการศึกษาและการทำวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญแก่สารนิพนธ์ฉบับนี้ทุกท่าน ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่ได้เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาและวิจัยซึ่งมีส่วนทำให้สารนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่บิดา และมารดา ซึ่งเป็นบุคคลผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้รับการศึกษาและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจที่ดีเสมอมา รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยครั้งต่อไป



เปมิกา รุณปักษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	10
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	10
1.2 คำถามของงานวิจัย.....	13
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	14
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
1.5 ขอบเขตของงานวิจัย.....	14
บทที่ 2 แนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS).....	16
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการภาครัฐของไทย.....	20
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐของไทย.....	22
2.4 แนวคิดระบบราชการ 4.0 : องค์กรภาครัฐที่พร้อมปรับเปลี่ยน.....	26
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization).....	28
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับสตาร์ทอัพ (Startup).....	34
2.7 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	35
2.8 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	39

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	41
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	41
3.2 แหล่งข้อมูล	41
3.3 กลุ่มตัวอย่าง	42
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
3.5 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	44
3.6 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	45
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	47
4.1 บริบทของกรมสรรพากร	47
4.2 การอภิปรายผลการสัมภาษณ์	50
4.3 คณะทำงานเฉพาะกิจหรือ Agile Squad ของกรมสรรพากร.....	62
4.4 การวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบ Agile Squad ของกรมสรรพากร ด้วย วิธีการ SWOT Analysis.....	65
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	73
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	73
5.2 ข้อเสนอแนะ	76
บรรณานุกรม.....	78
ประวัติผู้เขียน.....	80

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	60
ตารางที่ 2 ข้อมูลผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (ต่อ).....	61
ตารางที่ 3 ข้อมูลคณะทำงานเฉพาะกิจหรือ Agile Squad ของกรมสรรพากร.....	63
ตารางที่ 4 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการประชาชนของ กรมสรรพากรสู่การเป็น Agile Organization ด้วยวิธีการ SWOT.....	70



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมีชีวิตตามแนวคิดของ McKinsey & Company.....	30
ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดงานวิจัย	39



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันแนวทางการบริหารจัดการงานขององค์กรภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ ทั้งในแง่ของผลผลิต ผลลัพธ์และความคุ้มค่า รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสาธารณะเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนในฐานะผู้รับบริการ เนื่องจากพฤติกรรมและความต้องการของประชาชนมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี (Technology Disruption) ที่เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบงานและวิธีปฏิบัติราชการแบบดั้งเดิม ทั้งนี้ การที่องค์กรภาครัฐจะสามารถทำงานเพื่อจัดบริการสาธารณะที่ **“เร็วขึ้น สะดวก ประหยัดและมีคุณภาพมากขึ้น”** เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการได้นั้น ไม่เพียงแต่จะต้องพยายามนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานและรูปแบบการให้บริการเท่านั้น แต่องค์กรนั้นจะต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้ไวและทันการณ์หรือการเป็น **“องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว”** หรือที่เรียกว่า **Agile Organization** นั่นเอง ทว่าองค์กรภาครัฐของไทยส่วนใหญ่มักประสบปัญหาที่จะขับเคลื่อนไปในทิศทางดังกล่าว เนื่องจากองค์กรภาครัฐแบบเดิมที่มีโครงสร้างองค์กรแบบไซโล (Silo) หรือการทำงานแบบแยกส่วน ต่างคนต่างทำงานของตนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามแต่ละตำแหน่งหน้าที่ การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการทำงานตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ แต่ปัจจุบันพบว่ากรมสรรพากรเป็นหนึ่งในองค์กรภาครัฐที่ริเริ่มนำเอาแนวคิดการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานและการให้บริการขององค์กรอย่างจริงจัง โดยเห็นได้ชัดเจนว่าช่วงสี่ปีที่ผ่านมาการกรอกแบบฟอร์มยื่นและชำระภาษีผ่านระบบอินเทอร์เน็ตยังไม่ได้รับการตอบรับจากประชาชนผู้มีหน้าที่เสียภาษีมากเท่าที่ควร แต่เมื่อกรมสรรพากรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและทัศนคติในการทำงานเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ใช้บริการส่งผลให้ปริมาณผู้ใช้บริการยื่นและชำระภาษีผ่านระบบอินเทอร์เน็ตมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิถีวิถีใหม่ (New Normal) เป็นที่น่าสนใจว่าองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่อย่างกรมสรรพากรมีแนว

ทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการอย่างไรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service : NPS) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ความสำคัญกับการนำวิธีการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรภาคเอกชนเพื่อมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐ โดยมีแนวคิดสำคัญว่าบทบาทของการบริหารงานภาครัฐควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมประชาธิปไตย (Value of Democracy) ความเป็นพลเมือง (Citizenship) และผลประโยชน์ของสาธารณะ (Public Interest) โดยหัวใจของแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการบริการเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อสาธารณะ การบริการสาธารณะแนวใหม่พยายามปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรภาครัฐด้วยการเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายโดยรับฟังความคิดเห็นจากทั้งผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการหรือลูกค้าซึ่งเป็นศูนย์กลางของการให้บริการขององค์กรเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมา (นราธิป ศรีธรรม และคณะ, 2556) ปัจจุบันนี้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนหันมาให้ความสำคัญกับการนำเอาแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่หรือการเป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) มาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการให้บริการขององค์กร เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านความต้องการของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัดและเทคโนโลยีที่หลากหลายและมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว นั่นหมายความว่าการบริหารจัดการและรูปแบบการให้บริการแบบเดิมไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อีกต่อไปแล้ว องค์กรที่ปรับตัวไม่ทันจะกลายเป็นผู้ตามหลัง องค์กรที่จะอยู่รอดได้ก็ไม่ได้วัดที่ความสามารถเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของความเร็วหรือเป็นยุค “ปลาเร็วกินปลาช้า” โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบและแนวทางการทำงานขององค์กรภาครัฐไทยในปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างแท้จริง ซึ่งรูปแบบการทำงานขององค์กรที่มีความเหมาะสมนั้น McKinsey & Company ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าจะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เรียนรู้ไวและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา (Agile Organization)

องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง คือ ลักษณะการทำงานรูปแบบใหม่ขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แน่แน่นอนว่าจะต้องไม่ใช่องค์กรแบบ “เครื่องจักร” อีกต่อไป แต่ต้องมีลักษณะเป็นองค์กรที่มีชีวิตที่สามารถมีวิวัฒนาการเพื่อการอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันได้ **องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยนนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่อง “คน” “การสื่อสาร” และ “แนวทางการทำงานที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรให้ได้อย่างรวดเร็ว”** โดยมีลักษณะสำคัญ คือ กระบวนการที่จะทำงานได้เร็วขึ้น ลดขั้นตอนและงานด้านเอกสารลงและให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบทีม โดยสนับสนุนให้มีการส่งมอบงานและปรับปรุงงานกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลง

เพิ่มเติมได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อให้มีผลผลิตออกมาอย่างรวดเร็วและเพื่อให้สามารถติดตามการทำงานและประเมินผลการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการทำงานรูปแบบใหม่นี้เข้ามาแทนที่การทำงานรูปแบบดั้งเดิม โดยทั่วไปองค์กรส่วนใหญ่มักจะทำงานด้วยรูปแบบ Project Management โดยมี Project Manager (PM) เป็นผู้จัดการโครงการและมีทีมมาช่วยวางแผนร่วมกันก่อนที่จะเริ่มโครงการ โดยดูทั้งเรื่องงบประมาณในการจัดทำโครงการ ระยะเวลา กำลังคนและองค์ประกอบอื่น ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการหรือเรียกรูปแบบการทำงานแบบนี้ว่า Waterfall Process ซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องให้ผ่านไปที่ละขั้นตอน เน้นการวางแผน การกำหนดเป้าหมายและการกระจายงานในขั้นตอนเดียว กระบวนการทำงานเช่นนี้**จะได้ผลลัพธ์สุดท้ายจะต้องใช้เวลานาน**ส่งผลให้เกิดเป็นปัญหาใหญ่ตามมา 2 ประการสำคัญได้แก่ ปัญหาเรื่องการวางแผนให้เป็นไปตามระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ เนื่องจากขอบเขตและความรับผิดชอบของงานมีขนาดใหญ่และมีการแบ่งทีมกันดูแลทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการรวบรวมและติดตามงานนาน และปัญหาเรื่องการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้งานหรือโครงการนั้น ๆ ต้องถูกพับเก็บไปหรือไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากเป็นงานที่มีขอบเขตและความรับผิดชอบใหญ่ที่ใช้ระยะเวลาในการวางแผนระยะยาว ทำให้เมื่อเกิดปัญหาที่ผิดพลาดไปจากแผนที่กำหนดไว้ก็ไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอะไรได้ทันการณ์ แต่แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างออกไปจาก Waterfall Process ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านเอกสารลง แต่ให้ความสำคัญเรื่องการสื่อสารของทีมรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ ได้รวดเร็วขึ้น และมีการรวบรวมผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงสินค้าและบริการนั้น ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอด้วยแนวทางนี้จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็วและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งานได้มากขึ้น

รูปแบบการดำเนินงานในลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ไม่ใช่สิ่งที่ควรเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเอกชนเท่านั้น แต่องค์กรภาครัฐของไทยก็ควรที่จะให้ความสำคัญและนำเอาแนวทางในลักษณะดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการให้บริการสาธารณะอย่างจริงจังเพื่อให้องค์กรของตนสามารถปรับตัวเพื่อนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการได้อย่างดีที่สุด ซึ่งที่ผ่านมาการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและการให้บริการขององค์กรภาครัฐของไทยยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การพยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง แนวทางการทำงานและการให้บริการของ

องค์กร รวมทั้งทัศนคติของข้าราชการกรมสรรพากรให้มีความพร้อมและรักในการทำงานเพื่อให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยมุ่งเน้นการให้บริการประชาชนในฐานะผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลาง (Customer Centric) ถือเป็นโอกาสและความท้าทายที่สำคัญของการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรภาครัฐของไทยที่กำลังเดินตามรอยองค์กรเอกชนที่ได้นำร่องไปก่อนหน้านี้แล้ว

ความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากผลของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technology Disruption) แนวทางการทำงานและการให้บริการสาธารณะของระบบราชการรูปแบบเดิมซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบไซโล (Silo) หรือการทำงานแบบแยกส่วน และยังคงยึดถือกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นหลักนั้นไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานและการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สำหรับประเทศไทยตัวอย่างที่เห็นได้ชัดมักมาจากองค์กรภาคเอกชนมากกว่าองค์กรภาครัฐ การปรับเปลี่ยนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอถือเป็นความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรภาครัฐของไทยในปัจจุบัน ซึ่งปัจจุบันกรมสรรพากรเป็นองค์กรภาครัฐหนึ่งที่มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง แนวทางการดำเนินงานและการให้บริการขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นเพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization

ดังนั้น การศึกษาแนวทาง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการรูปแบบเดิมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Agile Organization) ของกรมสรรพากร จึงเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาและเรียนรู้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางและแบบอย่างในการประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐอื่นซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐของไทยต่อไป

1.2 คำถามของงานวิจัย

1.2.1 กรมสรรพากรมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรอย่างไรภายใต้บริบทการบริหารงานของระบบราชการแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นกฎระเบียบมากกว่าผลสัมฤทธิ์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

1.2.2 การปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาแนวทาง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ดังเช่นที่องค์กรเอกชนได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานขององค์กร

1.3.2 เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางและแบบอย่างให้แก่องค์กรภาครัฐอื่นของไทยในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความมุ่งหวังว่าผลการวิจัยที่ค้นพบจะสามารถนำมาเป็นแนวทางและแบบอย่างในการประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐอื่นซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐของไทยต่อไป ซึ่งประโยชน์ที่ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับมีดังต่อไปนี้

1.4.1 เพื่อทราบถึงแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

1.4.2 เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

1.4.3 เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ใช้เป็นแนวทางและแบบอย่างให้แก่องค์กรภาครัฐอื่นของไทยในการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ต่อไป

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากรผ่านกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสอบถามข้อมูลและรายละเอียดโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นข้าราชการของกรมสรรพากรเพื่อจะได้มองเห็นภาพรวมจากหลายแง่มุมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของ

กรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัย ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ คือ แนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

1.5.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 4 คน จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ข้าราชการระดับบริหารและปฏิบัติการของกรมสรรพากรในส่วนกลางและพื้นที่เท่านั้น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อสอบถามถึงข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทาง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยรวมทั้งสิ้น 4 เดือน (ตั้งแต่เดือนกันยายน – ธันวาคม พ.ศ. 2563)

บทที่ 2

แนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการภาครัฐของไทย
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐของไทย
- 2.4 แนวคิดระบอบราชการ 4.0 : องค์กรภาครัฐที่พร้อมปรับเปลี่ยน
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Agile Organization)
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับสตาร์ทอัพ (Startup)
- 2.7 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)

นักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์เสนอแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service : NPS) เพื่อใช้ทดแทนแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ซึ่งมีมุมมองต่อพลเมืองหรือประชาชนว่าเป็นเพียงลูกค้า (Customer) ตามแบบฉบับวิธีคิดของการบริหารธุรกิจแบบภาคเอกชนที่มองข้ามความเป็นพลเมือง ผู้ได้รับสิทธิตามที่รัฐธรรมนูญให้การรับรอง เช่น สิทธิของพลเมืองที่จะได้รับความคุ้มครองและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค ซึ่งบางครั้งรัฐจำเป็นต้องยกเว้นการเรียกเก็บภาษีกับ คนชรา เด็ก ผู้พิการช่วยตนเองไม่ได้ ตลอดจนผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เป็นต้น ซึ่งการมองว่าพลเมืองหรือประชาชนเป็นเพียงลูกค้าตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เมื่อลูกค้าไม่จ่ายค่าบริการ เช่น ไม่เสียภาษีต่อรัฐอาจมีผลต่อการได้รับบริการที่ไม่ดีหรือไม่เพียงพอ ดังนั้น แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) จึงกำหนดบทบาทภาครัฐใหม่โดยเปลี่ยนจากการควบคุมเป็นการกำหนด

ระเบียบวาระนำกลุ่มที่เกี่ยวข้องของ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรอิสระมาสู่โต๊ะเจรจา โดยจัดให้มีเวทีสำหรับการพูดคุยอย่างเป็นประชาธิปไตย ภาครัฐจะเป็นตัวไกลเกลี่ยและประนีประนอมเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน คูแลร์กษาสมบัติสาธารณะ ปกปักษ์ของนครภาครัฐ กระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานภาครัฐ ผู้บริหารภาครัฐต้องทำความเข้าใจกับบทบาทในกระบวนการบริหารแบบประชาชนเป็นหุ้นส่วน ข้าราชการจึงต้องมีความรับผิดชอบ เคารพในกฎหมายและเห็นคุณค่าของชุมชน บรรทัดฐานทางการเมือง มาตรฐานความเป็นมืออาชีพและผลประโยชน์ต่อพลเมือง หล่อหลอมความเป็นพลเมือง (Citizenship) สร้างสรรค์และบริหารคุณค่าสาธารณะ (Public Values) ให้แก่สังคมโดยรวมโดยทั่วกัน

บทความ “ทางสองแพร่งของจริยธรรมการบริหาร” ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ เสาวลักษณ์ สุขวิรัช ที่นำเสนอในงานประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 7 (เสาวลักษณ์ สุขวิรัช, 2549) กล่าวถึงการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่ให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ความเป็นประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองมากกว่าเรื่องประสิทธิภาพหรือผลิตภาพ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมและเงื่อนไขทางรัฐประศาสนศาสตร์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจนส่งผลให้บทบาทภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงไป บทบาทการขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เช่น ปัจเจกบุคคล กลุ่ม และสถาบันอื่นที่ไม่ใช่ภาครัฐทำให้เกิดการจัดระเบียบรัฐประศาสนศาสตร์ใหม่ตั้งนั้น การบริการสาธารณะแนวใหม่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนค่านิยมและบทบาทของระบบราชการไปสู่การยอมรับในหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริการประชาชนโดยการแสดงบทบาทในฐานะผู้จัดหาทรัพยากรสาธารณะแก่ประชาชน การเป็นผู้ธำรงรักษาองค์กรภาครัฐ การเป็นผู้ส่งเสริมแนวคิดประชาธิปไตยและกระบวนการมีส่วนร่วมของพลเมือง การเป็นผู้กระตุ้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและการเข้าถึงประชาชนโดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ ผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ซึ่งมีสาระสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

2.1.1 การให้บริการพลเมืองไม่ใช่ลูกค้า (Serve Citizens, Not Customers)

พลเมืองต้องเห็นแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งเป็นผลประโยชน์ในระยะยาวมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวในระยะสั้นโดยการเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อชุมชนของตน รัฐบาลจึงต้องตอบสนองต่อความต้องการและผลประโยชน์ของชุมชนและพลเมือง โดยกระตุ้นให้พลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมซึ่งเท่ากับการสร้างความรับผิดชอบให้กับพลเมืองไปในตัวด้วย และเมื่อเปิดให้พลเมืองมีส่วนร่วมแล้วรัฐบาลก็ต้องรับฟังเสียงของพลเมืองด้วยเช่นกัน

2.1.2 การค้นหาผลประโยชน์สาธารณะ (Seek The Public Interest)

ผลประโยชน์ของส่วนรวมเกิดจากการสนทนา พูดคุยหรือปรึกษาหารือ และกำหนดร่วมกัน โดยไม่ใช่สิ่งที่ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าโดยฝ่ายการเมืองหรือฝ่ายราชการ การได้มาซึ่งผลประโยชน์สาธารณะจึงไม่ใช่เรื่องง่าย เมื่อได้มาแล้วรัฐบาลก็ต้องรับประกันว่าผลประโยชน์ดังกล่าว ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของพลเมืองนั้นมีความชอบธรรมและก่อให้เกิดความเป็นธรรมตลอดจนมีลักษณะเป็นผลประโยชน์ในระยะยาวของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง

2.1.3 การให้คุณค่ากับความเป็นพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ (Value Citizenship Over Entrepreneurship)

ผลประโยชน์ของสาธารณะคือสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดที่ข้าราชการและพลเมืองต้องร่วมกันกำหนดขึ้น และต้องเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมมากกว่าการนำงบประมาณของรัฐที่พลเมืองเป็นเจ้าของไปให้ผู้ประกอบการดำเนินการเหมือนเป็นเจ้าของงบประมาณเสียเอง สวนทางกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารภาครัฐเป็นผู้ประกอบการเหมือนกับเจ้าของบริษัทในธุรกิจเอกชนซึ่งเท่ากับว่าผู้บริหารดังกล่าวได้กลายเป็นเจ้าของกิจการภาครัฐ การบริหารและดำเนินงานจึงมีวัตถุประสงค์แบบแคบ ๆ เหมือนกับธุรกิจเอกชนซึ่งก็คือเพื่อเพิ่มผลิตภาพ ให้มากที่สุดและทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด และผู้ประกอบการก็ต้องบริหารงานโดยมีความกล้าและยอมรับในความเสี่ยง ซึ่งเมื่อมีโอกาสก็ต้องรีบฉกฉวยโอกาสเพื่อสร้างผลิตภาพ

2.1.4 การคิดอย่างมียุทธศาสตร์และปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย (Think Strategically, Act Democratically)

นโยบายและแผนงานที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของส่วนรวมได้ จะต้องเกิดจากกระบวนการรวมกลุ่มและความร่วมมือร่วมใจกัน นโยบายและแผนต้องเกิดขึ้นจากการคิดในเชิงกลยุทธ์ที่มีการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมโดยมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน ซึ่งเมื่อมีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้นั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งไม่ใช่บทบาทหรือภาระรับผิดชอบของรัฐบาลหรือนักบริหารรัฐกิจแต่ฝ่ายเดียว แต่ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

2.1.5 การตระหนักว่าความพร้อมรับผิดไม่ใช่เรื่องง่าย (Recognize That Accountability Is Not Simple)

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) มองว่าข้าราชการต้องรับผิดชอบต่อลูกค้า รวมทั้งผลิตภาพและผลลัพธ์ของงาน แต่สำหรับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ความพร้อมรับผิดแค่นั้นไม่เป็นการเพียงพอ เพราะแท้จริงแล้วข้าราชการต้องรับผิดชอบต่อสังคมและยังต้องมีการขยายผลแห่งความรับผิดชอบอย่างกว้างขวางทั้งความรับผิดชอบต่อกฎหมายรัฐธรรมนูญ ค่านิยมของชุมชน ปทัสถานทางการเมือง มาตรฐานทางวิชาชีพและผลประโยชน์ของพลเมือง เป็นต้น

2.1.6 การให้บริการมากกว่ากำกับทิศทาง (Serve Rather Than Steer)

ผลประโยชน์สาธารณะเป็นผลลัพธ์มาจากการโต้เถียงกันเกี่ยวกับคุณค่ามากกว่า เป็นการรวมตัวกันของคนที่มีผลประโยชน์ส่วนตัว เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ควรตอบสนองเฉพาะความต้องการของลูกค้า แต่ควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและความร่วมมือทั้งกับพลเมืองและระหว่างพลเมืองด้วยกัน และการสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน

2.1.7 การให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่แค่ผลิตภาพ (Value People, Not Just Productivity)

องค์กรภาครัฐและเครือข่ายต้องเน้นการมีส่วนร่วมและคำนึงถึงผลสำเร็จในระยะยาว การปฏิบัติงานของภาครัฐจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมแรงร่วมใจและการให้ความสำคัญกับทุกคน การบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ให้ความสำคัญกับการจัดการผ่านคน โดยนักบริหารรัฐกิจต้องเห็นความสำคัญของค่านิยมและผลประโยชน์ของคนในองค์กร นักบริหารรัฐกิจหรือข้าราชการต้องปฏิบัติงานโดยสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นกับพลเมือง และผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐก็ต้องยอมรับนับถือในความสามารถของข้าราชการเช่นเดียวกัน การบริหารและปฏิบัติงานของภาครัฐจึงต้องเน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ข้าราชการมากกว่าการสร้างเพียงแค่ผลิตภาพในการทำงาน (นราธิป ศรีราม และคณะ, 2556)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ให้ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองและค่านิยมประชาธิปไตย โดยเน้นบทบาทของภาคประชาสังคมในการบริหารภาครัฐและให้ความสำคัญกับคนที่ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งมุ่งบริหารเพื่อให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ และใช้แนวทางการตีความ การวิพากษ์และวิเคราะห์วาทกรรมในการแสวงหาและอธิบายองค์ความรู้ โดยแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) เสนอสาระสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) การบริการเพื่อรับใช้พลเมืองไม่ใช่ลูกค้า 2) การค้นหาผลประโยชน์ของสาธารณะ 3) เน้นคุณค่าความเป็นพลเมืองมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ

4) การคิดเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติตามแบบประชาธิปไตย 5) การตระหนักในความสามารถรับผิดชอบ
6) การให้บริการมากกว่าการกำกับทิศทาง และ 7) การให้คุณค่ากับคนไม่ใช่แค่ผลผลิตภาพ
ปัจจุบันแนวทางการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ
ภาครัฐซึ่งจะช่วยให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้าและพลเมืองของประเทศอยู่กันอย่างสงบสุข เนื่องจาก
รัฐทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ให้ (Giver) และเป็นทั้งผู้รับ (Receiver) ไปพร้อม ๆ กัน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการภาครัฐของไทย

ชัยอนันต์ สมุทวณิชและคณะ (2530) กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการภาครัฐ
ของไทยซึ่งถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างมากในเรื่องขั้นตอนการดำเนินงานที่มีมากมาย การไม่มีการกำหนด
ระยะเวลาที่ชัดเจน ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดที่มีความสลับซับซ้อน การทำงานที่ล่าช้าและ
ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้ ปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพในการ
ให้บริการขององค์กรภาครัฐส่งผลให้ภาคเอกชนมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น
นอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียแก่ธุรกิจเอกชนแล้วยังก่อให้เกิดการผลักภาระค่าใช้จ่ายไปสู่ประชาชนใน
ฐานะผู้รับบริการทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในสังคม สภาพปัญหาและอุปสรรคในการอำนวยความสะดวก
สะดวกแก่ประชาชนขององค์กรภาครัฐของไทย แบ่งออกเป็นปัญหาสำคัญ 2 ประเด็นใหญ่ ๆ ได้แก่

2.2.1 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

2.2.1.1 การให้บริการแก่ประชาชนเกี่ยวกับการอนุมัติ อนุญาตในเรื่องต่าง ๆ ส่วนใหญ่ต้อง
ผ่านขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอนทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม นอกจากนี้ อำนาจ
หน้าที่ในการอนุมัติหรืออนุญาตตามกฎหมายนั้นมีลักษณะรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางและผู้บริหาร
ระดับสูงของส่วนราชการ การมอบอำนาจภายในหน่วยงานหรือการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไป
ยังส่วนภูมิภาคยังมีได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมจึงส่งผลให้การขออนุมัติหรืออนุญาตต้องผ่านหลาย
หน่วยงานและมีขั้นตอนมากเกินความจำเป็น

2.2.1.2 การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดระยะเวลาและวิธีการทำงาน
ที่ชัดเจนและแน่นอนจึงทำให้เกิดความล่าช้า

2.2.1.3 หน่วยงานราชการที่มีภารกิจหน้าที่ในการอนุมัติหรืออนุญาต มีการดำเนินงานใน
ลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานที่ดี ส่งผลให้การขออนุมัติหรืออนุญาตมีขั้นตอนเพิ่มขึ้น
ทำให้ผู้รับบริการต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

2.2.1.4 การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่เกี่ยวกับกฎระเบียบและวิธีการในการปฏิบัติงานไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอ ส่งผลให้ผู้ขอรับบริการขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงานราชการ และเปิดโอกาสให้มีคนกลางเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ ทำให้ประชาชนโดยเฉพาะภาคเอกชนต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขอรับบริการจากภาครัฐเพิ่มมากขึ้น

2.2.2 ปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

2.2.2.1 ความขัดแย้งกันของกฎหมายและหน่วยงานที่บังคับใช้กฎหมายต่างฉบับกัน เนื่องจากกฎหมายบางฉบับมีความล้าสมัยไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน นอกจากนี้ ถ้อยคำและภาษาที่ใช้ในกฎหมายบางฉบับยากแก่การตีความและก่อให้เกิดความสับสนในการอ้างอิงเป็นอย่างมาก

2.2.2.2 กฎหมายส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การควบคุมมากกว่าการกำกับดูแลหรือการส่งเสริม อาทิ การขออนุญาตจัดตั้งโรงงาน เมื่อผู้ประกอบการดำเนินการขออนุญาตตั้งโรงงานเรียบร้อยแล้วก็ต้องขออนุญาตประกอบการอีก เป็นต้น

2.2.2.3 เนื่องจากโครงสร้างบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเอกชนมีลักษณะที่กว้างมากหรือสั้นเกินไปและไม่สมบูรณ์ กฎหมายต่าง ๆ จึงมีปัญหาในการบังคับใช้และสาระสำคัญทั้งหลายจะถูกเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของผู้มีอำนาจบังคับใช้กฎหมายนั้น ๆ

2.2.2.4 กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เป็นที่มาของขั้นตอนและความล่าช้าประการหนึ่งของระบบราชการไทย เนื่องจากหน่วยงานราชการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ ทำให้ต้องเสียเวลาในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

สุพจน์ ทRAYแก้ว (2545) รวบรวมปัญหาของการบริหารภาครัฐไทยในปัจจุบันซึ่งสะสมมาอย่างยาวนานว่า ปัญหาสำคัญ คือ ความอ่อนด้อยและไร้ประสิทธิภาพของระบบ โครงสร้าง กระบวนการบริหารและการตัดสินใจ เนื่องจากองค์กรราชการแบบดั้งเดิมตามแนวคิดของ Max Webber ซึ่งมีการใช้มาอย่างยาวนานนั้นมองระบบราชการเป็นองค์กรแบบอุดมคติที่คำนึงถึงเหตุผล ความถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ซึ่งจำเป็นสำหรับองค์กรภาครัฐ แต่การที่องค์กรแบบนี้ยึดสายการบังคับบัญชาตามขั้นตอน เพราะเน้นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจในการสั่งการ การตัดสินใจ และการบริหารจัดการต่าง ๆ ไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดหรือการบริหารราชการส่วนกลางส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการอำนวยความสะดวกต่อประชาชน การเน้นงานด้านเอกสารและมีกฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เคร่งครัด ทำให้เกิดความใหญ่โต ซับซ้อน มีพิธีการ (Red Tape) ล่าช้า และเกิดความไร้ประสิทธิภาพ ปัญหาทัศนคติและค่านิยมแบบดั้งเดิมของข้าราชการที่ยึดติดกับความคิดว่าตนมีความสามารถเกินกว่า

ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจึงเกิดเป็นความไม่พึงพอใจกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ขาดความสนใจและตั้งใจทำงานส่งผลให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาด้านกฎระเบียบและเทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย ทำให้องค์กรภาครัฐไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที

จากสภาวะการณ์ของประเทศไทยในบริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กอปรกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบราชการไทย ส่งผลให้การบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเพื่อให้การปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐของไทย

การให้บริการประชาชนถือเป็นนโยบายที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญและพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาการให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาโดยตลอด เนื่องจากการที่ประชาชนได้รับการบริการที่ไม่ดีย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานราชการและรัฐบาลโดยรวม เช่น ในสมัยรัฐบาลนายบรรหาร ศิลปอาชา กำหนดให้ปี พ.ศ. 2539 เป็นปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ สมัยพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้กำหนดแผนแม่บทปฏิรูประบบราชการไทย (พ.ศ. 2540 - 2444) โดยแผนแม่บทดังกล่าวได้กำหนดวิธีการให้มีทศวรรษแห่งการบริการประชาชนของรัฐขึ้น ต่อมาจึงมีมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ปี พ.ศ. 2545 – 2546 เป็นปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานของรัฐปรับปรุงระบบการบริหารจัดการและให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการทำงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี สะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและสมประโยชน์

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาการให้บริการภาครัฐของไทยดำเนินการอย่างเป็นทางการอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงของการปฏิรูประบบราชการสมัยรัฐบาลของ พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร ตั้งแต่ พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา องค์กรภาครัฐไทยได้นำเอาแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ โดยมีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาการให้บริการภาครัฐ ทั้งนี้ รัฐบาลได้ตรากฎหมาย ระเบียบ ตลอดจนกำหนดแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 กำหนดให้การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนในการ

ปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

(2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐ กล่าวโดยสรุป ดังนี้ หมวด 4 ว่าด้วยการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ในมาตรา 37 กำหนดให้ส่วนราชการที่ปฏิบัติราชการเกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันจะต้องกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน หมวด 5 ว่าด้วยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในมาตรา 27 กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรงเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ในมาตรา 29 กำหนดให้หน่วยงานราชการทุกแห่งต้องทำแผนภูมิขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่มีระยะเวลาที่ชัดเจน และต้องแจ้งให้ประชาชนผู้รับบริการทราบด้วย ส่วนในมาตรา 30 จนถึงมาตรา 32 กำหนดให้ทุกกระทรวงและจังหวัดจะต้องมีศูนย์บริการร่วม เป็นต้น

(3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - 2555) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการให้บริการภาครัฐ ได้แก่

3.1 การกำหนดกลยุทธ์ การส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย สะดวก รวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันทั่วทั้งที่โดยส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน

3.2 ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ (e-Service) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เช่น การให้บริการที่หลากหลาย ณ ที่เดียวกันในลักษณะของศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะด้าน การบูรณาการระบบให้บริการประชาชนของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Single Window Service) เป็นต้น

3.3 ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นอำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลและให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น มีแบบฟอร์มที่ง่ายต่อความเข้าใจและมีเจ้าหน้าที่ช่วยหาคำปรึกษา แนะนำ การวางระบบ การรับฟังความคิดเห็นรวมทั้งติชมการทำงาน เป็นต้น

กุลธนะ ธนาพงศธร (2528) กล่าวว่า หลักการให้บริการประชาชนของภาครัฐที่สำคัญประกอบด้วย 5 ประการ คือ

(1) หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ คือ ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้นั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดซึ่งมิใช่เป็นการจัดการให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

(2) หลักความสม่ำเสมอ คือ การให้บริการนั้น ๆ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มิใช่การทำงาน ๆ หยุด ๆ ตามความพอใจของผู้บริการหรือผู้ปฏิบัติงาน

(3) หลักความเสมอภาค คือ สินค้าหรือบริการที่จัดตั้งนั้นจะต้องให้แก่ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มคนใดในลักษณะที่แตกต่างจากกลุ่มคนอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

(4) หลักความประหยัด คือ ค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ในการบริการประชาชนจะต้องไม่มากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ

(5) หลักความสะดวก คือ สินค้าหรือบริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะปฏิบัติง่าย สะดวกสบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด ทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาวะยุ่งยากให้แก่ผู้ให้บริการหรือผู้ใช้บริการมากจนเกินไป

มิลเล็ท (Millet, 1954) กล่าวว่า เป้าหมายสำคัญของการบริการขององค์กรภาครัฐ คือ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยยึดหลักและแนวทางในการให้บริการอย่างเสมอภาค ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกหรือกีดกันในการให้บริการ ประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานในการให้บริการเดียวกัน การให้บริการสาธารณะจะต้องตรงต่อเวลา ผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลย ถ้าไม่มีการตรงต่อเวลาซึ่งการกระทำเช่นนี้จะสร้างความไม่พอใจให้แก่

ประชาชน อีกทั้ง การให้บริการสาธารณะต้องมีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม มิฉะนั้น กล่าวคือ ความเสมอภาคหรือการตรงต่อเวลาจะไม่มี ความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ การให้บริการสาธารณะควรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอโดยยึดผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพึงพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้บริการหรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้ และการให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอก็เป็นสิ่งสำคัญ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิมเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการให้บริการ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2523) กล่าวว่า การให้บริการขององค์กรภาครัฐมีความแตกต่างกับการให้บริการขององค์กรภาคเอกชน คือ ภาคเอกชนนั้นมีเป้าหมายที่ผลกำไรที่องค์กรจะได้รับตอบแทนจากการให้บริการ แต่เป้าหมายขององค์กรภาครัฐ คือ การให้บริการที่ดีที่สุด สม่ำเสมอ และเสมอภาคแก่ประชาชนผู้รับบริการโดยไม่หวังผลตอบแทน โดยการให้บริการขององค์กรภาครัฐจะต้องคำนึงถึงการให้บริการที่เป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกในสังคมและการให้บริการที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อประชาชนบนพื้นฐานหลักการประชาธิปไตยตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service : NPS) ซึ่งการให้บริการของรัฐนั้นจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญต่อไปนี้

1. การให้บริการที่เป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกในสังคม ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่วัดได้ยากหรือให้คำจำกัดความยาก แต่อาจกล่าวได้อย่างกว้าง ๆ ถึงองค์ประกอบที่จะให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่

- 1.1. การให้บริการที่เท่าเทียมกันแก่สมาชิกในสังคม
- 1.2. การให้บริการในเวลาที่เหมาะสม เช่น บริการดับเพลิง บริการช่วยเหลือผู้ประสบภัยยามน้ำท่วม เป็นต้น
- 1.3. การให้บริการโดยคำนึงถึงปริมาณความมากน้อย คือ การให้บริการไม่ควรมากหรือน้อยจนเกินไป
- 1.4. การให้บริการโดยมีการปรับปรุงให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. การให้บริการโดยมีความรับผิดชอบต่อประชาชนเป็นค่านิยมพื้นฐานสำหรับการบริหารราชการ ในสังคมประชาธิปไตยจะต้องทำหน้าที่ภายใต้การชี้นำทางการเมืองจากตัวแทนของประชาชน และต้องสามารถให้บริการที่มีลักษณะสนองตอบต่อมติของมหาชนโดยต้องมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนลักษณะงานหรือการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุป กระแสแนวคิดทางวิชาการต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทยเป็นอย่างมากเพื่อนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม โดยการลดบทบาทและจำกัดขนาดของกำลังคนภาครัฐ การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชนมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการผลิตและการส่งมอบบริการสาธารณะที่มีคุณภาพต่อลูกค้าหรือประชาชน การมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยการลดขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย การถ่ายโอนภารกิจบางประการไปสู่ภาคธุรกิจเอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ภาคประชาสังคมและองค์กรเอกชน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจและร่วมรับผลประโยชน์สูงสุดซึ่งถือเป็นภารกิจหลักในการให้บริการสาธารณะขององค์กรภาครัฐ

2.4 แนวคิดระบบราชการ 4.0 : องค์กรภาครัฐที่พร้อมปรับเปลี่ยน

การผลักดันภาครัฐเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 นั้น ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องมีการปฏิรูปในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรควบคู่ไปกับการปฏิรูปโครงสร้างและกฎระเบียบในการทำงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้ระบบราชการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายความว่า ระบบราชการจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมองค์กรให้สามารถเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

2.4.1 ด้านโครงสร้างและระบบงานจะต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 2.4.1.1 เป็นองค์กรที่ยึดประชาชนผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric)
- 2.4.1.2 เป็นองค์กรที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected)
- 2.4.1.3 เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีนวัตกรรม (Smart and Innovation)

2.4.2 ด้านกระบวนการทำงานจะต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- 2.4.2.1 การทำงานแบบบูรณาการทั้งมิติงานนโยบายสำคัญ (Agenda) งานประจำ (Functions) และงานเพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความจำเป็นของแต่ละพื้นที่
- 2.4.2.2 การทำงานเชิงรุกเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยต้องมีจุดเน้นเชิงกลยุทธ์และลำดับความสำคัญ (Strategic Focus and Priority) การจัดการ

ความเสี่ยง (Risk Signal and Prevention) และการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับความผันผวน (Preparation)

2.4.2.3 การทำงานที่มุ่งเน้นความสำคัญของทั้งผลสัมฤทธิ์ (Outcome) กระบวนการ (Process) ชีตความสามารถ (Capabilities) และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

2.4.2.4 การทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะที่เป็นพันธมิตรและเครือข่าย (Involvement and Partnership) เพื่อความโปร่งใสและควมมีธรรมาภิบาลในภาพรวม

2.4.3 ด้านคุณลักษณะและขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

2.4.3.1 การทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยง การมีการบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน (Alignment and Accountability)

2.4.3.2 ความรู้และทักษะในการปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Skills and Literacy)

2.4.3.3 นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Creativity and Innovation)

2.4.3.4 การสร้างพันธมิตรและการประสานสัมพันธ์ (Partnership and Collaboration)

ที่ผ่านมาแม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาทั้งโครงสร้างและระบบงาน วิธีการทำงานและคุณลักษณะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ โดยมีกรอบแนวคิดและแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่การที่จะสร้าง “ระบบราชการที่พร้อมปรับเปลี่ยน” (Agile Organization) ให้สามารถเป็นที่พึ่งและได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนและยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริงนั้น **ความสำเร็จของการดำเนินการอยู่ที่ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”** ซึ่งต้องอาศัยทั้งการมีกลยุทธ์การดำเนินการที่ชัดเจน (Transformation Strategy) และภาวะผู้นำสำหรับการพลิกโฉมองค์กร (Transformation Leadership) ควบคู่กันไปด้วย

องค์กรภาครัฐของไทยได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยจะเห็นได้จากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 ที่ว่าด้วยการปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ข. ได้บัญญัติให้มีการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน โดยกำหนดให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกแก่

ประชาชน รวมทั้งกำหนดให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบฐานข้อมูลเดียวกันเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและบริการประชาชน และกำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ นอกจากนี้ นโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมและนโยบายดิจิทัลไทยแลนด์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการจัดบริการภาครัฐด้วยระบบดิจิทัล (Digital Service) เพื่อมุ่งสู่การเป็น “รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์” ซึ่งล้วนเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐในการปรับตัวให้ไวทันการณ์ (Agile Capabilities)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สงครามการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคที่แปรผันไปตามกระแสสังคมและเป็นแบบส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น ปัจจัยเหล่านี้จึงเป็นเหตุให้องค์กรที่ปรับตัวช้าหรือไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้จะกลายเป็นองค์กรที่ล้าหลังและอาจต้องปิดกิจการลงในที่สุด ดังนั้น การที่องค์กรจะอยู่รอดได้จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่เฉพาะแค่เรื่องการเพิ่มขีดความสามารถเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่ม “ความเร็ว” ซึ่งองค์กรจะต้องบริหารเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

สอดคล้องกับแนวคิดของโรบบินส์และโคลเตอร์ (Robbins, 2008) ที่กล่าวว่า เมื่อคลื่นลมแรงหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มีความไม่แน่นอนและเป็นพลวัต ผู้บริหารต้องมีความคล่องตัวพร้อมปรับตัวให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงและปรับวิกฤติให้เป็นโอกาส เพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น หมายถึง **การเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology)** ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้โรบบินส์และโคลเตอร์ยังกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพตลาดหรือการแข่งขัน กฎระเบียบทางราชการ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจโลก การเมืองโลก และการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการจัดการ โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคคล เนื่องจากเกิดแนวความคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และปัจจัยภายใน ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์กร คือ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากการมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ พนักงานขององค์กรที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลงด้าน อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงนำเครื่องจักรใหม่ ๆ

เข้ามาประยุกต์ใช้ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน
ต้นทุนการผลิต เป็นต้น

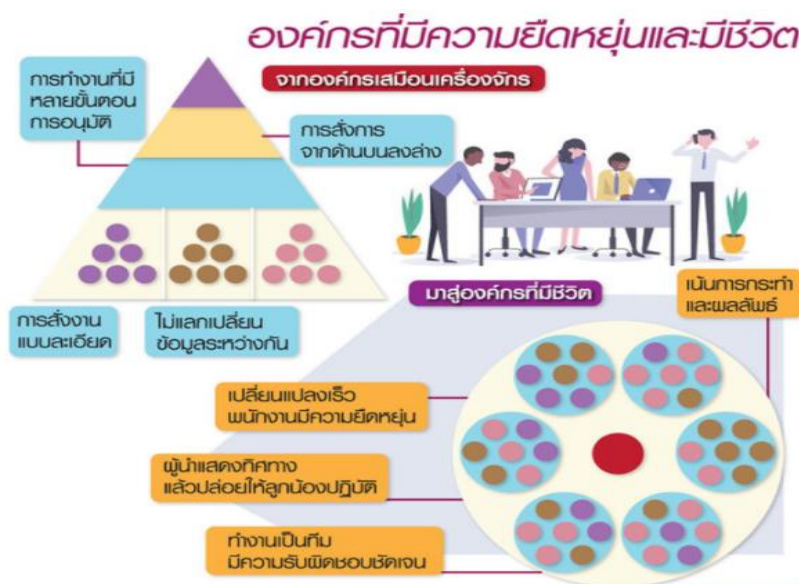
โรบบินส์และโคลเตอร์ (Robbins, 2008) ยังได้กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีรูปแบบที่สำคัญ 3 รูปแบบ ดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กร เช่น ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่ายและแผนกงาน การจัดสายบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจ การจัดระเบียบงาน การออกแบบงานใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร

(2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งการนำเครื่องจักรและเครื่องมือใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาแทนที่เครื่องจักรเดิม และให้ความสำคัญกับการควบคุมโดยคอมพิวเตอร์แทนการใช้พนักงาน เป็นต้น

(3) การเปลี่ยนแปลงคน ผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่นทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.51 แนวคิดองค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Agile Organization) โดย McKinsey & Company



ภาพที่ 1 องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมีชีวิตตามแนวคิดของ McKinsey & Company
ที่มา : <https://www.prachachat.net/facebook-instant-article/news-182372>

McKinsey & Company (พิชญ์พีจี สายเชื้อ, 2561) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมนั้นเป็นการทำงานแบบเครื่องจักร โดยเน้นการทำงานแบบการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูง (Top Down Hierarchy) ผ่านการทำงานที่มีหลายขั้นตอน การอนุมัติตามลำดับชั้น และมีรายละเอียดรวมทั้งระเบียบปฏิบัติในการทำงานมากจึงทำให้เกิดการทำงานแบบไซโล (Silo) คือ การที่ต่างคนต่างทำ ตัวใครตัวมัน ไม่มีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนองค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Agile Organization) มีลักษณะการทำงานรูปแบบใหม่ที่เน้นการทำงานแบบการประสานงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งมีเป้าหมายและความรับผิดชอบของทีมที่ชัดเจน พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีความยืดหยุ่นสูง รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการประสานงานระหว่างทีมที่มีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอนและกฎระเบียบต่าง ๆ ออกไป พนักงานจะมีอำนาจตัดสินใจเองมากขึ้น โดยผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้แนวทางกว้าง ๆ และสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงานเท่านั้น

นอกจากนี้ คุณลักษณะสำคัญของ Agile Organization ตามแนวคิดของ McKinsey & Company จะต้องเป็นองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัย และการมี

พนักงานที่มีศักยภาพและมีความยืดหยุ่นสูง กระบวนการทำงานต้องไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป พนักงานจะใช้เวลาในการทำงานธุรการให้น้อยที่สุดเพราะมีเทคโนโลยีมาช่วยแบ่งเบาภาระงานและพนักงานต้องใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีในการตัดสินใจ โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) โดยมีสายการบังคับบัญชาสั้น พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องได้เอง หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้กำกับดูแลภาพรวมซึ่งจะไม่ตัดสินใจให้ องค์กรในลักษณะนี้จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ทันเวลา (Real Time) เพื่อประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนในลักษณะนี้สิ่งสำคัญที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ทักษะของผู้บริหารและการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพภายใต้การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมและข้อมูลที่เหมาะสมและทันเวลา โดยเน้นความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากคำจำกัดความขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) โดย McKinsey & Company ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ออกมาเป็นคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- (1) Customer Centric คือ การยึดลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง
- (2) Teamwork คือ การอาศัยเครือข่ายของทีมขนาดเล็กที่มีความเป็นอิสระเป็นตัวขับเคลื่อนงานเพื่อแก้ไขปัญหาการแบ่งสัดส่วนกันทำงานของระบบราชการ (Silo)
- (3) Agility คือ การตัดสินใจที่รวดเร็ว เน้นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลเร็วในระยะสั้น มีระบบการติดตาม ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็ว
- (4) Empowering Culture คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในงาน (Passion) โดยสร้างวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงานและเน้นความร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร
- (5) Technology & Innovation คือ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยอาศัย **การทำงานแบบทีม (Teamwork) หรือ Agile Squad** ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร คือ **สตาร์ทอัพ (Startup)**

องค์กรจำนวนมากในปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ยังคงมีลักษณะเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมมักเปรียบองค์กรรูปแบบนี้เป็น “เครื่องจักร” (Machine) และมีกลไกที่ซับซ้อนในการดำเนินการ ระบบการทำงานแยกกันเป็นแห่งหรือแบบไซโลคือการที่ต่างคนต่างทำงานของตน มีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่แข็งตัว เน้นการวางแผนแบบเส้นตรง (Linear Planning) เน้น

การควบคุมเพื่อให้รูปแบบการทำธุรกิจและบริหารงานบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ เป็นองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวคิดของ Max Weber **แล้วองค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Agile Organization) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันควรมีลักษณะอย่างไร?** แน่นอนว่า ต้องไม่ใช่องค์กรแบบ “เครื่องจักร” อีกต่อไป แต่ต้องมีลักษณะเป็น “ระบบที่มีชีวิต” (Living System) ที่สามารถมีวิวัฒนาการเพื่อการอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันได้ องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Agile Organization) มีคุณลักษณะสำคัญที่พอจะสรุปได้ ดังนี้

(1) เป้าหมายสูงสุดขององค์กรยังคงเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดย “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” รวมทั้งเน้นการตอบสนองหรือสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย

(2) การอาศัย “เครือข่ายของทีมขนาดเล็กที่มีอิสระ” (Agile Squad) เป็นตัวขับเคลื่อนงาน แม้ว่าโครงสร้างที่เป็นแกนหลักขององค์กรอาจจะเป็นแบบดั้งเดิม แต่ทีมเหล่านี้จะเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนแบบแผน กระบวนการและวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ซึ่งอาจมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความคลุมเครือและยากแก่การคาดเดาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การมีระบบการตัดสินใจที่รวดเร็ว เน้นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลเร็วในระยะสั้น มีระบบการติดตาม ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และแก้ไขได้อย่างรวดเร็วตามหลักการเรียนรู้จากบทเรียนความล้มเหลว

(4) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในงาน (Passion) โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้อิสระในการทำงาน (Empowering Culture) และเน้นความร่วมมือ (Collaboration) เพื่อสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรขององค์กร

(5) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร

2.5.2 แนวคิดองค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยน (Agile Organization) ตามแนวทางของธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB)

ในปี พ.ศ. 2562 ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการริเริ่มนำวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า Agile Organization ตามแนวคิดของ McKinsey & Company มาใช้เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการในเรื่องของการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) หรือมีสายการบังคับบัญชาสั้น เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องได้เอง ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการส่งเสริมการทำงานเพื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเรียนรู้

รวดเร็วในการปรับตัว การเรียนรู้และการลองผิดลองถูก (Speed) รวมถึงยึดมั่นในการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพื่อรองรับคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Risk Culture) ให้เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กัน โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจซึ่งทำงานร่วมกันในลักษณะ Agile Team เพื่อเป็นตัวอย่งนำร่องและขับเคลื่อนวิธีการทำงานแบบใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบการให้บริการในลักษณะของ Startup เพื่อผลิตช่องทางให้บริการทางการเงิน (Platform) ในการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเติบโตในรูปแบบที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

แนวคิด Agile Organization ของ SCB เป็นการทำงานที่จะมาขับเคลื่อนองค์กร โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรแบบร่วมไม้ร่วมมือเป็นทีมเดียวกัน อาจเปรียบได้กับการ “ลงแขก” โดยไม่แบ่งแยกแผนกและไม่ทำงานเป็นลำดับขั้นแบบเดิมซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่แพร่หลายใน Tech Company และสตาร์ทอัพ (Startup) โดยเฉพาะเรื่องของ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ความรวดเร็ว (Speed) นวัตกรรม (Innovation) และวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ให้เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กัน ในการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเติบโตในรูปแบบที่ไม่เหมือนเดิมนั้น ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงสิ่งที่ได้สร้างในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้าโดยผลักดัน 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่

- (1) การปรับรูปแบบการให้บริการเป็น Platform ให้ได้อย่างแท้จริงเพื่อเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตลูกค้า (Platform Banking)
- (2) การทำงานร่วมกับพันธมิตรในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อมอบสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าและเติบโตไปพร้อมกัน (Partnership Banking)
- (3) การนำ Data มาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้และทันต่อความต้องการของลูกค้า (Predictive Banking)

เนื่องจากในอนาคตคู่แข่งของธนาคารจะไม่อยู่ในรูปแบบของธนาคารดั้งเดิมอีกต่อไป แนวทางการทำธุรกิจจากคู่แข่งใหม่ ๆ จะมีความยืดหยุ่นสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็ว โดยใช้เทคโนโลยีระดับสูงและข้อมูลที่มีอยู่อย่างมหาศาลมาช่วยดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างต้นแบบธนาคารแห่งอนาคตที่จะอยู่รอดได้ท่ามกลางคู่แข่งระดับโลกใหม่ที่ไม่ใช่เพียงธุรกิจธนาคารเท่านั้น

การปรับตัวขององค์กรภาคเอกชนที่ทำสำเร็จแล้วถือเป็นความท้าทายที่องค์กรภาครัฐจะต้องเร่งดำเนินการรอยตาม เพราะตัวเร่งเร้าของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรที่เหมาะสมที่จะสามารถนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ได้อย่าง

มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา (Agile Organization)

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับสตาร์ทอัพ (Startup)

ชัชววัฒน์ ไบไม้ม (2560) ให้ความหมายของ “สตาร์ทอัพ” (Startup) ไว้ว่า คือ สิ่งที่เริ่มต้นขึ้นใหม่หรือสิ่งที่เพิ่งเริ่มเกิดขึ้น ในบริบทของธุรกิจ Startup จึงเป็นรูปแบบธุรกิจลักษณะหนึ่งที่มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งกิจการ นั่นคือ “การเป็นผู้ประกอบการ” รูปแบบหนึ่งช่วงคริสต์ทศวรรษ 1980 สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลให้ประเด็นเรื่อง “ความเร็ว” มีความสำคัญมากกว่า “ขนาด” ของธุรกิจ อีกทั้งผลงานทางวิชาการที่สนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นชัดเจนว่า บริษัทขนาดใหญ่ที่อยู่ในตลาดธุรกิจมาก่อนมักจะได้เป็นผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา เพราะติดกับดักของความสำเร็จ (Success Trap) จากสิ่งทีตนสะสมมาอย่างยาวนาน กล่าวคือ บริษัทเหล่านี้มักมองข้ามนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในตลาด เพราะได้ลงทุนไปกับการพัฒนาแบบเดิมจนทำให้เกิดต้นทุนจมอย่างมหาศาล รวมไปถึงการมุ่งให้ความสำคัญกับการรักษาส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าเน้นการเติบโตของธุรกิจโดยรวม ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ กรณีของ Kodak หรือ Polaroid ที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจจากระบบแอนะล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล

ด้วยเหตุนี้ บริษัทที่เข้ามาใหม่ในตลาดซึ่งส่วนใหญ่เป็น SMEs จึงมักเป็นผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา โดยเฉพาะนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงตลาดอย่างสิ้นเชิง เช่น การเกิดขึ้นของ Facebook หรือ Grab Taxi ดังนั้น การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมจึงควรเกิดจากการสนับสนุน SMEs ที่มีได้ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของปริมาณแรงงานและทุน แต่เป็นกิจการที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นหลัก ซึ่งรูปแบบของธุรกิจดังกล่าวก็คือ Startup นั่นเอง ถึงแม้ว่า Startup จะมีลักษณะค่อนข้างคล้ายคลึงกับ SMEs แต่ประเด็นสำคัญที่ทำให้ธุรกิจทั้ง 2 ประเภทแตกต่างกัน คือ SMEs มักเริ่มต้นกิจการภายใต้แนวคิดที่จะพัฒนาธุรกิจใหม่ให้มีความมั่นคง เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ในขณะที่แนวคิดหลักของ Startup เน้นไปที่โอกาสในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ และมีความแตกต่าง โดยเฉพาะการสร้างความแตกต่างโดยใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของโลกดิจิทัลในการพัฒนาให้เกิดธุรกิจใหม่โดยใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (Tech Startup) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมให้เพิ่มมูลค่าเพิ่มในรูปแบบของ Software หรือ Application ต่าง ๆ จุดเด่นของ Tech Startup คือ เป็นธุรกิจที่สามารถขยายขอบเขตของผู้ใช้บริการให้เพิ่มจำนวนมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เหตุนี้ธุรกิจจึงจะสามารถเติบโตอย่างก้าวกระโดดภายในระยะเวลาอันสั้น และถือเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้

Startup แตกต่างจาก SMEs จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า Startup เป็นการดำเนินธุรกิจรูปแบบหนึ่งบนพื้นฐานของการเป็นผู้ประกอบการโดยใช้นวัตกรรมเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ

2.7 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จุฑาทิพย์ ใจภักดี (2553) ศึกษาการประยุกต์ใช้วิธี Agile ในการบริหารโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศไทยและศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้วิธีนี้ โดยผลการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ทำงานเป็นทีมพัฒนาซอฟต์แวร์จากบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ 5 แห่ง ผลการศึกษาพบว่าคุณค่าของวิธี Agile ที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดคือ การตอบสนองได้ดีกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจที่พบว่าโครงการที่นิยมใช้วิธีนี้มีมักเป็นโครงการที่ความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน เช่น โครงการประเภทเว็บและแอปพลิเคชัน

วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา (2557) ศึกษาวิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์ โดยกล่าวว่า การที่อะไจล์ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างเชี่ยวชาญ และการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจร่วมกันมากกว่าเครื่องมือและกระบวนการหรือวิธีการพัฒนาใด ๆ เพราะว่าการที่องค์กรจะมีเทคนิคหรือเครื่องมือที่ดีในการทำงานนั้นเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานและความรู้ความสามารถของบุคลากร และที่เราใช้เครื่องมือหรือกระบวนการแบบอะไจล์ก็เพื่อให้เราติดต่อสื่อสารกันง่ายและสะดวกขึ้น ดังนั้นอะไรก็ตามที่ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนางานหรือทำให้การติดต่อสื่อสารกันได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น เร็วขึ้น และมีปฏิสัมพันธ์กันแบบเห็นร่วมกัน คือ ทุกคนที่ทำงานร่วมกันเห็นเหมือนกันหมดว่ากำลังทำอะไร ทำอย่างไร อยู่ที่ขั้นตอนไหนนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือหรือวิธีการใด ๆ ก็ไม่สำคัญ ดังนั้น อย่าให้เครื่องมือหรืออุปกรณ์หรือวิธีการใด ๆ มาขัดขวางการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจร่วมกัน เพื่อให้เราทำงานได้บรรลุเป้าหมายและสำเร็จตามที่อะไจล์กำหนดไว้ และการที่อะไจล์ให้ความสำคัญการทำงานร่วมกับลูกค้ามากกว่าสัญญาที่ตกลงร่วมกันไว้นั้นก็เพื่อให้ได้รับผลตอบกลับ (Feedback) จากแหล่งต้นทางที่ทันสมัยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะลูกค้าคือต้นทางหลักของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อโอกาสเชิงการแข่งขันหรือการตลาด หรือการบริหารใด ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ลูกค้าจึงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การยึดหลักที่สัญญาที่ตกลงร่วมกันไว้เพียงอย่างเดียวจะส่งผลร้ายต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำออกมาเพื่อส่งมอบให้เขาอย่างแน่นอน ดังนั้น อะไจล์จึงให้ความสำคัญกับตัวลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นอย่างมากเพราะเป็นแหล่งกำเนิดข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด

การที่อะไจล์ให้ความสำคัญกับการตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการดำเนินการตามแผน เนื่องจากอะไจล์ต้องการกระจายอำนาจเบ็ดเสร็จจากการจัดการไปยังตัวแหล่งกำเนิดของการ

ทำงานจริง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกต้องนั้นก็คือการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามแผนการที่วางไว้โดยผู้ปฏิบัติงานเองจึงสามารถตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้แทบจะทันทีทันใดเลยก็ว่าได้เพราะไม่ขึ้นอยู่กับการควบคุมหรือสั่งการใด ๆ จากคนภายนอกการทำงานนั้นอีกต่อไป ดังนั้นอะไหล่จึงกำหนดไว้ว่าไม่ว่าจะวางแผนอย่างไรก็แล้วแต่จะต้องตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทีซึ่งอาศัยการแบ่งอำนาจการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ ให้ไปยังทีมงานโดยอัตโนมัติ เพราะจะตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เลย ถ้าการวางแผนพัฒนาทุกอย่างนั้นอยู่กับบุคคลนอกเหนือการทำงานที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้นั่นเอง

สรนาถ รัตนโรจน์มงคล (2560) ศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม กล่าวว่า “ภาครัฐของไทย” มักจะถูกมองว่าไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ไม่ยืดหยุ่น ไม่คล่องตัวและมักให้ความสำคัญกับความถูกต้องของกระบวนการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานยังติดขัด ไม่เชื่อมโยงเป็นกระบวนการเดียวกันการบริหารงานและยังยึดติดกับกรอบอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก การประสานความสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นเป็นไปในแบบที่ภาครัฐเป็นฝ่ายนำ ภาคส่วนเป็นฝ่ายตาม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางสังคมและเทคโนโลยีอย่างค่อยเป็นค่อยไปกำลังจะส่งผลอย่างยิ่งต่อการทำงานของภาครัฐในอนาคต อาทิ ระบบอัตโนมัติ (Automation) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และสังคมผู้สูงอายุ (Aged Society) สิ่งเหล่านี้สร้างความท้าทายให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในการเตรียมรับมือกับคลื่นแห่งการเปลี่ยนแปลง เราจึงได้ยีนแนวคิดอย่างการขยายอายุเกษียณ การนำหุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติมาใช้แทนแรงงานระดับพื้นฐานและการกำหนดช่วงเวลาทำงานให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) เพื่อตอบสนองของคนที่ทำงานรุ่นใหม่ เป็นต้น แนวคิดที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการกำลังคนในองค์กรเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม มีดังนี้

(1) ผลิตคนให้เหมาะกับงาน

การทำงานยุคใหม่ต้องการบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางมากขึ้น ปัจจุบันหลายองค์กรทั้งฝั่งรัฐและเอกชนมีการพัฒนาโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กร ตั้งแต่เพิ่งจบการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพและเรียนรู้ระบบการทำงานจริงเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหารขององค์กรต่อไป เช่น โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) หรือโครงการ Management Trainee ของกลุ่มเซ็นทรัล ฯลฯ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า องค์กรยุคใหม่ต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน อย่างไรก็ตาม ใช่ว่าทุกองค์กรจะมีงบประมาณมากพอที่จะพัฒนาโครงการลักษณะดังกล่าว ดังนั้น ทางเลือกหนึ่งคือ องค์กรควรมีการรวมกลุ่มและทำงานร่วมกันกับ

สถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่นซึ่งจะสามารถสร้างงานให้เกิดขึ้นในพื้นที่และช่วยป้องกันการไหลเข้าสู่ตลาดงานในเมืองใหญ่อย่างกรุงเทพมหานครได้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้น ภาครัฐและเอกชนควรร่วมมือกันเพื่อสร้างสรรค์ “วัฒนธรรมสตาร์ทอัพ” (Startup Culture) ให้เกิดขึ้นอย่างแข็งแกร่งในองค์กร โดยการใช้เครื่องมือและมาตรการทางกฎหมายในการช่วยอำนวยความสะดวกและลดอุปสรรคในการจัดตั้งและขยายขนาดบริษัทรูปแบบดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นมาตรการทางภาษี การจัดโครงการบ่มเพาะธุรกิจ ที่ปรึกษา แหล่งเงินทุน ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการที่น่าสนใจในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับภาคเศรษฐกิจ โดยทำผ่านองค์กรที่สามารถเกิดและขยายขนาดได้อย่างรวดเร็วเฉกเช่นสตาร์ทอัพ เพราะสตาร์ทอัพคือเครื่องมือหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายเศรษฐกิจสร้างสรรค์

(2) การนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับองค์กรอย่างเหมาะสมมีความสำคัญไม่แพ้การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนอยู่จำนวนมากหรือเรียกอีกอย่างว่า Big Data องค์กรจึงควรหาวิธีการจัดการข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำมาประกอบการจัดทำกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริการลูกค้า และองค์กรจะต้องคิดอยู่เสมอว่าจะทำอย่างไรถึงจะสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ โดยสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรยืนหยัดอยู่ได้ คือ การเข้าใจสภาพแวดล้อมที่องค์กรอยู่รวมทั้งการเข้าใจผู้รับบริการ ซึ่งปัจจัยเดียวที่จะทำให้องค์กรเข้าถึงความต้องการและเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าได้ก็คือการถอดรหัส “ข้อมูล” หรือ การทำความเข้าใจกับข้อมูลซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กรในอนาคต

ทั้งนี้ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนควรมุ่งเน้นไปที่การใช้งานเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม (Platform) โดยนำแพลตฟอร์มรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานและการให้บริการ ซึ่ง Big Data จะช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการจากผู้รับบริการได้อย่างชัดเจนว่าแนวโน้มจะเป็นไปในทิศทางใดเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการสร้างสรรค์เนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับแต่ละแพลตฟอร์ม แต่ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมรองรับ “เสียงสะท้อน” (Feedback) จากลูกค้าที่ได้กลับผ่านแพลตฟอร์มดังกล่าวด้วย

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคมและเทคโนโลยีทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัจจัยที่ทำให้องค์กรภาครัฐเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมและสามารถก้าวเดินต่อไปได้เริ่มตั้งแต่การหาคนที่

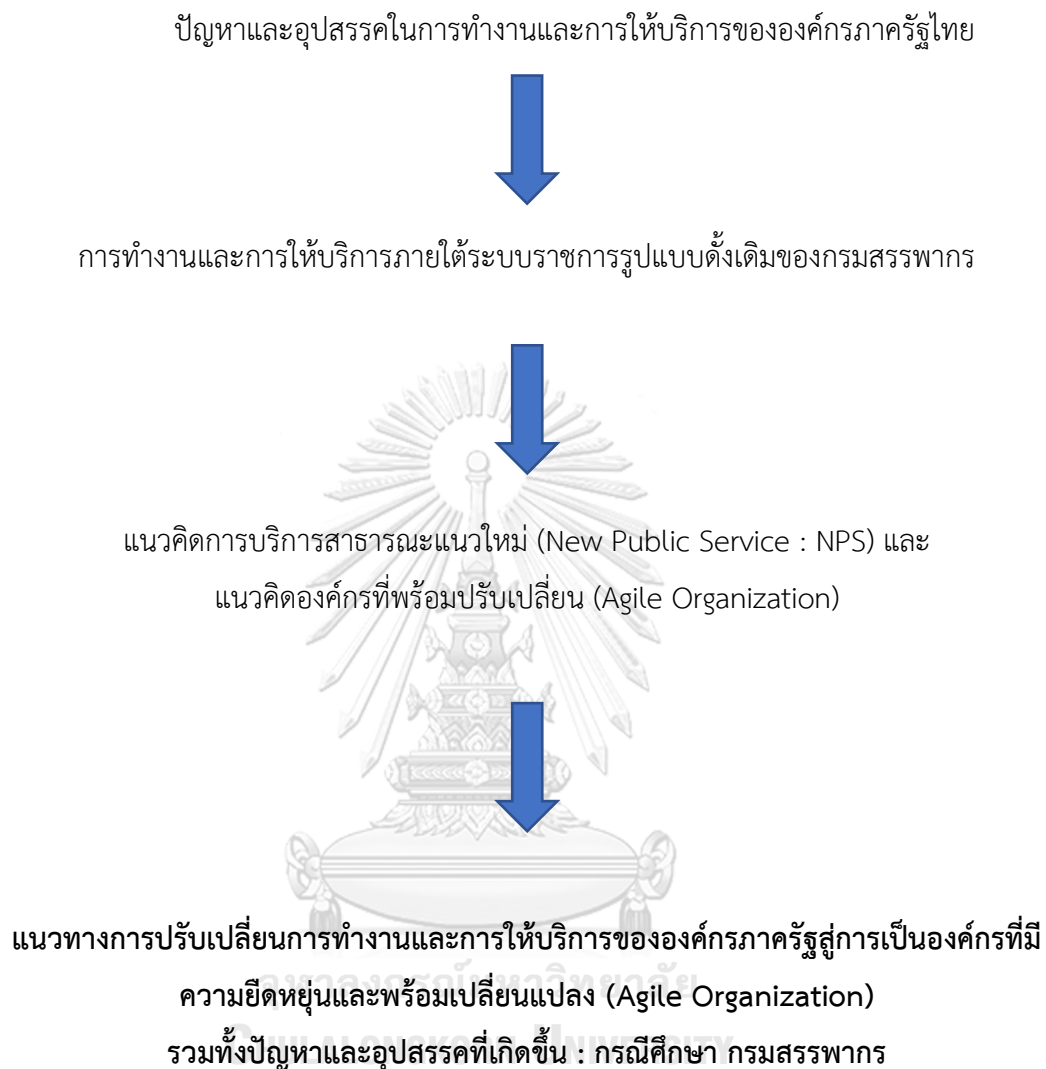
เหมาะสมกับงาน การผูกใจคนเก่งให้อยู่กับองค์กรและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้อย่างเหมาะสม เป็นต้น

กฤษฎณี ศรีกลางค์ (2562) ศึกษาเรื่อง Agile Methodology ในองค์กรภาครัฐ พบว่า ก่อนหน้านี้องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่มีรูปแบบการทำงานแบบ Waterfall Process คือ มีการวางแผนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบโครงการครั้งเดียว ซึ่งวิธีการทำงานดังกล่าวทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาหลัก คือ กว่าที่จะเจอความผิดพลาดก็อาจจะสายไปเสียแล้ว นอกจากนี้การทำงานแบบเดิม ๆ ขององค์กรใหญ่ยังมีลักษณะของการทำงานแยกส่วนตามสายงานที่เรียกว่า Silo หรือ Function ทำให้การประสานงานระหว่างกันเป็นไปได้ลำบาก ดังนั้น หลายองค์กรจึงนำแนวคิด Agile Methodology มาใช้ซึ่งเน้นการทำงานรูปแบบทีมที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายสายงาน (Cross-Functional Team) หรือที่เรียกว่า Agile Squad และเปลี่ยนวิธีการทำงานจากการกำหนดเป้าหมายแบบมุ่งไปครั้งเดียวเป็นการวางแผนและส่งมอบงานทีละชิ้นเล็ก ๆ เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้และสามารถแก้ไขได้ทันที่

แม้ว่าแนวคิด Agile จะเริ่มมาจากการพัฒนาซอฟต์แวร์หรือธุรกิจเทคโนโลยี แต่แนวคิด Agile นี้ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจด้านอื่น ๆ ได้ เช่น การให้ความสำคัญในการสื่อสารกับบุคลากรในทีมและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลจากหลากหลายสายงาน การแบ่งปันข้อมูลให้กับบุคลากรในองค์กร และการรับฟังผลตอบรับเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

กฤษฎณียังกล่าวว่าในยุคดิจิทัลนี้ องค์กรทุกรูปแบบต่างสร้างสรรค์นวัตกรรมมาเพื่อให้บริการแก่ประชาชน เช่น Application ต่าง ๆ ขององค์กรในภาครัฐหรือการบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) ซึ่งการพัฒนานวัตกรรมของภาครัฐนั้นเป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งในยุคปัจจุบันนี้ความต้องการของประชาชนเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ดังนั้น หากองค์กรภาครัฐของไทยมีการนำแนวคิด Agile Methodology ไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมจะส่งผลให้นวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ มีคุณค่า และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดีมากยิ่งขึ้น

2.8 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากผลของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี แนวทางการดำเนินงานและการให้บริการสาธารณะของระบบราชการรูปแบบเดิมซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบไซโล (Silo) หรือการทำงานแบบแยกส่วน และยังคงยึดถือกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นหลักนั้น ไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานและการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นจำเป็นต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Agile Organization) การนำแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่มาประยุกต์ใช้ถือเป็นความท้าทายที่สำคัญขององค์กรภาครัฐของไทย ปัจจุบันกรมสรรพากรเป็นองค์กรภาครัฐหนึ่งที่มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างวัฒนธรรมและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นตามแนวคิด Agile Organization

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรซึ่งถือเป็นหน่วยงานราชการนำร่องที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรที่มีลักษณะที่พร้อมเปลี่ยนแปลงของ McKinsey & Company และประสบการณ์ความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานที่พร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ของธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) เพื่อเป็นกรอบในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรภาครัฐผู้การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสอบถามข้อมูลและรายละเอียดโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์จากข้าราชการของกรมสรรพากรเพื่อจะได้มองเห็นภาพรวมจากหลายแง่มุมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

3.2 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ การเก็บข้อมูลโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ถือเป็นแหล่งข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยมีการออกแบบโครงสร้างคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลวิจัยที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างและมีความหลากหลายมากขึ้น โดยผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและนักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจในขอบเขตเนื้อหาที่ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้คำตอบตรงประเด็นและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากวรรณกรรมต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสารทางวิชาการ วารสารสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องตลอดจนบทความอิเล็กทรอนิกส์

เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้พื้นฐานในการศึกษาและทำความเข้าใจการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมและเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้สามารถเลือกบุคคลที่เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลหลักตามประเด็นและกรอบในการศึกษาวิจัย และมีกลุ่มตัวอย่างบางคนที่ได้มาจากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากการแนะนำของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.3.1 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย นักวิชาการสรรพากรปฏิบัติการจากสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 22 (บางรัก) จำนวน 1 คน และนักวิชาการสรรพากรปฏิบัติการจากสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 24 (สาทร) จำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 2 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาและประสบการณ์ทำงานด้านนี้แตกต่างกันเพื่อสำรวจแนวคิดที่ได้จากการปฏิบัติงานตามประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคล เนื่องจากประสบการณ์ส่วนบุคคลและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการประมวลความคิดและการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

3.3.2 กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลางของกรมสรรพากรที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ซึ่งเป็นนักวิชาการภาษีชำนาญการพิเศษจากกองวิชาการแผนภาษี รวมทั้งหมด 2 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นผู้กำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานรวมทั้งให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในข้อ 3.3.1 เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ซึ่งผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการภาษีชำนาญการพิเศษ กองวิชาการแผนภาษี เพิ่มเติม ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง ผู้วิจัยจึงได้ติดต่อขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จึงทำให้ผู้วิจัยได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการสัมภาษณ์รวมทั้งสิ้น 4 คน ตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น และมีภาววิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการบรรยายเชิงพรรณนาตามประเด็นต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาจึงมีทั้ง การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสารทางวิชาการ วารสาร วรรณกรรมและสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบทความอิเล็กทรอนิกส์และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.4.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ (Documentary Research)

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากวรรณกรรมต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสารทางวิชาการ วารสารสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบทความอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้พื้นฐานในการศึกษาและทำความเข้าใจการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร

3.4.2 วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีหลักในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งการสัมภาษณ์ทั้งสองวิธีนี้ได้ใช้แนวคำถามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย แม้ว่าเครื่องมือดังกล่าวจะเป็นการใช้คำถามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ผู้วิจัยมีเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถที่จะให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องตามที่ผู้วิจัยต้องการได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยอาจมีคำถามต่อเนื่องจากคำตอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าซึ่งผู้วิจัยจะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เช่นกัน วิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้วิจัยได้ชุดข้อมูลเชิงลึกในประเด็นที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรืออาจจะเป็นชุดข้อมูลใหม่ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เนื่องจากคำตอบที่ได้เป็นคำตอบที่สะท้อนแนวความคิดที่สั่งสมมาจากการมีประสบการณ์ทำงานของกลุ่มตัวอย่างและบรรทัดฐานส่วนบุคคล ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองที่ละคนซึ่งประกอบด้วย

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมสรรพากรที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการทำงานของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

3.5 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในประเด็นการปรับเปลี่ยนการทำงานและรูปแบบการให้บริการของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open – Ended Questions) จำนวน 4 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ท่านทราบหรือไม่ว่ากรมสรรพากรนำแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการเพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization ตามแนวทางของ McKinsey & Company และประสบการณ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) มาเป็นแนวทางและเป็นแบบอย่างเพื่อยกระดับการทำงานของกรมสรรพากร

2. จากการทบทวนแนวคิด งานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Agile Organization ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ออกมาเป็นลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

(1) Customer Centric คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

(2) Teamwork คือ การอาศัยเครือข่ายของทีมขนาดเล็กที่มีความเป็นอิสระเป็นตัวขับเคลื่อนงานเพื่อแก้ไขปัญหาการแบ่งส่วนกันทำงานของระบบราชการ (Silo)

(3) Agility คือ การตัดสินใจที่รวดเร็ว เน้นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลเร็วในระยะสั้น มีระบบการติดตาม ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็ว

(4) Empowering Culture คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในงาน (Passion) โดยสร้างวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงานและเน้นความร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

(5) Technology & Innovation คือ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ Teamwork หรือ Agile Squad ที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร คือ สตาร์ทอัพ (Startup)

ในทัศนะของท่านคิดว่าหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ที่กรมสรรพากรหรือหน่วยงานของท่านตั้งเป้าหมายไว้มีลักษณะดังเช่นที่กล่าวมาข้างต้นมากน้อยเพียงไร

3. การปรับเปลี่ยนการทำงานและรูปแบบการให้บริการของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) พบเจอปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง?

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับเปลี่ยนการทำงานและรูปแบบการให้บริการของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

3.6 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

3.6.1 ผู้วิจัยจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องและครอบคลุมมากขึ้น

3.6.2 ผู้วิจัยมีการกำหนดและสร้างชุดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ซึ่งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ได้มาจากการศึกษาแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open – Ended Questions) และเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างสามารถเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและคำตอบของการวิจัยที่มีความสมบูรณ์มากที่สุด

3.6.3 ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์เพื่อทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้องของการใช้สำนวนและภาษา ความสอดคล้องระหว่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์และวัตถุประสงค์ในการวิจัย และขอคำแนะนำในการแก้ไขและปรับปรุงคำถาม จากนั้นผู้วิจัยจึงนำคำถามที่ผ่านการประเมินจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

3.6.4 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองพร้อมทั้งนัดหมายตารางเวลา

3.6.5 ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามวันและเวลาดังกล่าวโดยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ให้กลุ่มตัวอย่างทราบก่อนการสัมภาษณ์ซึ่งจะใช้เวลาสัมภาษณ์ต่อคนไม่เกิน 60 นาที โดยขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือเมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนแล้ว โดยใช้วิธีการจดบันทึกและใช้เครื่องบันทึกเสียงในการบันทึกการสนทนาเพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ประมาณ 20 วัน (ตั้งแต่วันที่ 10 - 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2563)

3.6.6 เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ขออนุญาตกับผู้ให้สัมภาษณ์หากมีการติดต่อกันในภายหลังในกรณีที่ผู้วิจัยต้องการที่จะขอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้มีความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของการสัมภาษณ์ และหลังจากผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เรียบร้อยแล้วจะแสดงความขอบคุณพร้อมกับมอบของที่ระลึกให้ผู้ถูกสัมภาษณ์

3.6.7 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากเอกสาร (Documentary Study) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทั้งหมด เพื่อนำมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และเปรียบเทียบรวมทั้งวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง และจัดลำดับความสำคัญ และคุณลักษณะของข้อมูล

3.6.8 หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญแล้วเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด งานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะทราบถึงลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันของข้อมูล

3.6.9 ดังนั้น ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการตอบประเด็นสัมภาษณ์ (Interview Research) และ ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ (Document Research) จะถูกนำมาวิเคราะห์และประมวลผลโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแง่มุมต่าง ๆ ตามข้อเท็จจริง ทั้งในเชิงเหตุและผลซึ่งการวิเคราะห์จะออกมาในลักษณะของการพรรณานำไปสู่คำตอบในการศึกษาวิจัยและสรุปผลการวิจัยเบื้องต้น โดยใช้ระยะเวลาในการประมวลผล ประมาณ 20 วัน (1 - 20 ธันวาคม พ.ศ. 2563)

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทของการบริหารราชการแบบดั้งเดิม และเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางและแบบอย่างให้แก่องค์กรภาครัฐอื่นของไทยในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสองแหล่ง ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร (Document Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งกำหนดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) โดยกำหนดหัวข้อคำถามตามประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัยซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบแนวคิดและประเด็นในการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้สามารถเลือกบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักตามประเด็นและกรอบในการศึกษาวิจัย และมีกลุ่มตัวอย่างบางคนที่ได้มาจากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากการแนะนำของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับกลางและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมสรรพากร จำนวนทั้งหมด 4 คน ดังนั้น ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยและการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

4.1 บริบทของกรมสรรพากร

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงการคลังมีภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีอากรเพื่อเป็นรายได้หลักของรัฐบาล โดยอาศัยอำนาจตามตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการเก็บภาษีอากร ดำเนินงานตามพันธกิจหลัก 3 ประการ คือ จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ ให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี และเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมเพื่อให้สามารถใช้เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ

สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ อธิบดีกรมสรรพากร ได้ผลักดันนโยบายสำคัญเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัวและรวดเร็ว (Agile Organization) ยกระดับการทำงานครั้งใหญ่เพื่อตอบรับกับกระบวนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เดินหน้าสร้างนวัตกรรมที่ยึดผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมการสร้างกระบวนการการทำงานที่มีการปรับตัวและการเรียนรู้ด้วยความรวดเร็ว (Agility) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ D2RIVE โดยใช้การจัดการความรู้ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการออกแบบการทำงานและรูปแบบการให้บริการเพื่อให้บรรลุพันธกิจหลักของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การรับแบบแสดงรายการและการรับชำระภาษีอากร และกระบวนการกำกับดูแลและตรวจสอบภาษีอากร เป็นต้น และสำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2561 – 2563) กรมสรรพากรมีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและการให้บริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น RD Smart Tax Application และ Web Accessibility เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการทุกสถานภาพ โดยเฉพาะคนพิการในการเข้าถึงข้อมูลของสำนักงานสรรพากรและสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เป็นต้น จึงทำให้กรมสรรพากรมีผลงานที่โดดเด่นจนทำให้ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2558 หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานได้มีการดำเนินงานการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่องและเป็นอย่างดีเรื่อยมา

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 นี้ กรมสรรพากรได้นำกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ (Agile Organization) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ด้วยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ D²RIVE เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการจัดเก็บรายได้ให้ตรงเป้า ออกนโยบายภาษีให้ตรงกลุ่ม และบริการผู้เสียภาษีให้ตรงใจ เพื่อสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อผู้เสียภาษี โดยการยึดผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง (Taxpayer – Centric) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptive to Change) การทำงานที่เน้นผลลัพธ์ (Output Oriented) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) D - Digital Transformation คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการงานเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ แผนสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อเตรียมปรับปรุงระบบทั้งหมดของกรมสรรพากรให้พร้อมต่อการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงในเชิงกระบวนการทางธุรกิจ และแผนงานพัฒนาระบบการกรอกแบบล่วงหน้า (Prefill) เพื่ออำนวยความสะดวกในการยื่นแบบภาษีบุคคลธรรมดา

(2) D – Data Analytics คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เช่น แผนงานการเชื่อมโยงข้อมูล (Data Integration) เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษีและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกรมสรรพากร

(3) R – Revenue Collection คือ การเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องและเป็นธรรม ได้แก่ (1) แผนควบคุมและติดตามแผนงานสำรวจผู้เสียภาษีรายใหม่จากการปฏิบัติงานสำรวจและผู้เสียภาษีรายใหม่ที่มีภาษีชำระเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับผู้เสียภาษีที่เสียภาษีถูกต้องในระบบ (2) แผนงานพัฒนางานกฎหมายและงานอุทธรณ์ภาษี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกรมสรรพากรในการทำให้งานอุทธรณ์มีการพิจารณารวดเร็วขึ้น

(4) I – Innovation คือ การสร้างนวัตกรรมโดยจัดทำโครงการ RD Sandbox เพื่อรองรับการนำนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ได้จากการทำ Design thinking และการประกวด Hackathon มาทดสอบในสภาพแวดล้อมจริง

(5) V – Values คือ การพัฒนากรมสรรพากรให้เป็นองค์กรคุณธรรม โดยจัดทำแผนงานขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมเพื่อนำคุณธรรมของกรมสรรพากร ได้แก่ ซื่อสัตย์ (Honesty) รับผิดชอบ (Accountability) มอบใจบริการ (Service Mind) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

(6) E – Efficiency คือ การยกระดับประสิทธิภาพของคนและงาน ได้แก่ (1) แผนงานโรงเรียนสรรพากร เพื่อพัฒนาบุคลากรสรรพากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง (2) แผนงาน RD Branding เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของกรมสรรพากร และสร้างการรับรู้ คุณค่าและประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ที่ติดต่อกับกรมสรรพากร (3) แผนงานประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกเพื่อให้เรื่องภาษีเป็นเรื่องง่ายสำหรับคนไทยและตระหนักถึงหน้าที่การเสียภาษี (4) แผนงานองค์กรอัจฉริยะ (Smart Office) เพื่อพัฒนาการทำงานของกรมสรรพากรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ D²RIVE เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการตามนโยบายของกรมสรรพากรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทั้งเรื่องการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ และการสร้างนวัตกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการและชำระภาษีให้มีความทันสมัยมากขึ้น ประชาชนและผู้ประกอบการสามารถทำธุรกรรมภาษีได้ง่ายแค่ปลายนิ้วสัมผัส ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ และต่อยุทธศาสตร์ความเป็นองค์กรดิจิทัลของกรมสรรพากร

4.2 การอภิปรายผลการสัมภาษณ์

จากการรวบรวมและเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ทั้งสองกลุ่ม ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ท่านทราบหรือไม่ว่ากรมสรรพากรนำแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการเพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization ตามแนวทางของ McKinsey & Company และประสบการณ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) มาเป็นแนวทางและเป็นแบบอย่างเพื่อยกระดับการทำงานของกรมสรรพากร

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการทั้งสองคนต่างตอบตรงกันว่าพวกเขารับรู้ว่าอธิบดีกรมสรรพากรมีนโยบายที่ต้องการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรเพื่อให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นผ่านการอบรมข้าราชการใหม่ โดยการเชิญผู้บริหารจากธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) มาแบ่งปันประสบการณ์การขับเคลื่อนธนาคารไทยพาณิชย์ผ่านการทำ Digital Transformation และการปรับเปลี่ยนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Agile Organization รวมทั้งการรับรู้ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่กองวิชาการแผนภาษีเป็นผู้จัดทำเพื่อเผยแพร่ให้แก่บุคลากรภายในองค์กรได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อเป็น Agile Organization นอกจากนี้ เมื่อผู้บริหารในหน่วยงานของตนมีการประชุมและรับฟังการถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก็จะนำมาถ่ายทอดสู่ข้าราชการในหน่วยงานบ้างเป็นครั้งคราว แต่เป็นเพียงการถ่ายทอดแนวคิดดังกล่าวในเบื้องต้น ไม่ได้มีการชี้แจงรายละเอียดหรือแนวทางรวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และเมื่อสอบถามถึงรายละเอียดว่าการปรับเปลี่ยนการทำงานลักษณะดังกล่าวมีรูปแบบและรายละเอียดอย่างไรบ้าง กลุ่มตัวอย่างทั้งสองคนตอบตรงกันว่าพวกเขาไม่ทราบว่าองค์กรมีการกำหนดแนวทางและตัวชี้วัดในการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อเป็น Agile Organization ไว้อย่างไรบ้าง ทราบเพียงแต่ว่าผู้บริหารขององค์กรมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานจากเดิมที่ล่าช้าและไม่คล่องตัว เนื่องจากการยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและข้อจำกัดด้านต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนไม่มีประสิทธิภาพและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที จึงมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น

กลุ่มผู้บริหาร : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษทั้งสองคนซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ตามแนวคิด Agile

Organization ต่างตอบตรงกันว่าพวกเขาทราบถึงแนวทางและรายละเอียดการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการประชาชนของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงเป็นอย่างดี เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองคนเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของกรมสรรพากรจึงได้รับการถ่ายทอดแนวคิดดังกล่าวโดยตรงจากผู้บริหารว่าต้องการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรรูปแบบใหม่เพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งสองได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเพื่อศึกษารายละเอียดและแนวทางที่จะพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบเดิมของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การทำงานรูปแบบใหม่ตามแนวคิดของ McKinsey & Company รวมทั้งศึกษาและประยุกต์ผลสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Agile Organization จากแนวทางของธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) เพื่อจัดทำเป็นแผนและโครงการให้แก่บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามแผนและโครงการดังกล่าวเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการเป็น Agile Organization ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มตัวอย่างทั้งสองคนได้รับมอบหมายโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงให้เป็นหนึ่งในคณะทำงานเฉพาะกิจซึ่งทำงานร่วมกันในลักษณะ Agile Squad เพื่อเป็นตัวอย่างนำร่องและขับเคลื่อนวิธีการทำงานแบบใหม่ในลักษณะของ Agile Organization ในโครงการสำคัญ (Flagship Project) ที่ผู้บริหารเห็นว่ามีพลังและความมุ่งมั่นและจำเป็นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานของกรมสรรพากรโดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

2. จากการทบทวนแนวคิด งานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Agile Organization ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ออกมาเป็นลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- (1) Customer centric
- (2) Teamwork
- (3) Agility
- (4) Empowering Culture
- (5) Technology & Innovation

ในทัศนะของท่านคิดว่าหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ที่กรมสรรพากรหรือหน่วยงานของท่านตั้งเป้าหมายไว้มีลักษณะดังเช่นที่กล่าวมาข้างต้นมากน้อยเพียงไร

2.1 Customer Centric คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการสรรพากรปฏิบัติการ ฝ่ายสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้ำ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาบางรัก 1 และ นักวิชาการสรรพากรปฏิบัติการ ฝ่ายรับชำระภาษีอากรและคืนเงินภาษีอากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 24 (สาทร) ต่างให้ความเห็นตรงกันว่าพวกเขาปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนผู้มีหน้าที่เสียภาษีโดยตรง ดังนั้น การทำงานของพวกเขาเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ตามเป้าหมายของกรมสรรพากรในการจัดเก็บภาษีให้ตรงเป้า ออกนโยบายให้ตรงกลุ่มและบริการให้ตรงใจประชาชน โดยสอดคล้องกับการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ตามแนวคิด Agile Organization เป็นอย่างดี กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการสรรพากรปฏิบัติการจากสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 24 (สาทร) ฝ่ายสำรวจและเร่งรัดภาษี กล่าวไว้ว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเขาคือดำเนินการเกี่ยวกับการเร่งรัดภาษีอากรค้ำ และดำเนินคดีแก่ผู้เสียภาษีที่ไม่ได้มีการยื่นแบบชำระภาษีตามที่กฎหมายกำหนดรวมทั้งตอบข้อหารือทางภาษีอากร ดังนั้น กรณีที่ผู้เสียภาษีไม่มีการยื่นแบบชำระภาษีตามที่กฎหมายกำหนดอาจเนื่องมาจากการไม่ทราบข้อกำหนดบางประการหรือขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการยื่นแบบชำระภาษี ดังนั้น การทำงานเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ เขาจึงต้องพยายามตอบข้อสงสัยของผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด โดยไม่คิดว่านั่นคือการสร้างภาระงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้ประชาชนเกิดความรู้ความเข้าใจในการยื่นแบบชำระภาษีให้ถูกต้องตามกฎหมาย

กลุ่มผู้บริหาร : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษทั้งสองคนให้ความเห็นว่าจากการที่กรมสรรพากรให้ความสำคัญกับการบริการผู้เสียภาษีว่าจะทำงานอย่างไรให้ตรงใจประชาชนผู้เสียภาษีมากขึ้น พวกเขาในฐานะผู้บริหารระดับกลางขององค์กรซึ่งมีภารกิจและหน้าที่ในการกำหนดแผนงาน ยุทธศาสตร์และโครงการเพื่อขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรเพื่อให้สามารถบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้นจึงพยายามที่จะยกระดับประสิทธิภาพของคนและงาน กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการภาษีชำนาญการพิเศษ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้าน Data Analytics ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเร่งด่วนของกรมสรรพากรให้ความเห็นว่าเขาพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ด้วยการจัดทำและเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล (Data Integration) ให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีความเร่งด่วนและจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลของผู้เสียภาษีที่มีอยู่อย่างมหาศาลให้สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้สะดวกยิ่งขึ้นเพื่อเป้าหมายในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษี ถึงแม้ว่าการทำงาน

ของเขาจะไม่ได้เป็นการให้บริการประชาชนโดยตรง แต่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจากเขาคือบุคลากรภายในองค์กรซึ่งเป็นผู้ที่ใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ของเขา ดังนั้น การพัฒนาระบบวิเคราะห์ฐานข้อมูลของเขาจะต้องทำให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่ายขึ้นซึ่งถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนด้วยกัน เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่มีข้อมูลของผู้เสียหายที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ก็จะทำให้เขาให้บริการประชาชนได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น แต่เมื่อก่อนที่ยังไม่ได้นำแนวคิด Agile Organization มาปรับใช้ เราอาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าหรือผู้ใช้งานมากเท่าที่ควรเพราะไม่มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น (Feedback) ของผู้รับบริการว่าเขาต้องการให้เราปรับปรุงหรือพัฒนาระบบอย่างไรเพื่อให้ตรงกับความต้องการของพวกเขา แต่เมื่อมีการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้อย่างจริงจัง เราจึงให้ความสำคัญกับผู้รับบริการมากขึ้น

2.2 Teamwork คือ การอาศัยเครือข่ายของทีมขนาดเล็กที่มีความเป็นอิสระเป็นตัวขับเคลื่อนงานเพื่อแก้ไขปัญหาการแบ่งสัดส่วนกันทำงานของระบบราชการ (Silo)

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการสรรพากรระดับปฏิบัติการทั้งสองคนต่างให้ความเห็นตรงกันว่าในสำนักงานสรรพากรระดับพื้นที่ส่วนใหญ่บุคลากรยังคงทำงานตามภารกิจและหน้าที่ตามตำแหน่งของตน ยังไม่ค่อยมีการให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบทีม การทำงานรูปแบบดังกล่าวจะเกิดขึ้นบ้างเป็นครั้งคราว เช่น แต่ละปีเมื่อถึงกำหนดชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภาษีแต่ละพื้นที่จะต้องให้บริการประชาชนที่มาติดต่อเป็นจำนวนมาก บางพื้นที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชนจึงต้องขอความร่วมมือเพื่อให้มีการส่งเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่าง ๆ หรือจากส่วนกลางมาช่วยกันปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

กลุ่มผู้บริหาร : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการภาษีชำนาญการพิเศษ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้าน Data Analytics ให้ความเห็นว่า จากการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจชื่อ ศูนย์นวัตกรรมข้อมูลอัจฉริยะกรมสรรพากร โดยมีภารกิจหลักในการจัดทำและเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลผู้เสียหาย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อนำร่องการทำงานแบบรูปแบบใหม่ตามแนวคิด Agile Organization มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งเขาและทีมงานให้ความสำคัญกับการทำงานและการสื่อสารรูปแบบทีมเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ผู้บริหารและหน่วยงานต้องการ โดยกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกเช้าวันจันทร์ เวลา 10.00 น. แต่ละคนจะต้องมาอัปเดตว่าตนเองทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงหรือยัง ถ้ายังไม่สำเร็จจะอะไรเป็นปัญหาและอุปสรรค แล้วมีการวางแผนที่

จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จไว้อย่างไรบ้าง เพื่อที่แต่ละคนหรือแต่ละฝ่ายจะได้รับทราบไปพร้อม ๆ กันว่า งานของตนนั้นคืบหน้าไปขนาดไหนแล้ว หรือพบเจอปัญหาอย่างไรจะได้ช่วยกันหาทางแก้ไขได้อย่าง ทันทีทันที่เพื่อให้สามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการภาษีชำนาญการพิเศษ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้านการวางแผนและนำนโยบาย Agile Organization ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ให้ความเห็นว่า การทำงานแบบเดิม ๆ ขององค์กรภาครัฐส่วนใหญ่รวมทั้งกรมสรรพากรเองมีลักษณะของการทำงานแยก ส่วนตามสายงานหรือที่เรียกว่า Silo ทำให้การประสานงานระหว่างกันเป็นไปอย่างลำบาก กรมสรรพากรจึงนำแนวคิด Agile Methodology มาใช้ซึ่งเน้นการทำงานในทีมที่ประกอบไปด้วย บุคลากรจากหลายสายงาน (Cross-functional Team) ที่เรียกว่า Agile Squad และเปลี่ยนวิธีการ ทำงานจากการกำหนดเป้าหมายแบบมุ่งไปครั้งเดียวเป็นการวางแผนและส่งมอบงานทีละอย่าง เพื่อให้ บุคคลที่ทำงานร่วมกันสามารถรับมือกับปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานและ สามารถแก้ไขได้ทันที่

2.3 Agility คือ การตัดสินใจที่รวดเร็ว เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ให้เห็นผลเร็วในระยะสั้น มีระบบการติดตาม ประเมิน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้คนใน องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการสรรพากรระดับปฏิบัติการทั้งสองคนต่าง ให้ความเห็นตรงกันว่าในการทำงานของพวกเขาติดปัญหาเรื่องกฎระเบียบและสายการบังคับบัญชาที่ ยังต้องรอการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ฝ่ายปฏิบัติเองยังไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือกระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎระเบียบเพื่อให้งานหนึ่งงานใดสำเร็จได้โดยเร็ว เช่น ขั้นตอนการยื่น แบบเพื่อขอคืนภาษียังต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ หรือเมื่อผู้รับบริการมีข้อร้องเรียนที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขได้ ทันทีทันที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง หรือการจัดทำโครงการยังต้องรอการอนุมัติ และคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาและต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด บางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการ ทำงานแบบลัดขั้นตอนด้วยตนเอง (มิได้มาจากคำสั่งหรือระเบียบปฏิบัติ) เพื่อให้งานนั้น ๆ สำเร็จ โดยเร็ว แต่เริ่มมีการให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ คือ หน่วยงานระดับ เขตพื้นที่ที่กลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานมักจัดให้มีการประชุมสั้น ๆ 10-15 นาทีต่อสัปดาห์ เพื่อติดตามการ ทำงานว่าใครทำอะไรไปแล้ว มีแผนจะทำอะไรต่อไป และพบปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง เพื่อให้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเพื่อให้ทุกคนทราบว่าทีมกำลังเดินไปในทิศทางที่วางแผนไว้หรือไม่ เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์

กลุ่มผู้บริหาร : กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารต่างให้ความเห็นตรงกันว่าข้อจำกัดทางกฎหมายและสายการบังคับบัญชานั้นทำให้การพยายามที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้นยังไม่สามารถทำได้มากเท่าที่ควร บางงานหรือโครงการที่มีความคืบหน้าเร็วกว่าปกติเพราะผู้ปฏิบัติงานอาจจะข้ามขั้นตอนตามปกติไปบ้างแต่ยังอยู่ในกรอบของระบบราชการที่มีความถูกต้องอยู่ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เห็นได้ชัดว่ามีความแตกต่างจากก่อนการนำแนวคิด Agile Organization มาประยุกต์ใช้คือการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมุ่งเน้นให้งานนั้นเกิดการพัฒนาและปรับปรุงได้อย่างทันท่วงทีเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ในภาพรวมเดียวกัน การที่บุคลากรให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หรือเรียกว่า Stand Up Meeting แต่ต้องให้จบภายใน 1 ชั่วโมง เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการทำงานเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน

2.4 Empowering Culture คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในงาน (Passion) โดยสร้างวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงานและเน้นความร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการสรรพากรระดับปฏิบัติการทั้งสองคนต่างให้ความเห็นตรงกันว่าถึงแม้พวกเขาจะรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดการปรับเปลี่ยนการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization ในระดับผิวเผินเท่านั้น แต่ด้วยความที่พวกเขาเป็นข้าราชการยุคใหม่ที่อายุน้อยจึงทำให้พร้อมที่จะเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อทำให้พวกเขาให้บริการประชาชนได้ดียิ่งขึ้นและผู้ปฏิบัติงานเองก็ได้รับประโยชน์จากการที่งานสำเร็จลุล่วงตรงตามที่ผู้บริหารและองค์กรต้องการรวมทั้งทำให้ผลการปฏิบัติงานของพวกเขามีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

กลุ่มผู้บริหาร : กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการภาชีชำนาญการพิเศษ ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบด้านการวางแผนและนำนโยบาย Agile Organization ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ให้ความเห็นว่าการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เปิดรับการปรับเปลี่ยนการทำงานรูปแบบใหม่เป็นสิ่งที่ยากและท้าทายสำหรับคนวางแผนและกำหนดนโยบายเป็นอย่างยิ่ง เพราะการปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของคนให้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ จะต้องมีแรงจูงใจหรือรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ แต่ด้วยข้อจำกัดของระบบราชการที่ไม่มีการให้เงินหรือของรางวัลพิเศษเป็นการตอบแทน สิ่งที่ผู้บริหารพยายามทำคือการสร้างการรับรู้ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร การจัดอบรมและ

สัมมนา รวมทั้งการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานที่มีการประยุกต์ใช้การทำงานรูปแบบใหม่หรือ Agile Organization เพื่อสร้างจิตสำนึกและการรับรู้ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรว่าการทำงานรูปแบบใหม่นอกจากจะช่วยให้การทำงานของพวกเขาดอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้นแล้วยังส่งผลดีต่อตัวผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานรูปแบบใหม่ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งยังส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรของตนเช่นกัน

2.5 Technology & Innovation คือ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน : กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการสรรพยากรปฏิบัติการให้ข้อมูลว่า ก่อนหน้าที่จะมีการนำแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ (Agile Organization) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร องค์กรยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงการให้บริการประชาชนอย่างจริงจังทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบปัญหาในการทำงานและการให้บริการประชาชนเพราะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกสบายในการติดต่อรับบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคืนภาษี มักประสบปัญหาการคืนภาษีในรูปแบบเช็คที่ส่งไม่ถึงผู้รับหรือเช็คนั้นหมดอายุก่อนที่มีการนำเช็คไปรับเงิน จึงทำให้ประชาชนจะต้องเข้ามาติดต่อที่สำนักงานเขตพื้นที่ด้วยตนเอง นอกจากนี้จะทำให้ประชาชนไม่ได้รับความสะดวกสบายแล้ว ในมุมมองของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานยังเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงานด้วย เนื่องจากจะต้องมีการค้นหาเอกสารและข้อมูลเป็นราย ๆ แล้วส่งต่อให้ส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทำงานต่อซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานให้บริการประชาชน แต่เมื่อมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานรวมทั้งมีการพัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัยใหม่ ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานในขั้นตอนที่สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้ส่งผลให้บุคลากรมีเวลาทำงานอื่น ๆ ที่สำคัญมากขึ้น เช่น ปัจจุบันกรมสรรพากรได้พัฒนา Platform สำหรับการคืนภาษีผ่านทางออนไลน์แทนที่การส่งผ่านเช็ค การอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษีด้วยการยื่นและชำระแบบภาษีผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตทั้งระบบเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน ส่วนผู้ปฏิบัติการที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้ความเห็นว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับปรุงการทำงานโดยการเพิ่มช่องทางในการติดต่อมากขึ้น เช่น ขั้นตอนการคืนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา แต่เดิมประชาชนจะต้องเดินทางมาติดต่อและยื่นเอกสารเพิ่มเติมด้วยตนเอง ณ สำนักงานสรรพากรในแต่ละพื้นที่เพื่อให้เจ้าหน้าที่พิจารณาเพื่อดำเนินการคืนภาษี แต่เมื่อมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับปรุงการทำงานก็ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานดังกล่าว

ลดภาระการทำงานลงได้ เพราะมีการเพิ่มช่องทางการส่งเอกสารผ่านทางอีเมล หรือการอัปโหลดเอกสารผ่านเว็บไซต์ของกรมสรรพากร หรือผู้ปฏิบัติงานติดต่อประสานงานกับประชาชนผ่านทางโทรศัพท์เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น

กลุ่มผู้บริหาร : กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของกรมสรรพากรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร เห็นได้ชัดจากการให้ความสำคัญกับ Data Analytics เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เช่น แผนงานการเชื่อมโยงข้อมูล (Data Integration) เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษีและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกรมสรรพากร กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนี้ให้ความเห็นว่าการนำ Data Analytics มาช่วยคัดแยกประชาชนผู้เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เรามีระบบในการแยกว่าประชาชนคนไหนจัดเป็นผู้เสียภาษีกลุ่มเสี่ยงและประชาชนคนไหนจัดเป็นกลุ่มดี กรมสรรพากรก็จะอาศัยการทำงานของ Data Analytics Team ในการช่วยคัดกรองข้อมูลของผู้เสียภาษี ดังนั้นกลุ่มที่ดี รายงานข้อมูลครบและมีการแสดงเอกสารรายได้ครบเมื่อผ่านการ Data Analytics แล้วก็จะสามารถคืนเงินให้แก่พวกเขาได้ทันทีซึ่งอาศัยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยด้วยการคืนผ่านระบบพร้อมเพย์เข้าบัญชีผู้เสียภาษีเลยซึ่งทำให้การคืนภาษีทำได้เร็วขึ้นกว่าเดิม หรือเรื่องการยื่นและชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา กรมสรรพากรได้นำเอา Open API (Open Application Programming Interface) มาใช้เพื่อพัฒนาช่องทางการยื่นและชำระภาษีให้ประชาชนมีช่องทางในการรับบริการที่หลากหลายมากขึ้น กรมสรรพากรเปิดโอกาสให้สตาร์ทอัพหรือองค์กรเอกชนที่ผ่านคุณสมบัติและผ่านการตรวจสอบว่ามีระบบความปลอดภัยและคุ้มครองของข้อมูลที่ดีและน่าเชื่อถือ และสามารถทำตามกฎกติกาที่กรมสรรพากรกำหนดก็สามารถเข้ามาร่วมกันพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการยื่นภาษีบุคคลธรรมดาโดยไม่จำเป็นต้องยื่นผ่านช่องทางของกรมสรรพากรเพียงอย่างเดียวแต่ประชาชนสามารถยื่นผ่านแพลตฟอร์มของสตาร์ทอัพที่ได้ทำการเชื่อมโยงข้อมูลกับกรมสรรพากรได้เช่นกัน

3. การปรับเปลี่ยนการทำงานและรูปแบบการให้บริการของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) พบเจอปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง รวมทั้งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน : กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการสรรพากรปฏิบัติการทั้งสองคนให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่า พวกเขามองว่าการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดของแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ขององค์กร (Agile Organization) กระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงและกลางขององค์กรและ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะทำงานเฉพาะกิจที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อนำร่องการทำงานรูปแบบใหม่ก่อน จึงทำให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ดังกล่าวยังไม่ถูกถ่ายทอดมายังผู้ปฏิบัติงานในระดับพื้นที่อย่างเพียงพอ ทำให้พวกเขาขาดความรู้และความเข้าใจและไม่สามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมากเท่าไรนัก ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจึงได้ให้ข้อเสนอแนะว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับแนวทางการทำงานแบบ Agile Organization ให้บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติตามได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารและองค์กรกำหนดไว้ นอกจากนี้ การทำงานตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดตามระบบราชการรูปแบบเดิม และการที่องค์กรยังไม่มีมาตรการแก้ไขหรือปรับปรุงกฎหมายบางประการเพื่ออำนวยความสะดวกหรือเพื่อลดขั้นตอนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นสาเหตุหลักที่ไม่เอื้อให้พวกเขาสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเป็นอิสระจึงทำให้เกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัว

กลุ่มผู้บริหาร : กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางของกรมสรรพากรทั้งสองคนให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่า พวกเขามีภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาระบบการบริหารงานต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อนำมาเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรและงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน จึงมองว่าสิ่งสำคัญในการจะทำให้กรมสรรพากรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานไปสู่วิธีการทำงานรูปแบบใหม่ (Way of Work) ได้นั้นจะต้องเกิดจากร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกภาคส่วนในองค์กร ถ้าหากบุคลากรไม่เปิดใจที่จะยอมรับและนำแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ไปปรับใช้กับการทำงานของตน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีการถ่ายทอด สื่อสาร ทำความเข้าใจไปในทุกระดับ ทั้งในระดับหน่วยปฏิบัติและระดับบุคคลให้เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนการทำงานแบบใหม่เพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization และต้องมีการตรวจสอบว่าสิ่งที่ถ่ายทอดลงไปนั้นบุคลากรมีความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องหรือไม่เพื่อพิสูจน์ว่าประเด็นดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญเพื่อสร้างแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กร

สำหรับปัญหาด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เคร่งครัดทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวหรือรวดเร็วได้นั้น กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นระดับผู้บริหารมองว่าก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการพิจารณาให้รอบคอบเพื่อปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายบางประการที่จะสามารถช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้นในองค์กร ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่าการที่ระบบราชการของไทยมีการทำงานตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดนั้นก็เพื่อให้การบริหารราชการและการให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใสและเป็นธรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน โดยเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ต้องการให้การดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ

นั้นมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ แต่องค์กรก็ควรที่จะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบบางประการให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบันเพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้นก็จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นกัน และสิ่งสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะต้องอาศัยความต่อเนื่องของการนำไปปฏิบัติเพื่อผลระยะยาวที่ยั่งยืนและการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรกำหนดไว้



คำถาม	กลุ่มตัวอย่างที่ 1 (กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน)		กลุ่มตัวอย่างที่ 2 (กลุ่มผู้บริหาร)		สรุป
	คนที่ 1 (ระดับปฏิบัติการ)	คนที่ 2 (ระดับปฏิบัติการ)	คนที่ 3 (Agile Lab Team)	คนที่ 4 (Data Analytic Team)	
1. ท่านทราบหรือไม่ว่าการผสมผสานแนวคิด Agile Organization ของ McKinsey & company และ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) มาเป็นแนวทางและเป็นแบบอย่างเพื่อยกระดับการทำงานและการให้บริการขององค์กร	ทราบว่ามีแนวคิดผ่านกรอบรั้ว ข้าราชการใหม่และสื่อประชาสัมพันธ์ขององค์กรแต่ไม่ทราบรายละเอียด	ทราบว่ามีแนวคิดผ่านกรอบรั้ว ข้าราชการใหม่และสื่อประชาสัมพันธ์ขององค์กรแต่ไม่ทราบรายละเอียด	ทราบว่าแนวคิดและสามารถถ่ายทอดรายละเอียดได้เพราะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ทราบว่าแนวคิดและสามารถถ่ายทอดรายละเอียดได้เพราะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพากรทราบว่านำแนวคิด Agile Organization ของ SCB มาเป็นแนวทางและเป็นแบบอย่าง แต่ไม่ทราบรายละเอียดโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการ
2.1. Customer Centric (การยึดลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง)	ให้ความสำคัญกับการบริการประชาชนเพื่อให้ได้รับความรวดเร็วมากขึ้น	ให้ความสำคัญกับการบริการประชาชนเพื่อให้ได้รับความรวดเร็วมากขึ้น/รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการมากขึ้น	ให้ความสำคัญกับการบริการประชาชนเพื่อให้ได้รับความรวดเร็วมากขึ้น/รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน	รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน	การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน/การบริการประชาชนเพื่อให้ได้รับความรวดเร็วมากขึ้น
2.2. Teamwork (การทำงานและติดต่อประสานงานรูปแบบทีม)	เน้นการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน/การทำงานแบบทีมขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน	เน้นการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน/การทำงานแบบทีมขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน	การทำงานรูปแบบทีมเพื่อให้การติดต่อสื่อสารและติดตามงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	การทำงานรูปแบบทีมเพื่อให้การติดต่อสื่อสารและติดตามงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	ภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพากรระดับพื้นที่ยังคงทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แต่กลุ่มตัวอย่างระดับชำนาญการพิเศษมีการทำงานรูปแบบทีมมากกว่า

ตารางที่ 1 ข้อมูลผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

คำถาม	กลุ่มตัวอย่างที่ 1 (กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน)			กลุ่มตัวอย่างที่ 2 (กลุ่มผู้บริหาร)		สรุป
	คนที่ 1 (ระดับปฏิบัติการ)	คนที่ 2 (ระดับปฏิบัติการ)	คนที่ 3 (Agile Lab Team)	คนที่ 4 (Data Analytic Team)		
2.3 Agility (การถ่ายโอนอำนาจตัดสินใจให้กับงานเพื่อความรวดเร็ว)	อาศัยอำนาจการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาและทำงานตามกฎระเบียบ	อาศัยอำนาจการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาและทำงานตามกฎระเบียบ	การลดขั้นตอนการทำงานบางอย่างและงานด้านเอกสารอำนาจการตัดสินใจบางส่วนตัดสินใจเอง	การลดขั้นตอนการทำงานบางอย่างและงานด้านเอกสารอำนาจการตัดสินใจบางส่วนตัดสินใจเอง		กลุ่มตัวอย่างระดับชำนาญการพิเศษมีอำนาจการตัดสินใจมากกว่าระดับปฏิบัติการที่ยังคงอาศัยการสั่งการและการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชา
2.4 Empowering Culture (การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล)	พร้อมเปิดใจรับการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	พร้อมเปิดใจรับการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	รู้สึกว่าคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น	รู้สึกว่าตนมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น		ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกว่าคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
2.5 Technology & Innovation (การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน)	เทคโนโลยีช่วยในการทำงานและการให้บริการสะดวกและรวดเร็วขึ้น	เทคโนโลยีช่วยในการทำงานและการให้บริการสะดวกและรวดเร็วขึ้น	เทคโนโลยีช่วยในการทำงานและการให้บริการสะดวกและรวดเร็วขึ้น	เทคโนโลยีช่วยในการทำงานและการให้บริการสะดวกและรวดเร็วขึ้น		ภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพากรเห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงการทำงานทำให้การทำงานและการให้บริการสะดวกและรวดเร็วขึ้น
3. การปรับเปลี่ยนการทำงานและรูปแบบการให้บริการของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) พบเจอปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง?	กฎหมายไม่เอื้อ/ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ/ทัศนคติของบุคลากร	กฎหมายไม่เอื้อ/ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ/ทัศนคติของบุคลากร	กฎหมายไม่เอื้อ/งบประมาณไม่เพียงพอ/ทัศนคติของบุคลากร	กฎหมายไม่เอื้อ/งบประมาณไม่เพียงพอ/ทัศนคติของบุคลากร		ภาพรวมบุคลากรของกรมสรรพากรเห็นว่าปัญหาสำคัญเป็นเรื่องของทัศนคติของบุคลากรและข้อจำกัดของกฎหมาย
4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการทำงานแบบ Agile ให้สอดคล้องกับแนวทางการทำงานแบบ Agile ให้บุคลากรอย่างทั่วถึง	การสร้างความรู้เกี่ยวกับแนวทางการทำงานแบบ Agile ให้บุคลากรอย่างทั่วถึง/ การปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายบางประการเพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วขึ้น	ความต่อเนื่องของการนำไปปฏิบัติเพื่อผลระยะยาว/ความร่วมมือของบุคลากร/ การปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายบางประการเพื่อให้การทำงานที่รวดเร็วขึ้น	การปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายบางประการเพื่อให้การทำงานที่รวดเร็วขึ้น		การปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายบางประการเพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น/ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการทำงานแบบ Agile ให้บุคลากรอย่างทั่วถึง

ตารางที่ 2 ข้อมูลผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

4.3 คณะทำงานเฉพาะกิจหรือ Agile Squad ของกรมสรรพากร

จากการศึกษาการปรับเปลี่ยนการทำงานของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ผู้วิจัยพบว่ากรมสรรพากรมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานขององค์กรมาเป็นรูปแบบ Agile Organization ตามแนวคิดของ McKinsey & Company โดยการกระจายระบบสายบังคับบัญชาให้สั้นลง เน้นการทำงานและการประสานงานรูปแบบทีมเพื่อความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและขององค์กรในภาพรวม จึงเป็นที่มาของการจัดตั้ง **คณะทำงานเฉพาะกิจซึ่งทำงานร่วมกันในลักษณะ Agile Squad** คล้ายคลึงกับที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ริเริ่มและดำเนินการไปก่อนหน้านี้ การจัดตั้ง Agile Squad คือ Agile Lab Team ในปี พ.ศ. 2562 เพื่อนำนโยบาย Agile Organization มาสู่การปฏิบัติเป็นรูปธรรม (การเปลี่ยนผ่านองค์กร) กล่าวคือ กรมสรรพากรเลือกที่จะเริ่มต้นวิธีการทำงานใหม่ (New Way of Work) โดยใช้ “Agile” ขับเคลื่อน Flagship Project โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงของกรมสรรพากรได้มีความคิดริเริ่มแนวคิด Agile Organization ดังกล่าว กรมสรรพากรได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อนำร่องการทำงานรูปแบบใหม่ขึ้นมาแล้วจำนวน 3 ทีม ได้แก่ (1) Agile Lab Team (2) Data Analytics Team และล่าสุด (3) e-Services Team โดยมีรายละเอียดการจัดตั้ง Agile Squad ดังต่อไปนี้

	Agile Lab Team	Data Analytics Team	e-Services Team
เหตุและผลในการจัดตั้ง	นำนโยบาย Agile Organization ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการออกแบบระบบงานและการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการรูปแบบใหม่ เพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization	Data Analytics หนึ่งในแผนงานสำคัญ ภายใต้ยุทธศาสตร์ D ² RIVE ประจำปี พ.ศ. 2563	เพื่อออกแบบระบบงานและเตรียมความพร้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มจากการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์จากต่างประเทศ (e-Service) ซึ่งเป็นภาษีประเภทใหม่ของกรมสรรพากรโดยมีเป้าหมายบังคับใช้ภายในปี พ.ศ. 2564
ภารกิจและหน้าที่	การวางแผนและออกแบบระบบการทำงานขององค์กรและบุคลากรในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการเพื่อเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง รวมทั้งถ่ายทอดนโยบาย Agile Organization ให้แก่บุคลากรนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	ดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์และจัดทำระบบฐานข้อมูลผู้เสียภาษีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการให้บริการผู้เสียภาษี	การวางแผนและออกแบบระบบการทำงานของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษี (e-Service) เพื่อนำผลสะท้อนกลับที่ได้มาพัฒนาและออกแบบระบบการจัดเก็บภาษี ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เสียภาษีและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
โครงสร้างและผู้ที่เกี่ยวข้อง	บุคลากรจากหลายสายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารงานและบุคลากรของกรมสรรพากร เช่น กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองบริหารทรัพยากรบุคคล และกองวิชาการแผนภาษี เป็นต้น	บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล (Data)	บุคลากรจากหลายสายงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มจากการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์จากต่างประเทศ (e-Service) เช่น กองวิชาการแผนภาษี กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ กองกฎหมาย กองเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
ผลการดำเนินงานดำเนินการ	ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว	อยู่ระหว่างดำเนินการและมีแนวโน้มที่จะจัดตั้งเป็นคณะทำงานถาวร เนื่องจากความต้องการใช้ทรัพยากรข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของผู้เสียภาษีมียู้อย่างต่อเนื่อง	อยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อเตรียมการสำหรับการจัดเก็บภาษี e-Service ในปี พ.ศ. 2564

ตารางที่ 3 ข้อมูลคณะทำงานเฉพาะกิจหรือ Agile Squad ของกรมสรรพากร

คณะทำงานเฉพาะกิจหรือ Agile Squad เพื่อนำร่องการทำงานรูปแบบใหม่ตามแนวคิด Agile Organization ทั้ง 3 ทีม ได้แก่ Agile Lab Team (วางแผนระบบการทำงานแบบ Agile) Data Analytics Team (วิเคราะห์ระบบฐานข้อมูลผู้เสียภาษี) และ e-Services Team (การวางแผนและออกแบบระบบผู้เสียภาษีมูลค่าเพิ่ม ฯ หรือภาษี e-Service) อาศัยรูปแบบการทำงานตามแบบ Agile Methodology ซึ่งเน้นการทำงานในทีมที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายสายงาน (Cross-functional Team) เพื่อร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีลักษณะเป็นงานหรือโครงการที่มีความสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ D²RIVE ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หลักที่กรมสรรพากรตั้งเป้าขับเคลื่อนองค์กรให้สำเร็จลุล่วงภายในปี พ.ศ. 2563 ซึ่ง Agile Squad ทั้ง 3 ทีมได้กำหนดกรอบการทำงานตามกระบวนการของรุ่มสกรัมแบบ กีฬารักบี้ (Scrum) ประกอบด้วย 3 หลักที่สำคัญ ดังนี้

1. Back Log : เป็นบอร์ดที่คณะทำงานแต่ละทีมไว้ใช้รวบรวม Task หรืองานที่ต้องทำทั้งหมดในการพัฒนางานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย ทั้งที่มาจากความต้องการของผู้รับบริการ และความต้องการของบุคลากรภายในทีม โดยจะมีบุคคลที่ทำหน้าที่เป็น Product Owner ทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจนำ Task ต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปใน Sprint ตามลำดับความสำคัญของงาน

2. Sprint Phase : คณะทำงานเฉพาะกิจจะเน้นการติดตามและส่งมอบงานให้เร็วและบ่อยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งรอบหรือระยะเวลาการดำเนินงานจะกำหนดไว้อย่างสั้น ๆ เรียกว่า Sprint โดยคณะทำงานทั้ง 3 ทีมจะกำหนดรอบไว้ที่ 2 - 4 สัปดาห์ขึ้นอยู่กับภารกิจและลักษณะของงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย โดยเป้าหมายของ Sprint คือ การส่งมอบงานแต่ละรอบให้สำเร็จ ซึ่งเมื่อจบ Sprint ก็จะมีการประเมินและทบทวนผลงาน (Sprint Review) ให้กับบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะเป็นบุคลากรภายในองค์กรด้วยตนเองหรือผู้รับบริการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับทราบถึงความคืบหน้าของงานหรือโครงการนั้น ๆ เป็นระยะ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงความก้าวหน้าของโครงการ และได้ทดลองใช้ผลงานหรือบริการนั้นและมีการรับฟังผลตอบรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้กับทีมพัฒนา ทำให้ทีมพัฒนาหรือทีมปฏิบัติงานนั้นได้ทราบถึงปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ และสามารถนำมาแก้ไขปรับเปลี่ยนแผนหรือโครงการได้ทัน่วงที

3. Daily Scrum Meeting : คณะทำงานแบบ Agile Squad จะมีการประชุมสั้น ๆ ประมาณ 10-15 นาที เพื่อติดตามงานว่าใครทำอะไรไปแล้ว มีแผนจะทำอะไรต่อ และพบปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ทุกคนในทีม

ทราบว่ามีกำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์

4.4 การวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบ Agile Squad ของกรมสรรพากร ด้วยวิธีการ SWOT Analysis

กรมสรรพากรเป็นองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ซึ่งได้ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนในฐานะผู้รับบริการ เนื่องจากพฤติกรรมและความต้องการของประชาชนมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี (Technology Disruption) อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานดังกล่าวของกรมสรรพากรกำลังดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปหรืออยู่ในขั้นตอนการลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นเวลากว่าสองปีแล้วที่อธิบดีกรมสรรพากรได้ริเริ่มนำเอาแนวทางและประสบการณ์การปรับเปลี่ยนการทำงานรูปแบบใหม่ของธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) มาประยุกต์ใช้กับกรมสรรพากร โดยมีสิ่งที่คล้ายคลึงกันคือเรื่องการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจหรือ Agile Squad เพื่อเป็นตัวอย่งนำร่องในการประยุกต์ใช้วิธีการทำงานรูปแบบใหม่ในลักษณะ Agile Organization เพื่อขับเคลื่อน Flagship Project หรืองานและโครงการที่มีความสำคัญและเร่งด่วนสำหรับองค์กร จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่ากรมสรรพากรได้ริเริ่มการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจที่มีชื่อว่า Agile Lab Team ขึ้นมาเป็นทีมแรก โดยมีภารกิจและหน้าที่ในการวางแผนและออกแบบระบบการทำงานขององค์กรและบุคลากรในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการเพื่อเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรวมทั้งถ่ายทอดแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ให้แก่บุคลากรนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ ภารกิจและหน้าที่ของ Agile Lab Team ดังกล่าวได้เสร็จสิ้นลงแล้ว โดยมีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมคือแบบแผนและแนวทางการปฏิบัติราชการของกรมสรรพากรในการนำวิธีการทำงานรูปแบบใหม่มาประยุกต์ใช้กับองค์กรต่อไป

จากแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ Agile Organization ของ McKinsey & Company ที่มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการดำเนินงานของกรมสรรพากรในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็น Agile Organization โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มผู้ปฏิบัติการและผู้บริหารที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิธีการทำงานรูปแบบใหม่ หลังจากการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้นำมาประเมินผลการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็น Agile Organization ว่ามีคุณลักษณะ 5 ข้อตามแนวทางของ McKinsey & Company มากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) Customer Centric คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

กรมสรรพากรมีนโยบายการดำเนินงานโดยใช้หลักแนวคิด Customer Centric คือ **ยึดผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลางและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษี** เห็นได้จากการให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดเก็บภาษีและตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยหลักแนวคิดที่กรมสรรพากรนำมาใช้ก็คือ “Easy” หมายถึง การทำให้ระบบการเสียภาษีเป็นเรื่องง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก สำหรับ **ผู้เสียภาษีทุกประเภท** ทั้งในแง่ของการเข้าถึงและการจัดเก็บและจัดส่งเอกสารทำให้ไม่ต้องเสียเวลา และยังช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของผู้ให้บริการและผู้รับบริการด้วยเช่นกัน การเชื่อมโยงฐานข้อมูลผู้เสียภาษีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เสียภาษีในการไม่ต้องเก็บเอกสารหลักฐานเพื่อนำมาใช้ประกอบการยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ประกอบกับช่วยลดระยะเวลาในการพิจารณาคืนเงินภาษี ผู้เสียภาษีจะได้รับเงินคืนภาษีอย่างถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานลงได้ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มต่างให้ความเห็นว่าการดำเนินงานของพวกเขาเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้น ผลการสัมภาษณ์ได้สะท้อนแนวทางการจัดบริการของกรมสรรพากรที่ยึดหลักลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง (Customer Centric) ตามแนวคิด Agile Organization ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมสรรพากรในการจัดเก็บภาษีให้ตรงเป้าและให้บริการที่ตรงใจประชาชนผู้เสียภาษี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) Teamwork คือ การอาศัยเครือข่ายของทีมขนาดเล็กที่มีความเป็นอิสระเป็นตัวขับเคลื่อนงานเพื่อแก้ไขปัญหาการแบ่งสัดส่วนกันทำงานของระบบราชการ (Silo)

กรมสรรพากรมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานขององค์กรมาเป็นรูปแบบ Agile Organization ตามแนวคิดของ McKinsey & Company โดยการกระจายระบบสายบังคับบัญชาให้สั้นลง เน้นการทำงานและการประสานงานรูปแบบทีมเพื่อความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและองค์กร แต่การส่งเสริมให้เกิดการทำงานรูปแบบทีมในกรมสรรพากรนั้นถูกนำมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเฉพาะกิจ (Agile Squad) หรือคนกลุ่มแรกที่จะเข้ามานำร่องการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญขององค์กร และมักเกิดขึ้นในงานที่มีลักษณะเป็น Flagship Project หรืองานและโครงการที่มีความสำคัญและเร่งด่วนสำหรับองค์กรก่อนเพื่อเป็นตัวอย่างนำร่อง

และขับเคลื่อนวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อถ่ายทอดลงไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรต่อไป ดังนั้นเมื่อสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการสรรพาภรณ์ระดับปฏิบัติการทั้งสองคนต่างให้ความเห็นตรงกันว่าในสำนักงานสรรพาภรณ์ระดับพื้นที่ส่วนใหญ่บุคลากรยังคงทำงานตามภารกิจและหน้าที่ตามตำแหน่งของตน ยังไม่ค่อยมีการให้ความสำคัญกับการทำงานในรูปแบบทีม การทำงานรูปแบบดังกล่าวจะเกิดขึ้นบ้างเป็นครั้งคราวเมื่อเกิดการร้องขอจากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อให้มีการส่งเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่าง ๆ หรือจากส่วนกลางมาช่วยกันปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในเรื่องเร่งด่วนและต้องการกำลังคนมากเป็นพิเศษ

จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาพรวมของกรมสรรพาภรณ์ยังคงมีลักษณะของการทำงานแยกส่วนตามสายงานหรือที่เรียกว่า Silo ทำให้การประสานงานระหว่างกันเป็นไปอย่างลำบาก กรมสรรพาภรณ์จึงนำแนวคิด Agile Methodology มาใช้ซึ่งเน้นการทำงานในทีมที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลายสายงาน (Cross-functional Team) ที่เรียกว่า Agile Squad และเปลี่ยนวิธีการทำงานจากการกำหนดเป้าหมายแบบมุ่งไปครั้งเดียวเป็นการวางแผนและส่งมอบงานทีละอย่าง เพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันสามารถรับมือกับปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานและสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที แต่แนวคิดดังกล่าวนี้ยังคงอยู่ในระยะเริ่มต้นและจำกัดอยู่ในกลุ่มบุคคลและงานที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่างเท่านั้น

3) Agility คือ การตัดสินใจที่รวดเร็ว เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ให้เห็นผลเร็วในระยะสั้น มีระบบการติดตาม ประเมิน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว

ปัญหาการตัดสินใจที่ไม่รวดเร็วและไม่สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวของกรมสรรพาภรณ์สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาของระบบราชการไทยที่ยังคงมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและรายละเอียด โดยให้ความสำคัญต่อระเบียบปฏิบัติมากกว่ายุทธศาสตร์และการบรรลุผลไม่ได้ตอบสนองความต้องการและความพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเป็นหลัก รวมทั้งปัญหาโครงสร้างซ้ำซ้อนทั้งในด้านภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ ทำให้องค์กรไม่คล่องตัว ไม่ยืดหยุ่นและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ปัญหาเรื่องข้อจำกัดทางกฎหมายและสายการบังคับบัญชาทำให้การพยายามที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานของกรมสรรพาภรณ์เพื่อให้ความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้นยังไม่สามารถทำได้มากเท่าที่ควร บางงานหรือโครงการที่มีความคืบหน้าเร็วกว่าปกติ เพราะผู้ปฏิบัติงานอาจจะข้ามขั้นตอนตามปกติไปบ้างแต่ยังอยู่ในกรอบของระบบราชการที่มีความถูกต้องอยู่

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เห็นได้ชัดว่ามีความแตกต่างจากก่อนการนำแนวคิด Agile Organization มาประยุกต์ใช้ คือการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมุ่งเน้นให้งานนั้นเกิดการ พัฒนาและปรับปรุงได้อย่างทันท่วงทีเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ในภาพรวมเดียวกัน และการ ติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ คือจัดให้มีการประชุมสั้น ๆ 10-15 นาทีต่อสัปดาห์ เพื่อ ติดตามการทำงานว่าใครทำอะไรไปแล้ว มีแผนจะทำอะไรต่อไป และพบปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร บ้าง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเพื่อให้ทุกคนทราบว่าทีมกำลังเดินไปในทิศทางที่ วางแผนไว้หรือไม่เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์

4) Empowering Culture คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัว และมีความรักในงาน (Passion) โดยสร้างวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงานและเน้นความร่วมมือเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

การปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของคนให้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ จะต้องมีแรงจูงใจหรือรางวัล เป็นสิ่งจูงใจแต่ด้วยข้อจำกัดของระบบราชการที่ไม่มีการให้เงินหรือของรางวัลพิเศษเป็นการตอบแทน สิ่งที่ผู้บริหารพยายามทำ คือการสร้างการรับรู้ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร การจัดอบรม และสัมมนา รวมทั้งการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานที่มีการประยุกต์ใช้การทำงานรูปแบบใหม่หรือ Agile Organization เพื่อสร้างจิตสำนึกและการรับรู้ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรว่าการทำงาน รูปแบบใหม่นอกจากจะช่วยให้การทำงานของพวกเขาดตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดี ยิ่งขึ้นแล้ว ยังส่งผลดีต่อตัวผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานเปิดใจรับการ เปลี่ยนแปลงในการทำงานรูปแบบใหม่ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้ง ยังส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งถือเป็นส่วน หนึ่งในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรของตน

5) Technology & Innovation คือ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อเป็น เครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการที่หลากหลายยิ่งขึ้นของประชาชนในยุค ดิจิทัล ทำให้กรมสรรพากรมีความสำคัญในการพัฒนาและออกแบบบริการให้ตรงใจผู้เสียภาษี ทุกคนและทุกกลุ่มได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาให้บริการแก่ผู้ เสียภาษีและประชาชนที่ติดต่อรับบริการจากกรมสรรพากรมากยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวก

รวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายสำคัญของกรมสรรพากรที่ต้องการพัฒนาการบริการของกรมสรรพากรให้เป็น "กรมสรรพากรยุคใหม่" ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เสียภาษีอย่างแท้จริง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือในเรื่องของการยื่นแบบแสดงรายการในระบบ Digital เช่น การนำระบบ e-filing มาใช้งาน เป็นการยื่นแบบแสดงรายการในระบบอิเล็กทรอนิกส์ และนำระบบ e-Tax Invoice และ e-Receipt จะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินการออกใบกำกับภาษีหรือใบรับอิเล็กทรอนิกส์ และช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะความง่ายในการทำธุรกิจ (Ease of Doing Business) ในประเทศไทยตามนโยบายของรัฐบาล

จากการที่กรมสรรพากรได้ริเริ่มดำเนินการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) พบว่ากรมสรรพากรให้ความสำคัญกับเรื่องของการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ควบคู่กับการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Technology & Innovation) ขณะเดียวกันกรมสรรพากรได้ปลูกฝังการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ตามกรอบการทำงานแบบ Scrum โดยจัดตั้ง Agile Squad จำนวน 3 ทีม ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการเปลี่ยนผ่านรูปแบบการทำงานแบบ Silo มาสู่ระบบการทำงานแบบ Agile Organization

อย่างไรก็ตาม การที่กรมสรรพากรเป็นองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่ โครงสร้างขององค์กรยังคงมีลักษณะเป็นแบบปิรามิด อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ ยังคงอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งนี้ Agile Squad ที่จัดตั้งขึ้นซึ่งมีลักษณะเป็น Startup ที่คอยคิดค้นนวัตกรรมในการจัดบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทักษะคติเชิงบวกถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ Agile Squad สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดทางกฎหมาย ดังนั้น หากจัดลำดับความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่ Agile Organization พบว่า **การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Technology & Innovation)** เข้าใกล้กับเป้าประสงค์มากที่สุด รองลงมา คือ การอาศัยเครือข่ายของทีมขนาดเล็กที่มีความเป็นอิสระเป็นตัวขับเคลื่อนงานเพื่อแก้ไขปัญหาการแบ่งสัดส่วนกันทำงานของระบบราชการ (Teamwork) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในงาน (Empowering Culture) และการตัดสินใจที่รวดเร็ว เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ให้เห็นผลเร็วในระยะสั้น (Agility)

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการประชาชนของกรมสรรพากรเพื่อการเป็น Agile Organization ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นหรือช่วงการลองผิดลองถูก ผู้วิจัยจึงได้นำเอาแนว

ทางการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงของกรมสรรพากรผ่าน SWOT Analysis ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภายใต้ยุทธศาสตร์ D²RIVE ภายในปี พ.ศ. 2563 - ผู้บริหารของกรมสรรพากรมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด Agile Organization พร้อมให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลง - กรมสรรพากรมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร - ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร - การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและวิเคราะห์ฐานข้อมูล จัดตั้ง Data Analytic Team ซึ่งเป็น Agile Squad 	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติของบุคลากรที่ต่างคนต่างทำงานของตน หรือการทำงานแบบไซโล บุคลากรไม่สามารถดึงศักยภาพและความสามารถของบุคคลมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่จึงไม่เอื้อให้เกิดการทำงานรูปแบบใหม่ - ปัญหาเรื่องประชาสัมพันธ์ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ Agile Organization ภายในองค์กร ทำให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานขาดความพร้อมที่จะนำแนวคิด Agile มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
โอกาส (Opportunities : O)	อุปสรรค (Threats : T)
<ul style="list-style-type: none"> - Technology Disruption รัฐบาลมีนโยบายระบบราชการ 4.0 เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรภาครัฐที่พร้อมปรับเปลี่ยน ส่งผลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์และการบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้า - การแพร่ระบาดของโควิด -19 เป็นตัวเร่งให้มีการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กร - การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรจำนวนมาก การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจะส่งผลต่อการพัฒนาระบบบริหารราชการที่เป็นรูปธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบราชการไทยทำงานโดยยึดกฎหมายและกฎระเบียบเป็นหลักซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวในการทำงานและทำให้ขาดความยืดหยุ่น - ระบบการเบิกจ่ายของรัฐบาลเป็นอุปสรรคต่อการลงทุนในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ตารางที่ 4 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการประชาชนของกรมสรรพากรสู่การเป็น Agile Organization ด้วยวิธีการ SWOT

การปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) มี**จุดแข็งและโอกาสที่สำคัญ** คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้อดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง รวมทั้งมีการถ่ายทอดลงไปสู่หน่วยงานระดับอื่นขององค์กรทำให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นทิศทางและเป้าหมายว่ากรมสรรพากรจะก้าวไปข้างหน้าอย่างไร อีกทั้ง กรมสรรพากรมุ่งเน้นการสร้างความพร้อมทางโครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศ การมีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้งานบริหารจัดการภายในองค์กรและการให้บริการประชาชนเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กรในการให้บริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงและมีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานวิถีใหม่แบบ Agile Organization ได้

นอกจากนี้ ข้อได้เปรียบในเรื่องของโอกาส คือ การที่กรมสรรพากรเป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรจำนวนมาก องค์กรจึงมีความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและงบประมาณในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรมากกว่าองค์กรที่ขาดความพร้อมในด้านทรัพยากร

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงยังมี**จุดอ่อนและอุปสรรค**อีกหลายด้าน เช่น การที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ตามแนวคิด Agile Organization เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ไม่ทั่วถึงหรือไม่สามารถสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในสาระสำคัญและประโยชน์ของการนำแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้จึงทำให้ภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการนำแนวทางดังกล่าวมาใช้พัฒนาและปรับปรุงการทำงานและการให้บริการประชาชนอย่างเต็มที่ อีกทั้งปัญหาสำคัญเรื่องข้อจำกัดของกฎหมายและกฎระเบียบที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและการยึดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การเน้นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจในการสั่งการ การตัดสินใจ และการบริหารจัดการต่าง ๆ ไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดหรือการบริหารราชการส่วนกลาง ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการอำนวยความสะดวกต่อ

ประชาชน การเน้นงานด้านเอกสารและมีกฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เคร่งครัด ทำให้เกิดความใหญ่โต ซับซ้อน มีพิธีการ (Red Tape) ล่าช้า และเกิดความไร้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า กรมสรรพากรมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานและการให้บริการประชาชนทั้งในเรื่องของผู้บริหารขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์และพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่เกิดขึ้นในองค์กร ด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยที่เอื้อให้เกิดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน แต่สำหรับจุดอ่อนและอุปสรรคที่ไม่เอื้อให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในส่วนใหญ่เป็นปัญหาจากข้อจำกัดด้านกฎหมาย หากองค์กรคาดหวังที่จะเห็นการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการประชาชนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมก็ต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาเพื่อแก้ไขและปรับปรุงกฎหมายเพื่อให้ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความจำเป็นขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดที่จะทำให้ไม่สามารถเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยน (Agile Organization) ได้



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทของการบริหารราชการแบบดั้งเดิม รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนดังกล่าว เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางและแบบอย่างให้แก่องค์กรภาครัฐอื่นของไทยในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงต่อไป โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะทำการศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นการสัมภาษณ์กรมสรรพากรซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการขององค์กรโดยตรง ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

5.1.1 แนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรภายใต้บริบทการบริหารงานของระบบราชการแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นกฎระเบียบมากกว่าผลสัมฤทธิ์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 พบว่า กรมสรรพากรมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการทำงานขององค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) ตามแนวคิดของ McKinsey & Company โดยการกระจายระบบสายบังคับบัญชาให้สั้นลง เน้นการทำงานและการประสานงานรูปแบบทีมเพื่อความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและขององค์กรในภาพรวม จึงเป็นที่มาของการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจซึ่งทำงานร่วมกันในลักษณะ Agile Squad คล้ายคลึงกับที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ริเริ่มและดำเนินการไปก่อนหน้านี้

สำหรับแนวทางการปรับเปลี่ยนการทำงานของเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง กรมสรรพากรได้จัดตั้ง Agile Squad คือ Agile Lab Team

ในปี พ.ศ. 2562 เพื่อนำร่องในการนโยบาย Agile Organization มาสู่การปฏิบัติเป็นรูปธรรม (การเปลี่ยนผ่านองค์กร) กล่าวคือ กรมสรรพากรเลือกที่จะเริ่มต้นวิธีการทำงานใหม่ (New Way of Work) โดยใช้ “Agile” ขับเคลื่อน Flagship Project โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงของกรมสรรพากรได้มีความคิดริเริ่มแนวคิด Agile Organization ดังกล่าว กรมสรรพากรได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อนำร่องการทำงานรูปแบบใหม่ขึ้นมาแล้วจำนวน 3 ทีม ได้แก่ (1) Agile Lab Team (2) Data Analytics Team และล่าสุด (3) e-Services Team

ด้วยการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง รวมทั้งมีการถ่ายทอดลงไปสู่หน่วยงานระดับอื่นขององค์กรทำให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นทิศทางและเป้าหมายว่ากรมสรรพากรจะก้าวไปข้างหน้าอย่างไร อีกทั้ง กรมสรรพากรมุ่งเน้นการสร้างความพร้อมทางโครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศ การมีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้งานบริหารจัดการภายในองค์กรและการให้บริการประชาชนเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กรในการให้บริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงและมีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม และกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานวิถีใหม่แบบ Agile Organization ได้

นอกจากนี้ ข้อได้เปรียบของการที่กรมสรรพากรเป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรจำนวนมาก องค์กรจึงมีความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและงบประมาณในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรมากกว่าองค์กรที่ขาดความพร้อมในด้านทรัพยากร

5.1.2 ปัญหาและอุปสรรคของกรมสรรพากรในการปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

การปรับเปลี่ยนการทำงานและการให้บริการของกรมสรรพากรสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลงยังมีจุดอ่อนและอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่

1) การที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ตามแนวคิด Agile Organization เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ไม่ทั่วถึงหรือไม่สามารถสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในสาระสำคัญและประโยชน์ของการนำแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้จึงทำให้ภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการนำแนวทางดังกล่าวมาใช้พัฒนาและปรับปรุงการทำงานและการให้บริการประชาชนอย่างเต็มที่

2) ข้อจำกัดของกฎหมายและกฎระเบียบที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและการยึดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การเน้นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจในการสั่งการ การตัดสินใจ และการบริหารจัดการต่าง ๆ ไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดหรือการบริหารราชการส่วนกลาง ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการอำนวยความสะดวกต่อประชาชน การเน้นงานด้านเอกสาร และมีกฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เคร่งครัด ทำให้เกิดความใหญ่โต ซับซ้อน มีพิธีการ (Red Tape) ล่าช้า และเกิดความไร้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การมองปัญหาในแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน บางคนมองปัญหาเป็นวิกฤต บางคนมองปัญหาว่าเป็นโอกาส การมองปัญหาข้อจำกัดทางกฎหมายว่าเป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนถือเป็นทัศนคติในเชิงลบ ในทางกลับกัน ทัศนคติในเชิงบวกจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้ระบบราชการไทยก้าวข้ามข้อจำกัดทางกฎระเบียบไปได้ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการสร้างนวัตกรรมเพื่อรองรับความต้องการของประชาชนผู้รับบริการภายใต้สภาพแวดล้อม Technology Disruption

5.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะประเด็นสำคัญเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานสำหรับองค์กรภาครัฐของไทยต่อไป โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

Agile Mindset & Teamwork -> Innovation & Technology -> Customer Centric

Startup

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานของกรมสรรพากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ค้นพบแก่นแท้ของ Agile Organization คือ การประยุกต์ใช้แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) จุดเริ่มต้นเกิดจากการมีทัศนคติของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันมาทำงานร่วมกันด้วยแรงบันดาลใจและมีความตื่นตัวในการค้นหานวัตกรรมหรือแนวทางการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ เพื่อให้ผลงานที่ออกมาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม การที่จะขับเคลื่อนระบบราชการไทยเพื่อไปสู่การเป็น Agile Organization ปัญหาและอุปสรรคที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์อยู่เสมอ คือ ข้อจำกัดทางกฎหมายของระบบราชการไทยที่ไม่รองรับการทำงานในรูปแบบ Startup หากสืบค้นเงื่อนไขของการเป็น Startup หรือ Agile Squad แล้วจะพบว่า ทัศนคติของข้าราชการถือเป็นตัวชี้เป็นชี้ตายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรโดยจะต้องสลัดทิ้งระบบการทำงานแบบแยกสัดแยกส่วนแบบ Silo หรือต้องไม่ยึดติดในความเป็นอาณาจักรของผู้บริหารองค์กรอีกต่อไป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความตั้งใจที่อยากเห็นระบบราชการไทยมีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานและการให้บริการเพื่อการทำงานที่คุ้มค่ากับภาษีของประชาชน โดย

- 1) การให้ความสำคัญกับการพิจารณาเพื่อแก้ไขและปรับปรุงกฎหมายเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความจำเป็นขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดที่จะทำให้ไม่สามารถเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization)

2) การเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากกลุ่มงานขนาดเล็กที่มีความพร้อมและเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจและหน้าที่เพื่อให้บริการประชาชนหรือนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น โดยอาจขับเคลื่อนผ่านทางทีมด้านนวัตกรรมหรือทีมเฉพาะกิจที่จัดตั้งขึ้นมาพิเศษ

3) การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันในลักษณะของทีมและผสมผสานความร่วมมือไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการประสานงานที่รวดเร็วและเชื่อมโยงกัน ไม่ตัวใครตัวมันเหมือนการทำงานรูปแบบเดิมของระบบราชการอีกต่อไปแล้ว

4) องค์กรควรมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจน ทั้งด้านวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย จุดสิ้นสุดโครงการ และผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยแนวคิด Agile เพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- Millet, J. D. (1954). *Management in Public Science*. New York: McGraw - Hill.
- Robbins, S. P. a. C. (2008). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร การ กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- กฤษณี ศรีลังค์. (2562). Agile Methodology
- กุลธน ธนาพงศธร. (2528). การบริหารงานบุคคล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุฑาทิพย์ ใจภักดี. (2553). กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้วิธี Agile ในการบริหารโครงการพัฒนา ซอฟต์แวร์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ชัยวัฒน์ ไบไม้. (2560). สตาร์ทอัพ นิยามความสำคัญ และแนวทางการวิจัย. วารสารนักบริหาร, 10.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิชและคณะ. (2530). การปรับปรุงการดำเนินงานของรัฐในเรื่องการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน. กรุงเทพฯ: สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- นราธิป ศรีราม และคณะ. (2556). การสังเคราะห์แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2523). องค์กรกับลูกจ้าง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญ์พจี สายเชื้อ. (2561). องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมีชีวิตตามแนวคิดของ McKinsey & Company.
- วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา. (2557). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น.
- สรนาถ รัตน์โรจน์มงคล. (2560). อนาคตของการทำงาน สิ่งที่ต้องกรควรเตรียมรับมือ.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวลักษณ์ สุขวิรัช. (2549). ทางสองแพร่งของจริยธรรมการบริหาร (The Dilemma of Administrative). การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 7 643-662.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	เปมิกา รุณปักษ์
วัน เดือน ปี เกิด	16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2537
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี รัฐศาสตร์บัณฑิต สาขาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY