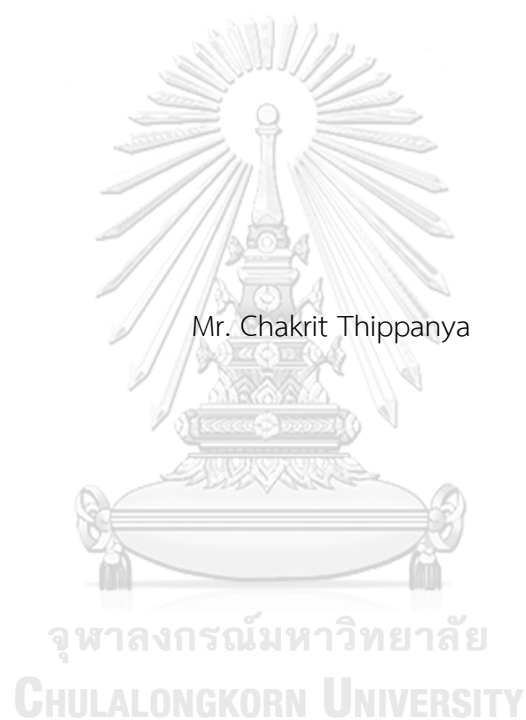


การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการ  
บริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Improving Human Resources Management to an Agile Organization: A case study of  
the HR Chatbot Program of HR Division at Customs 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 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว:  
กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากร  
บุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรม  
ศุลกากร

โดย

นายจักรกฤษณ์ ทิพย์ปัญญา

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมนทิพย์ จิตสว่าง)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลณี เทียนไทย)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)

จักรกฤษณ์ ทิพย์ปัญญา : การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว:  
กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กอง  
บริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร. ( Improving Human Resources  
Management to an Agile Organization: A case study of the HR Chatbot  
Program of HR Division at Customs Department) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.ศิริมา  
ทองสว่าง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยน  
กระบวนการทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่  
มีความคล่องตัว (Agile Organization) 2) วิเคราะห์รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการของกรมศุลกากร และ 3) นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการ  
พัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทใน  
ภาครัฐ ผลการศึกษา พบว่า 1) กองบริหารทรัพยากรบุคคล มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้  
องค์กรเกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ  
พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นไปตามแนวทางของแผนระดับประเทศ 2) การพัฒนา  
โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot สร้างความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการ  
ข้อมูลด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากร ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น ในด้าน  
การใช้งาน บุคลากรสามารถสอบถามข้อมูลได้ทั้งการพิมพ์ถามตอบ หรือกดปุ่มในประเด็นที่ต้องการ  
และ 3) แนวทางการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้  
เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย มีความคาดหวังว่า องค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการ  
ของประชาชนในการให้บริการมากที่สุด เช่น การเพิ่มช่องทางในการให้บริการข้อมูลพัฒนาความรู้  
และทักษะทางด้านเทคโนโลยี รวมถึงสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานให้กับบุคลากรภายในมาก  
ขึ้น

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6380018824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Agile, Organization, Chatbot

Chakrit Thippanya : Improving Human Resources Management to an Agile Organization: A case study of the HR Chatbot Program of HR Division at Customs Department. Advisor: SIRIMA THONGSAWANG, Ph.D.

The objectives of this study were 1) to examine situations and guidelines to adjust human resources management process of HR Division at Customs Department to be an agile organization, 2) to analyze a model of human resources information system for service receivers at Customs Department, and 3) to develop suitable guidelines for the adjustment of human resources management process in the context of Thailand's public sector. The findings showed as follows: 1) HR Division has improved working process to become more agile and be able to offer faster service. HR Division has also enhanced the employees' knowledge, skills, competence, and adaptability to change in the future, which was in line with the National plan. 2) The developed Dada HR Chabot has offered the personnel convenience and fast service in information-giving about social welfare and benefits. Consequently, this increased the organization's agility. In terms of usage, the personnel can have access to information through either Chatbots or button clicks for specific inquiries. 3) For suitable guidelines for the adjustment of human resources management process in the context of Thailand's public sector, it is expected that the organization would be able to response to the needs of people as much as possible regarding service providing, for instance, offering multi-channel information access, enhancing the personnel's knowledge and technology skills, and creating more innovation in the workplace.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ หากปราศจากท่านอาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้มีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้ให้คำชี้แนะ ตรวจสอบ ตลอดจนปรับปรุงเนื้อหาของงานวิจัยให้ออกมา มีความสมบูรณ์มากที่สุด จนกระทั่งงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยจึงอยากขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณรอง ศาสตราจารย์ ดร.สุมนทิพย์ จิตสว่าง รองศาสตราจารย์ ดร.จูลณี เทียนไทย และอาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณนางสาวกัญต์กนิษฐ แสงแก้ว ผู้อำนวยการส่วนบริการศุลกากร สำนักงาน ศุลกากรภาคที่ 1 ด้านศุลกากรระนอง ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าสมัยที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย ทะเบียนประวัติและฐานข้อมูล ส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ ผู้วิจัยสังกัดอยู่ในขณะนี้ รวมถึงผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ ที่ได้ให้ความเมตตาในการให้ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอยู่เคียงข้างเสมอมา ในระหว่าง การศึกษาและการทำวิจัย ทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้สึกรอบอุ้มใจ และเกิดแรงกระตุ้นที่จะพยายามสำเร็จ การศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ได้

ขอขอบคุณเพื่อนทุกท่านที่เป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน คอยรับฟังปัญหา และให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในช่วงการศึกษาระดับปริญญาโท ทำให้การเรียนเกิดความราบรื่น และผ่านไปได้ด้วยดี จากความร่วมมือร่วมใจกัน และขอขอบคุณบุคคลอีกหลายท่านที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึง แต่ได้ให้ความ ช่วยเหลือ

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง สำหรับข้อบกพร่องใดๆ ที่เกิดขึ้นผู้วิจัยขอน้อมรับผิดไว้แต่เพียงผู้เดียว และยินดีรับฟังข้อเสนอแนะจากทุกท่านเพื่อเป็นประโยชน์ ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จักรกฤษณ์ ทิพย์ปัญญา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนางานองค์กรให้มีสมรรถนะสูง.....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์กร.....	13
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot ผ่านโปรแกรมประยุกต์ไลน์ (Line Application).....	15
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization).....	20
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	23

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation).....	30
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0: องค์การภาครัฐที่พร้อมปรับเปลี่ยน .....	31
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล .....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	37
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	37
3.2 แหล่งข้อมูล .....	37
3.3 กลุ่มตัวอย่าง .....	38
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	39
3.5 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์.....	40
3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	41
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	42
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	44
4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ .....	44
4.2 บริบทของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร .....	45
4.3 สถานการณ์และแนวทางการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว ในยุค Digital Transformation .....	48
4.4 แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย.....	59
4.5 รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของ กรมศุลกากร ผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot .....	72
4.6 ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot.....	76
4.7 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot .....	79
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ .....	81
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....	81



5.1.1 สถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization).....	87
5.1.2 รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการ ของกรม ศุลกากร ผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot .....	89
5.1.3 แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย .....	91
5.2 ข้อเสนอแนะ .....	92
5.2.1 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความคล่องตัวในยุค Digital Transformation ....	92
5.2.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot.....	94
5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยต่อไป.....	95
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	101
ประวัติผู้เขียน.....	106

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ประเด็นคำถามและข้อคำถาม.....	40



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	7
รูปภาพที่ 2 หลักการทำงานของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติแชทบอท (Chatbot).....	18
รูปภาพที่ 3 การทำงานของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot .....	19
รูปภาพที่ 4 การลดขั้นตอนจากการประยุกต์ใช้ Dada HR Chatbot.....	21
รูปภาพที่ 5 ระบบราชการ 4.0.....	32



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล ได้เข้ามาสร้างการปรับเปลี่ยนและทดแทนเทคโนโลยีในรูปแบบเดิมอย่างก้าวกระโดด นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ยังได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและรูปแบบความสัมพันธ์ของคนในสังคม ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายแก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสร้างโอกาสในการพัฒนาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เช่นกัน ตามทิศทางการพัฒนาประเทศที่กำหนดในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งได้เน้นให้ภาครัฐมีความทันสมัย มีสมรรถนะองค์การสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความคุ้มค่าแก่องค์การ และพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง ในอนาคต นอกจากนี้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ฉบับที่ 20 ได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นการพัฒนาบริการประชาชนและการพัฒนา ประสิทธิภาพภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง โดยได้กำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและ หลักฐานเชิงประจักษ์ ตลอดจนปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง และระบบการบริหารงาน ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น กระชับ และทันสมัย สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การแบบราชการและกฎระเบียบที่ตายตัว เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 - 2565 ยังได้ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของ ภาครัฐเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติและรองรับกับผลกระทบของสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นใหม่และทิศทางที่กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยได้กำหนดกิจกรรมของการปฏิรูป ประเทศที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชน จำนวน 5 กิจกรรม ซึ่งมีจำนวน 2 กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาการปรับเปลี่ยนองค์การสู่ความคล่องตัวในยุคของดิจิทัล ได้แก่ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการบริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล การจัดโครงสร้าง องค์การและระบบงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่มุ่งเน้น การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนานวัตกรรมข้อมูลและทุนมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นการดำเนินการ สำคัญในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การสร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และการสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การดำเนินงานของรัฐมีแนวทาง มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม และความท้าทายของภาครัฐไทยในยุคสังคมดิจิทัล จึงเป็นส่วนของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลที่ต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือจากหลาย ๆ หน่วยงาน

กรมศุลกากรเป็นส่วนราชการระดับกรม ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2417 ในสมัยรัชกาลที่ 5 โดยมีชื่อว่า “หอรัษฎากรพิพัฒน์” ในอดีตกรมศุลกากรมีการจัดวางโครงสร้างการบริหารงานแบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง การปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ปฏิบัติงานถูกยึดโยงด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งในการให้อำนาจกระทำหรือดำเนินการ และหน้าที่หลัก คือ เก็บภาษีอากรขาเข้าและขาออกเป็นรายได้ของรัฐ แต่เนื่องด้วยปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนด้านสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม (กรมศุลกากร, 2563) ทำให้มีการปรับบทบาทและภารกิจใหม่จากเดิมเน้นในเรื่องของการจัดเก็บภาษีอากรจากของที่นำเข้ามาภายในประเทศ และส่งออกไปยังนอกประเทศมาเป็นการมุ่งพัฒนาและส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ การอำนวยความสะดวกทางการค้าและการปกป้องสังคม ตลอดจนการปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัด อัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บต่อกระทรวง การส่งเสริมสนับสนุนการผลิตและการส่งออก และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน กรมศุลกากรได้มีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการพัฒนาระบบงาน การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการให้มีความพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงไปของยุคสมัย ตามวิสัยทัศน์ที่ว่า “องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจ และความปลอดภัยของสังคมด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ” เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการให้บริการ และให้องค์กรมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้อย่างเป็นรูปธรรม กรมศุลกากรได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบกับกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานราชการที่มีบุคลากรมากกว่า 6,000 คน จึงถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมีสำนักงานด่านที่ตั้ง ทั่วประเทศ อาจทำให้การบริหารงานบุคคลเกิดความไม่คล่องตัว ขาดความยืดหยุ่น ประกอบกับการบริหารยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ส่งผลให้การบริหารงานไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์ ยกตัวอย่างการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล กรณีเจ้าหน้าที่ที่ต้องการติดต่อเพื่อสอบถามหรือขอทราบข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ที่ข้าราชการได้รับการคำนวณบำเหน็จบำนาญ การขั้นตอนการเกษียณ ขั้นตอน

การยื่นขอบำเหน็จบำนาญ หลักเกณฑ์ในการย้ายข้าราชการ เลื่อนระดับ หรือแม้แต่การยื่นคำร้องต่าง ๆ ต้องติดต่อด้วยตนเองในเวลาทำการ หรือจัดทำเป็นหนังสือเพื่อขอทราบข้อมูล ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการและรอคอยค่อนข้างนาน เพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จได้นั้น การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการดำเนินการด้านบุคลากรในด้านต่าง ๆ ด้วยการสร้าง HR Chatbot ซึ่งเป็นระบบโต้ตอบอัตโนมัติขึ้นมาใช้ภายในหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการหรือประชาชนให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา

กองบริหารทรัพยากรบุคคล (กบท.) กรมศุลกากรได้มีแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรม โดยการนำ HR Chatbot เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์และถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ให้แก่ บุคลากรทั่วทั้งองค์การ สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ผ่านระบบการตอบคำถามอัตโนมัติ ที่ทำงานบนช่องทางต่าง ๆ เช่น Mobile Application Web Application หรือ Social Network เช่น Line และ Facebook ซึ่งการโต้ตอบแต่ละครั้งระบบจะมีการจัดเก็บข้อมูล เพื่อประมวลผลและวิเคราะห์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของ Chatbot อย่างต่อเนื่องในรูปแบบ Machine Learning ทั้งนี้ การจัดทำโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ HR Chatbot จะครอบคลุมการตอบคำถามและให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การ ทั้งด้านการบริหารงานบุคคล การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนระดับ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การร้องทุกข์และการดำเนินการส่งเสริมจริยธรรม การสืบสวน สอบสวนและการดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งการพัฒนา ระบบ HR จะทำให้บุคลากรของกรมศุลกากร ได้รับการอำนวยความสะดวก พร้อมกันเป็นการลดภาระของเจ้าหน้าที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล ในการตอบคำถาม และการให้บริการข้อมูลพื้นฐานที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันหรือเรื่องที่ได้มีประกาศระเบียบหรือข้อกำหนดไว้แล้วสำหรับการดำเนินการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ องค์การได้เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ จากแนวคิดในการพัฒนา HR Chatbot นั้น เริ่มต้นจากส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ กบท. ได้เริ่มดำเนินการพัฒนา Dada Bot ขึ้นมาใช้เป็นผลงานแรกเริ่ม เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ จากการพัฒนาดังกล่าวนำไปสู่จัดตั้งคณะทำงานโดยมีผู้บริหารได้ให้การกำกับดูแลและเจ้าหน้าที่จากสังกัดส่วนงานเป็นผู้พัฒนา Chatbot เพื่อต่อยอดในการจัดทาระบบ Chatbot สำหรับตอบคำถามและให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น 4 ด้าน ได้แก่ Dodee Bot (ดูดี บอท) ให้บริการความรู้และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ของกรมศุลกากร พัฒนาขึ้นโดยส่วนบริหารงานบุคคล

Sandee Bot (แสดดี้ บอท) ให้บริการความรู้และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการร้องทุกข์และร้องเรียน การส่งเสริมจริยธรรมต่างๆ พัฒนาขึ้นโดยกลุ่มคัมภีร์ครองและส่งเสริมจริยธรรม ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นกลุ่มงานจริยธรรม Porjai Bot (พอใจ บอท) ให้บริการความรู้และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและความรับผิด ทางละเมิด พัฒนาขึ้นโดยส่วนวินัยและความรับผิดทางละเมิด และ Traindy Bot (เทรนดี้ บอท) ให้บริการความรู้ และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลการฝึกอบรม ทักษะการศึกษา พัฒนาขึ้นโดยส่วนสถาบันวิทยาการศุลกากร แต่เนื่องจากมีบอทจำนวนมาก ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะบอท (bot) ที่มีชื่อว่า Dada ซึ่งเป็นหุ่นยนต์ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภายใน สามารถโต้ตอบและรับคำสั่งจากผู้ใช้งานได้อย่างรวดเร็ว Dada Bot ได้ถูกพัฒนาให้สามารถใช้งานบนไลน์แอปพลิเคชัน (Line Application) ซึ่งเป็นโปรแกรมแชทที่สามารถใช้งานบนโทรศัพท์มือถือและบนคอมพิวเตอร์ได้ นอกจากนี้แล้ว Dada Bot ยังเป็นบอทต้นแบบที่นำไปสู่การพัฒนาบอทอื่น ๆ เนื่องจากได้รับการพัฒนาและนำมาใช้งานภายในฝ่ายทะเบียนประวัติและฐานข้อมูล ส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ กองบริหารทรัพยากรบุคคล มาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร และประชาสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภายในกรมศุลกากร จึงทำให้สามารถเข้าถึงผู้ใช้งานได้เป็นจำนวนมาก เมื่อ Dada Bot ได้ถูกนำมาใช้ภายในหน่วยงานข้างต้น จึงทำให้ Dada ถูกเรียกว่า “Dada HR Chatbot”

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. กรมศุลกากรมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) ในยุค Digital Transformation ได้อย่างไร
2. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัล สร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการได้อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization)
2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการของกรมศุลกากร
3. เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และกำหนดขอบเขตการศึกษาเป็น 3 ด้าน คือ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่และระยะเวลา และขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาสถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรว่ามีความคล่องตัวและความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การที่เรียกว่า Agile Organization รวมถึงวิเคราะห์รูปแบบของการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากร แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทภาครัฐไทย

2. ขอบเขตด้านพื้นที่และระยะเวลา ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล กองพิทักษ์ตราศุลกากร สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำนักงานเลขานุการกรม และด้านศุลกากรระนอง กรมศุลกากร ระหว่างเดือนเมษายน - พฤษภาคม พ.ศ. 2565 ประกอบกับการเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

3. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 10 คน และใช้แบบสัมภาษณ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่

3.1 เจ้าหน้าที่ในคณะทำงานด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 2 คน

3.2 ผู้ได้รับรางวัลเพชรศุลกากรทางด้าน Digital Technology จำนวน 1 คน

3.3 เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลโปรแกรม Dada HR Chatbot ของสังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน

3.4 ผู้ใช้งานโปรแกรม Dada HR Chatbot จำนวน 5 คน

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความมุ่งหวัง ดังนี้

1. กรมศุลกากรจะสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประกอบเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์การของตน ส่งการเป็นองค์การที่มีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างทัศนคติด้านบวกของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ

2. ภาครัฐสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประกอบเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดนโยบาย เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ให้สอดคล้องและเหมาะสม เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการจากภาครัฐอย่างทั่วถึงและตรงตามความต้องการ



## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**คล่องแคล่ว รวดเร็ว ฉับพลัน (Agile)** เมื่อนำมาใช้ในลักษณะบริบทของการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี จะหมายถึง แนวคิดการทำงานในยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นแนวคิดการทำงานสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวทางในการทำงาน ให้สามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น คล่องตัวขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจ

**นวัตกรรมองค์กร** หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมซึ่งครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้รับบริการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

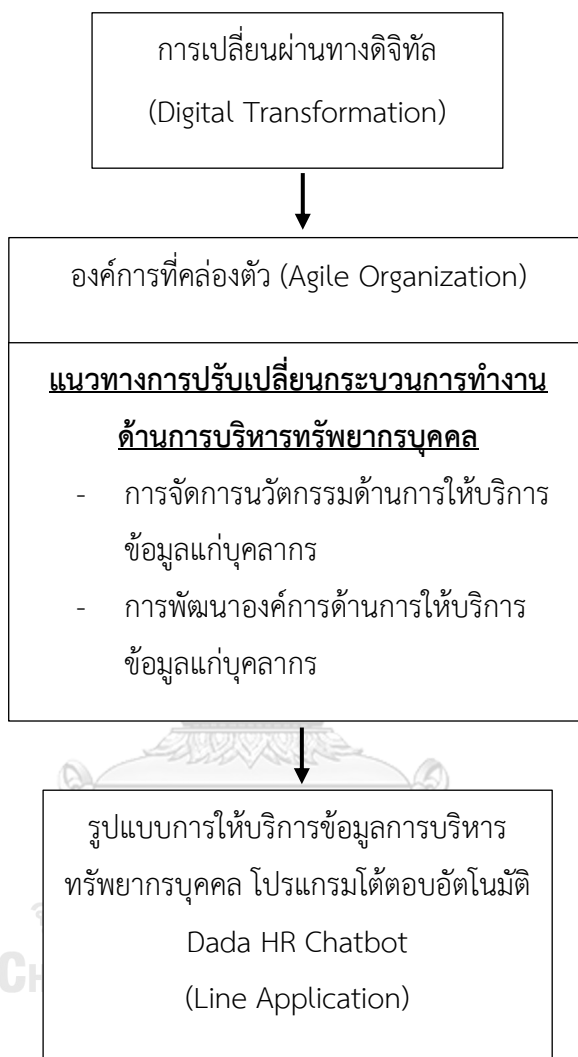
**บอท (Bot)** เป็นคำย่อที่มาจากคำว่าโรบอท (Robot) ที่แปลว่า หุ่นยนต์ ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งโดยอัตโนมัติผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยจะรอคำสั่งจากเครื่องหรือโปรแกรมอื่นสั่งให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง งานที่ทำงานใหญ่เป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ

**โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot)** เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อจำลองบทสนทนาของมนุษย์ให้สามารถพูดคุย สื่อสารกับมนุษย์ผ่านทางเสียง หรือข้อความแบบ real-time โดยสามารถตอบคำถามให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือ ให้ความบันเทิง

**ดาต้า (Dada)** เป็นชื่อเรียกโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติที่ถูกพัฒนาขึ้นใช้งานของฝ่ายทะเบียนประวัติและฐานข้อมูล ส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อให้บริการข้อมูล ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ข้าราชการ เช่น การเกษียณ การรับบำเหน็จบำนาญ ฯลฯ เป็นต้น โดยพัฒนาบนแพลตฟอร์มไลน์แอปพลิเคชัน (Line Application) โดยคำว่า “ดาต้า” มาจากการตัดแปลงคำให้ฟังดูน่ารัก และเป็นมิตรต่อผู้ใช้งานของคำว่า “ดาต้า (Data)” ซึ่งแปลว่า “ข้อมูล” และเมื่อนำมาตั้งชื่อบอทที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยใช้ชื่อว่า “Dada HR Chatbot”

**การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)** หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยเป็นไปในลักษณะของการต่อยอดการปรับปรุงจากสิ่งเดิมหรือการพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น

## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ซึ่งกองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ดูแล และสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร ประกอบกับให้ความรู้ ทักษะ และการบริการทางด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ผู้วิจัยจึงต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล นวัตกรรมรูปแบบของการให้บริการข้อมูลแก่ผู้รับบริการ การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) การพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย โดยมีการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนางานองค์กรให้มีสมรรถนะสูง
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot ผ่านโปรแกรมประยุกต์ไลน์ (Line Application)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization)
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0: องค์กรภาครัฐที่พร้อมปรับเปลี่ยน
- 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนางานองค์กรให้มีสมรรถนะสูง

##### ความหมายของการพัฒนางานองค์กร

การพัฒนางานองค์กร (Organization Development) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบหนึ่ง โดยการพัฒนาองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ การพัฒนางานองค์กรเป็นเทคนิคทางการบริหารที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร (วันชัย มีชาติ, 2544)

การพัฒนางานองค์กร คือ กระบวนการเชิงระบบที่จะส่งผลต่อวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อันเน้นถึง ค่านิยมที่จะให้ประชาธิปไตยแก่บุคคลในองค์กร เป็นการทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับตัว สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถสร้างการรับรู้ และความตระหนักถึงให้บุคลากรทุกคนทราบว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และเชื่อว่า

เป็นการผสมผสานกันระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556)

ในขณะที่ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาองค์การของไว้ว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากความหมายในข้างต้นแล้ว นักวิชาการต่างประเทศยังได้กล่าวถึง นิยามของการพัฒนาองค์การซึ่งมีความคล้ายคลึงกับนักวิชาการชาวไทยไว้ด้วยเช่นกัน เช่น แม็คคิลล์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ขั้นตอนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาศักยภาพขององค์การ เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุ และคงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด โดยอาศัยหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการเติบโตมาใช้วัดความสามารถขององค์การ (McGill, 1977)

เบนนิส (Warren G. Bennis, 1969) ศาสตราจารย์ทางด้านวิทยาการจัดการด้านจิตวิทยา และทางด้านพฤติกรรมได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยี วิทยาการ การตลาด และสิ่งท้าทายใหม่ ๆ

จากความหมายการพัฒนาองค์การ สรุปได้ว่า การจัดการเป็นลักษณะของการทำงานหรือกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วัตถุประสงค์ได้ตั้งไว้ โดยมีการจัดแบ่งโครงสร้าง หน้าที่การทำงาน ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม นอกจากนี้ยังได้มีการพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างผลิตภาพให้กับองค์การได้ ย่อมทำให้องค์การเกิดการพัฒนาตามมา และองค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกขณะ

### วัตถุประสงค์การพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นการปรับเปลี่ยนให้องค์การเกิดการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจในภาคเอกชน และการให้บริการประชาชนในมุมของภาครัฐ ดังนั้น ก่อนเริ่มต้นการพัฒนา สิ่งสำคัญ คือ วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและตรงประเด็น

เอกสิทธิ์ สนามทอง และคณะ (2562) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การไว้ ดังนี้

1. เพื่อการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีความทันสมัยขึ้น มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้อย่างเป็นระบบ และทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่มีแนวโน้มสูงขึ้น

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริม กระตุ้น และ ผลักดันให้สมาชิกในองค์กรให้เกิดการคิดค้นหาเทคนิควิธีการใหม่ และปรับปรุงกระบวนการเดิมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อสร้างทัศนคติของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขประเด็นปัญหาหรือความขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ลดความคิดแบบแพ้ ชนระหว่างกลุ่มสมาชิกให้เหลือน้อยที่สุด

4. เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร หรือระหว่างผู้บังคับบัญชา ในทุกระดับชั้นขององค์กร

5. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กร สามารถวางแผน และปฏิบัติงาน โดยยึดถือ เป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ การเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้รับผลงานที่ดีและผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

จากความหมายการพัฒนาองค์กรดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการ หรือเทคนิคในการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีทิศทางของการพัฒนาที่ดีขึ้น เพื่อให้ องค์กรปฏิบัติงานให้เกิดความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่วางไว้ ทั้งนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันสร้าง ปรับปรุง และพัฒนา ทั้งด้านกระบวนการทำงาน ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างองค์กร โดยองค์กรต้องส่งเสริม กระตุ้น และผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน คิดค้นวิธีการทำงาน เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติแชทบอท (Chatbot) ขึ้นมาช่วยให้ข้อมูลหรือตอบคำถามแก่ผู้ใช้งานหรือบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

เมื่อการเปลี่ยนแปลงในมิติของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ในยุคของกระแสโลกาภิวัตน์ พบว่า องค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ของการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อแนวคิด รูปแบบ วิธีการ และความเชื่อขององค์กรเปลี่ยนไป ทำให้ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาองค์กร ในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ การทำงานสูง (High Performance Organization) ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานต่าง ๆ ให้คำนิยามและความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง HPO ไว้ดังนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึง HPO ไว้ว่า องค์กรใดที่สามารถดำเนินงาน บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ย่อมจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน สามารถผลิต สินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรมาใช้ พร้อม รักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยองค์กรลักษณะนี้จะมีความคล่องตัวสามารถ ปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและ

บุคลากรที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี นอกจากนี้องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ผูกติดกับระบบหรือสายการบังคับบัญชามากเกินไป (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

รัตติกาล โสวะภาส และคณะ (2563) ได้เขียนถึงองค์การที่มีสมรรถนะสูงไว้ในรายงาน เรื่อง องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งมีเนื้อหา กล่าวถึงความหมาย ที่มา และการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของความดี และคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงาน ซึ่งนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัด การตัดสินใจบนพื้นฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยมีเลออร์ (Miller, 1998) กล่าวว่า ระบบของการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ เนื่องจากการมีระบบการทำงานดังกล่าว จะเป็นการออกแบบงานว่าบุคคลหรือทีมใดจะได้รับการมอบหมายงาน ในขณะที่ การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเองเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง คือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผล ในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การ ภาวะที่สำคัยของการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์การ กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่าย และมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ฮอลเบเช่ (Holbeche, 2007) กล่าวถึง องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่สามารถกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การอ้างความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน โดยปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนได้ คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การผ่านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใน เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

จากความหมายขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือ HPO ผู้วิจัยสรุปว่า องค์การจะต้องมีการจัดวางโครงสร้างการบริหารงาน ปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้น

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเกิดความคล่องตัว พร้อมทั้งสามารถบูรณาการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานด้วยกันได้อย่างราบรื่น กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีขึ้นใช้ภายในองค์กร และสร้างบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ผู้วิจัยมองว่า ความหมายของการพัฒนาองค์กรและองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เมื่อนำทั้ง 2 ความหมายมารวมเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความหมายการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ไว้ว่า เป็นการพัฒนา การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดกระบวนการทำงาน และบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทันถ่วงที โดยอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการนำพาให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เช่นเดียวกัน สำหรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้องค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว ย่อมต้องอาศัยทั้งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้เกิดความยืดหยุ่น และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความทันสมัยเข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### **การพัฒนาการให้บริการ**

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาการให้บริการมากขึ้น เพราะคุณภาพของการบริการที่ดี จะช่วยตอบสนองต่อความพึงพอใจต่อผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวก และองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อธุรกิจของตน ดังนั้น องค์กรที่สามารถพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ทันสมัย บริการที่ดี และมีช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายย่อมทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศทางด้านบริการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญว่าจะสามารถช่วยพัฒนางานด้านการบริการให้เกิดประสิทธิภาพจากการสังเคราะห์ และทบทวนวรรณกรรมการพัฒนาการให้บริการที่ดี พบว่า

1. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ช่วยให้การบริการสะดวก รวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรมชาติ สามารถเข้าถึงข้อมูลหรือการรับบริการได้ง่าย ทันที ณ ขณะนั้น
2. การพัฒนาความรู้ ทักษะให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ สามารถนำความรู้ไปปรับใช้และพัฒนางานด้านการให้บริการข้อมูลภายใต้ภาระงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. การจัดระบบงานองค์กรและขั้นตอนการทำงาน เช่น การปรับลดขั้นตอนที่ซับซ้อน และยุ่งยาก เพื่อมอบการบริการที่ดีและรวดเร็วให้กับผู้รับบริการ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมองค์กร

ปัจจุบัน “นวัตกรรม” หรือ Innovation เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ไม่เพียงแต่การสร้างนวัตกรรมที่จะเป็นเรื่องเทคโนโลยี แต่ยังเกี่ยวข้องในเรื่องของการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการในการดำเนินการ จะเห็นได้ว่าองค์กรภาครัฐได้เริ่มตระหนักและนำแนวทางการจัดการนวัตกรรมมาใช้มากขึ้นเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและเพิ่มมูลค่า (Value Added) แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ นำไปสู่การสร้างผลิตภาพ (Productivity) แก่องค์กร อีกทั้งยังสร้างความเจริญก้าวหน้า การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ จากการทบทวนวรรณกรรมได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐได้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

สมบัติ นามบุรี (2562) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนวัตกรรมและการบริหารจัดการว่า องค์กรจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวจากความกล้าเสี่ยง มีการสื่อสารในระดับเดียวกัน มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร อีกทั้งยังมีระบบการจัดการความสามารถ มีสายการบังคับบัญชา และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

นวัตกรรมเกิดจากการใช้ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ มาสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ก่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ นำไปสู่ประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ และสังคมให้กับประเทศ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับควินซ์ ที่ได้กล่าวถึง นวัตกรรม คือ การสร้างหรือคิดค้นโดยอาศัยทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ คน เวลา เงิน ในการประดิษฐ์สินค้า การบริการ และแนวความคิดใหม่ นอกจากนี้ นวัตกรรมเป็นสิ่งที่หล่อหลอม การเรียนรู้ มุ่งให้ความสนใจไปยังการดึงเอาแนวคิดตัวสินค้า และบริการมาพัฒนาใหม่ นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ในขณะที่บางสิ่งบางอย่างมีการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน นวัตกรรม คือ กระบวนการของกิจกรรมที่นำไปสู่การผลิต ซึ่งเป็นขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม นวัตกรรม คือ บริบท (ระดับภูมิภาค ประเทศ) เป็นระดับของกระบวนการ นอกเหนือจากระดับของบุคคล ระดับขององค์กรแล้ว ยังเป็นเรื่องของสถาบัน เครือข่าย ทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม (Quinn, 1992)

ฮิวส์ (Hughes, 2003) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม คือ การนำเอาวิธีการใหม่มาใช้ หลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและพัฒนามาแล้ว โดยเริ่มตั้งแต่การคิดค้น การพัฒนา หรือการทดลอง ปฏิบัติก่อน และนำมาสู่การปฏิบัติจริง เพื่อสร้างความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา นอกจากนี้ นวัตกรรมที่ถูกเพิ่มขึ้นยังช่วยสร้างการเข้าถึงกลยุทธ์ ยุทธวิธี และการบริการใหม่ ๆ ให้แก่ องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของต้นทุนทางปัญญา (Karl M. Wiig, 1999)



สำหรับในประเทศไทย เริ่มให้ความสำคัญกับประเด็นนวัตกรรมมากขึ้น โดยเมืองการค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำกับดูแล และพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศไทยได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรม” ไว้ดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547) นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่หรือบริการใหม่ ที่สร้างประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาดโดยรวมไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายของเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ทางอุตสาหกรรม และวิศวกรรม รวมถึงการนำระบบการฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดนวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยและเอกสารทางวิชาการ นวัตกรรม คือ สิ่งที่เกิดจากการนำความรู้ ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ และประสบการณ์มาใช้สร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น กระบวนการทำงานใหม่ การบริการในรูปแบบใหม่ สินค้า หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน กรณี เป็นการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในภาครัฐ ในทางกลับกันหากเป็นนวัตกรรมในเชิงธุรกิจ นวัตกรรมจะถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบสนองต่อระบบตลาดหรือธุรกิจมากกว่า ผู้วิจัยสรุปว่า นวัตกรรม คือ สิ่งที่ช่วยสร้างองค์การให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) กระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ การคิดค้นสิ่งใหม่ (Newness) เพื่อนำมาใช้ในการบริการประชาชนหรือผู้รับบริการ ช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิภาพในด้านกระบวนการทำงาน และเกิดการปรับเปลี่ยนขององค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยส่วนใหญ่แล้วเมื่อพิจารณาเรื่องของนวัตกรรมย่อมจะมาควบคู่กับประเด็นของเทคโนโลยีดิจิทัล

### รูปแบบของนวัตกรรม

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2560) จากบริบทของการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดความท้าทายขององค์การในภาครัฐไทยเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน และการบริการสาธารณะให้กับประชาชน หากภาครัฐไม่มีการปรับตัวหรือตอบสนองที่รวดเร็วย่อมทำให้องค์การพัฒนาเป็นไปอย่างล่าช้า ฉะนั้น การจะทำให้การพัฒนางานขององค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ นั่นคือ การนำเอานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีทางดิจิทัลเข้ามาใช้ การสร้างนวัตกรรมภาครัฐไทยสามารถแบ่งออกได้ 6 รูปแบบ ดังนี้

1. นวัตกรรมบริการ (Services Innovation) เป็นการปรับปรุงการให้บริการหรือการสร้างบริการใหม่ (New or Improved Services)

2. นวัตกรรมบริการส่งมอบบริการ (Services Delivery Innovation) ซึ่งเป็นการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างไปจากสิ่งเดิม ๆ ทำให้เกิดการบริการในรูปแบบใหม่ เช่น การจดทะเบียน การยื่นหรือชำระเงินแบบออนไลน์ โดยใช้แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ
3. นวัตกรรมการบริหารหรือองค์การ (Administrative or Organizational Innovation) ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวเป็นการสร้างให้เกิดกระบวนการใหม่ (New Process)
4. นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual Innovation) เป็นการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา เพื่อผลักดันความคิดใหม่
5. นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) คือ การออกแบบนโยบายหรือปรับใช้เครื่องมือใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือพฤติกรรม
6. นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovation) เป็นการวางระบบใหม่หรือเปลี่ยนแปลงระบบที่มีอยู่เดิมในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างความสัมพันธ์หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนการประสานงานเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

จากงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว: กรณีศึกษาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากรผู้วิจัยมองว่า กรณีการนำ HR Chatbot มาใช้เป็นการผสมผสานกันระหว่างนวัตกรรม 2 รูปแบบ ได้แก่ นวัตกรรมบริการและนวัตกรรมทางความคิด เนื่องจากในอดีตองค์กรยังไม่เคยนำเทคโนโลยี Chatbot ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน แต่เมื่อองค์กรสร้างแชทบอทขึ้นมาใช้งานเพื่อให้บริการถามตอบเกี่ยวกับข้อมูลแล้ว ทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วขึ้น และกระบวนการทำงานเกิดความคล่องตัวขึ้นจากเดิม เนื่องจาก Dada HR Chatbot เป็นบอทที่ให้ข้อมูลข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ทำให้ผู้รับบริการหรือผู้ต้องการสอบถามข้อมูลดังกล่าวสามารถสอบถามกับโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ได้โดยตรง

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot ผ่านโปรแกรมประยุกต์ไลน์ (Line Application)

ปัจจุบันในยุคของการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า หลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐได้พยายามสร้างการปรับเปลี่ยนองค์กร และสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อผู้รับบริการด้วยการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกพึงพอใจสูงสุด ฉะนั้น เทคโนโลยีที่เรียกว่า ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หรือ AI จึงได้เข้ามามีบทบาทในองค์กร และนำมาใช้ทดแทนกำลังคน ด้วยการสร้างหุ่นยนต์หรือบอท (bot) ขึ้นมาอำนวยความสะดวก กรณี การให้บริการข้อมูล การตอบคำถาม หลายองค์กรได้มีการสร้างและ

พัฒนาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ หรือ Chatbot ผ่านโปรแกรมประยุกต์ไลน์ (Line Application) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับองค์กรด้านการให้บริการข้อมูล ช่วยตอบคำถามในรูปแบบเดิม ซ้ำ ๆ กัน หรือคำถามที่มีลักษณะคล้ายกันจากผู้รับบริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง และเป็นเทคโนโลยีที่สามารถทำงานได้อัตโนมัติ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ได้มีผู้ให้ความหมายและคำนิยามไว้ ดังนี้

### ความหมายระบบโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot

ระบบโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot) ผ่านโปรแกรม Line Application คือบัญชีไลน์แบบเป็นทางการ (Line Official Account) ที่ได้นำข้อความไลน์ตอบกลับอัตโนมัติ (Line Messaging API) มาใช้เปิดให้บริการสำหรับนักพัฒนา โดยบัญชีไลน์แบบเป็นทางการจะทำการกำหนดหรือตั้งค่าไว้ที่ระบบของบริการ เพื่อให้สามารถโต้ตอบกับผู้ใช้งานได้โดยไม่ต้องใช้มนุษย์เป็นคนตอบ (วสุ บัวแก้ว และปณิธิ เนตินันท์, 2563)

ขวัญใจ เตชเสนสกุล (2561) กล่าวไว้ในบทความของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM BANK) “Chatbot : ผู้ช่วยมืออาชีพในยุค...ใครเร็วกว่า ได้เปรียบ” ว่า Chatbot คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาให้สามารถสนทนาตอบโต้กับมนุษย์ผ่านตัวอักษร และเสียงพูดได้โดยอัตโนมัติ ยิ่งตอบได้รวดเร็วมากเท่าใดก็จะยิ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและแปรเป็นโอกาสทางการค้าได้มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของการศึกษาการพัฒนาระบบตอบคำถามอัตโนมัติ กรณี ศึกษาบริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ว่า ระบบสามารถตอบคำถามอัตโนมัติประเภทข้อความ (Text, Keywords) ใช้ประโยชน์ได้จริง และความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับพึงพอใจมาก (ธัญญกร ดีพร้อม และคณะ, 2563)

มาโนชญ์ แสงศิริ (2562) ได้กล่าวว่า Chatbot เป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยนักพัฒนาโปรแกรมตามความต้องการของหน่วยงาน เพื่อจำลองบทสนทนาของมนุษย์ให้สามารถพูดคุยหรือสื่อสารกับมนุษย์ผ่านทางเสียงหรือข้อความแบบทันทีทันใด สามารถตอบคำถามให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือ ให้ความบันเทิง และ Chatbot มีการพัฒนาขึ้นมา 2 แบบ ได้แก่

1. Rule-Based Bot ซึ่งถูกกำหนดด้วยกฎต่าง ๆ ด้วยคำสำคัญ (Keywords) โดยมีหลักการทำงาน คือ จะทำงานตามกฎและคีย์เวิร์ดที่ถูกกำหนดไว้ ถ้าหากคำถามไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ บอทจะให้คำตอบตามที่ผู้พัฒนากำหนดไว้ เช่น “คำถามไม่ถูกต้อง” เป็นต้น

2. AI Bot (ปัญญาประดิษฐ์) จะใช้ Machine Learning ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของศาสตร์ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาช่วยให้ข้อมูล ดังนั้น บอทจะเรียนรู้จากคำถามและคำตอบส่วนใหญ่ ลักษณะเด่นที่สำคัญของบอทประเภทนี้ คือ ฉลาดและเข้าใจภาษาของมนุษย์มากขึ้น ในปัจจุบัน AI Bot ได้รับความนิยมมาก ในหลายหน่วยงานได้นำไปใช้พัฒนาการให้บริการอีกรูปแบบหนึ่ง เช่น IBM, Microsoft, Google, Facebook, Line, และ Amazon เพื่อนำไปใช้ทำ Digital Marketing นอกจากนี้ยังเปิดบริการให้กับนักพัฒนาโปรแกรมสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้อีกด้วย

จากความหมายของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติหรือแชทบอท (Chatbot) ขวัญใจและมาโนชน นักวิชาการทั้งสองให้ทัศนะไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot) สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยการรับส่งข้อมูล ข่าวสาร ได้สะดวก รวดเร็ว โดยสามารถสื่อสารผ่านทางข้อความตัวอักษร รูปภาพ หรือข้อความเสียง นอกจากนี้โปรแกรมดังกล่าว ยังสร้างความบันเทิงและตอบสนองความพึงพอใจให้กับผู้ใช้งานด้วย ผู้วิจัยมองว่าการศึกษาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ของส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ กองบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อจุดประสงค์ในการสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้งาน ได้แก่ รูปภาพ ข้อความ เสียง หรือวิดีโอ ผ่านแพลตฟอร์มที่มีผู้ใช้งานเป็นจำนวนมาก เช่น Facebook Messenger หรือ Line Application เป็นต้น

### ประเภทของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot)

ขวัญใจ เตชเสนสกุล (2561) โปรแกรม Chatbot ในปัจจุบันที่นิยมใช้แบ่งได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ทำงานตามกฎที่กำหนดไว้ (Rule-based Bot) และรูปแบบที่มีปัญญาประดิษฐ์ (AI Bot) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติที่ทำงานตามกฎที่กำหนดไว้ (Rule-based Bot) แชทบอทประเภทนี้จะถูกโปรแกรมให้สนทนาโต้ตอบตามกฎหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น ตั้งกฎไว้ว่า เมื่อมีคำถามเรื่องไซส์ ต้องตอบว่าอะไรบ้าง ดังนั้น พนักงานที่มีคนถามว่า “มีไซส์อะไรบ้าง” Chatbot ก็จะตอบทันทีว่า “มีเฉพาะไซส์ M และ L” ตามที่ได้โปรแกรมไว้แล้ว เป็นต้น แต่เนื่องจากการตั้งกฎหรือเงื่อนไขให้ครอบคลุมทุกกรณีที่อาจเกิดขึ้นต้องใช้เวลามากและในความเป็นจริงก็แทบเป็นไปได้ที่จะตั้งกฎให้ครบถ้วนในทุกมิติ Chatbot แบบนี้จึงมีข้อจำกัด คือ หากคำถามไม่ตรงกับกฎหรือ Key Word ที่กำหนดไว้ Chatbot ก็ไม่สามารถตอบได้หรืออาจให้คำตอบที่ผิดพลาดได้

2. โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติแบบที่มีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence Bot: AI Bot) ฝังอยู่ แชทบอทประเภทนี้จะเข้าใจภาษามนุษย์ รูปประโยค และบริบทที่ผู้ใช้ต้องการจะสื่อได้ดีกว่า Rule-based Bot เพราะมีการนำระบบการประมวลผลภาษาของมนุษย์ หรือ NLP (Natural Language Processing) มาใช้ร่วมกับ Machine Learning เพื่อให้ Chatbot เกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการรู้คิดด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

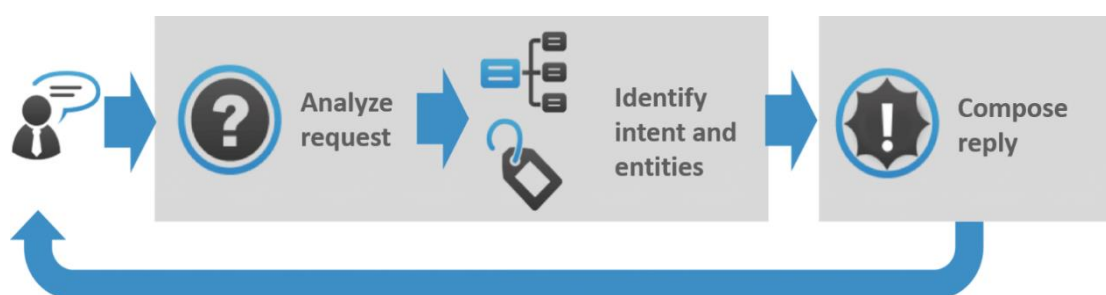
จากความหมายและประเภทของระบบโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot) ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาระบบโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot ในการวิจัยครั้งนี้โดยผ่านโปรแกรม Line Application เป็นการผสมผสานการทำงานทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการทำงานตามกฎที่กำหนดไว้ (Rule-based Bot) และรูปแบบการโต้ตอบออนไลน์ระหว่างหุ่นยนต์ที่ถูกพัฒนาออกแบบมาเพื่อใช้สนทนาและมนุษย์ ผ่านข้อความหรือเสียงได้แบบ Real Time โดยใช้เทคโนโลยีเสมือน

มนุษย์ (Artificial Intelligent : AI) เพื่อประสิทธิภาพในการให้ข้อมูล ผู้พัฒนาระบบมักต้องปรับแต่ง และทดสอบการใช้งานอย่างต่อเนื่อง

### หลักการการทำงานของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot) (Thaiware, 2563)

1. ระบบจะทำการวิเคราะห์คำถามของผู้ใช้งาน โดยระบบจะตรวจสอบคำหรือข้อความที่เหมือนหรือคล้ายกับคำหลักที่กำหนดไว้ตอนพัฒนา

2. ระบบจะทำการตอบกลับผู้ใช้งาน เมื่อระบบโต้ตอบอัตโนมัติค้นหาคำที่มีลักษณะคล้ายกับคำหลักได้แล้ว จะตอบกลับผู้ใช้งานในคำตอบที่เหมาะสม และรวดเร็วที่สุด ดังภาพที่ 2



รูปภาพที่ 2 หลักการทำงานของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติแชทบอท (Chatbot)

ที่มา : [https://expertsystem.com/wpcontent/uploads/2019/06/ChatbotPost\\_Picture1.png](https://expertsystem.com/wpcontent/uploads/2019/06/ChatbotPost_Picture1.png)

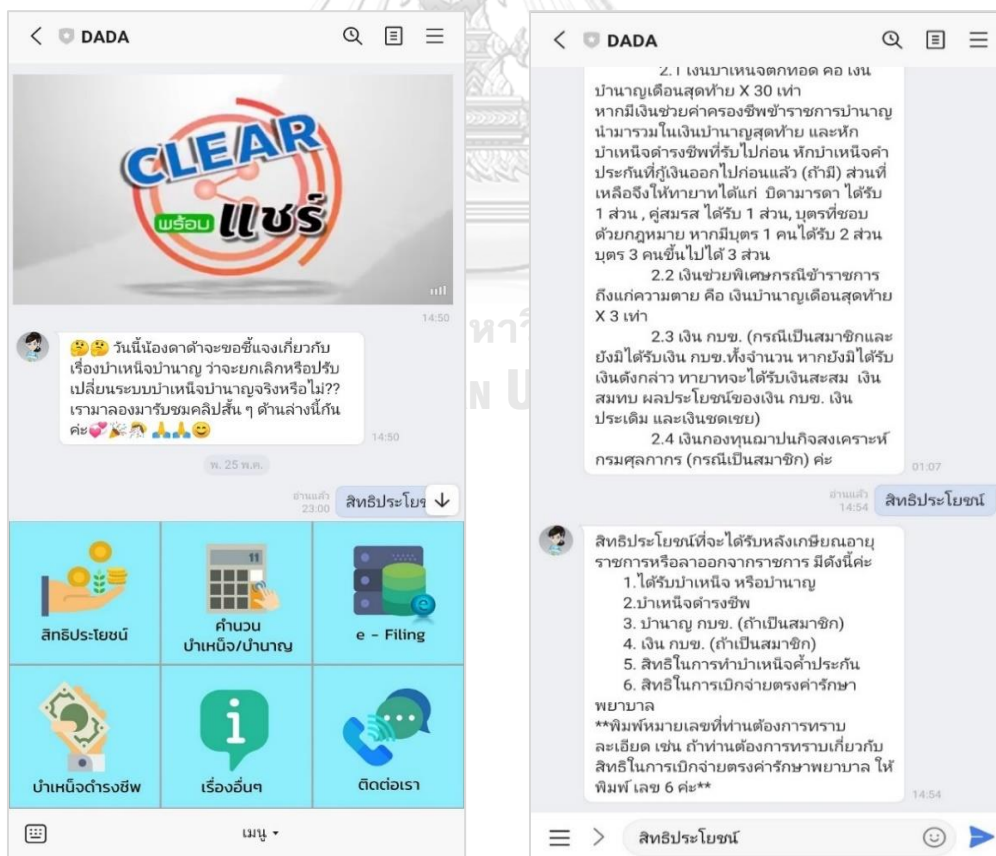
### โปรแกรมไลน์ (Line Application)

ปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เทคโนโลยีการสื่อสารช่วยให้การใช้ชีวิตในสังคมมีความสะดวกสบายมากขึ้น ช่วยลดช่องว่างทางการสื่อสารระหว่างกันให้แคบลง ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น นอกจากสมาร์ตโฟน (Smartphone) ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถสนทนาหรือแลกเปลี่ยนสารระหว่างกันแล้ว แอปพลิเคชัน (Application) บนสมาร์ตโฟนก็ยิ่งทำให้ผู้ใช้งานเพลิดเพลินกับสื่อสังคมออนไลน์ด้วยเช่นกัน เนื่องจากช่องทางในการติดต่อสื่อสารมีให้เลือกหลากหลาย มีความดึงดูด และน่าสนใจ อาทิ “การสนทนาผ่านข้อความ” (Chat) เช่น LINE, Ch@t On, iMessage, Facebook Messenger, และWhatsApp เป็นต้น ศุภศิลาป์ ยังได้กล่าวถึง ไลน์ ว่าเป็นรูปแบบของโปรแกรมสนทนาบนสมาร์ตโฟน ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสาร ความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ที่ทำให้ไลน์โดดเด่น คือ “รูปแบบของสติ๊กเกอร์” รวมทั้งคุณลักษณะเฉพาะในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสนทนาด้วยเสียง การสื่อสารแบบกลุ่ม การสร้างไทม์ไลน์ และการเล่นเกม เป็นต้น ด้วยคุณลักษณะของไลน์ จึงทำให้ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากทั้งกับผู้ใช้ทั่วไปและผู้ประกอบกิจการด้านการให้บริการที่นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงผู้บริโภค (ศุภศิลาป์ กุลจิตต์เจือวงศ์, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริมา ทองสว่าง ที่ได้กล่าวถึง เทคโนโลยี

โทรศัพท์เคลื่อนที่ของผู้อพยพชาวไทยที่อาศัยในประเทศเยอรมันว่า ในปัจจุบันสมาร์ตโฟนได้ถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย โดยเฉพาะใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารทางไกล นอกจากนี้สื่อสังคมออนไลน์บนแพลตฟอร์ม อาทิ Skype, Facebook Messenger, LINE, WhatsApp ยังช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ใช้งานด้วยกัน สื่อสังคมออนไลน์เหล่านี้ได้ให้ผู้ใช้งานสนุกสนานกับการสนทนาระหว่างกัน ไม่เพียงแต่รับส่งข้อความและเสียงเท่านั้น แต่ยังสามารถแลกเปลี่ยนรูปภาพ คลิปวิดีโอ และเพลง ด้วยฟังก์ชันที่หลากหลายของสมาร์ตโฟนทำให้การสื่อสารมีความสมจริงและเป็นธรรมชาติ (Sirima Thongsawang, 2016)

### การประยุกต์ใช้โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ของบริหารทรัพยากรบุคคล

โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ของส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เมื่อพิจารณาแล้วมีลักษณะของการทำงานเช่นเดียวกันกับในภาพที่ 2 กล่าวคือ มีหลักการทำงานโดยที่ผู้ใช้งานนำเข้าคำถามผ่านโปรแกรมแชทบอท ในรูปของการพิมพ์เป็นตัวอักษร หรือเลือกเมนูคำถามจากแถบเมนูที่ต้องการ หลังจากนั้นโปรแกรมจะทำการประมวลผลคำตอบที่ตรงประเด็นมากที่สุดออกมาในทันที ดังภาพที่ 3



รูปภาพที่ 3 การทำงานของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่คล่องตัว (Agile Organization)

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ได้สร้างความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงให้กับการใช้ชีวิตของผู้คนในสังคม ทำให้การรับบริการ การติดต่อทำธุรกรรม การสื่อสารแลกเปลี่ยน การส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ ทำได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีความยืดหยุ่น ในส่วนของภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่มีความหลากหลาย และแข่งขันทางธุรกิจกันมากขึ้น นั่นทำให้ภาคธุรกิจต้องมีการปรับตัว องค์การจึงต้องมีกลยุทธ์และสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้้องค์การอยู่รอด แม้แต่ในภาครัฐเองก็จำเป็นต้องมีการปรับตัว สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัวสูง (Agile) โดยอาศัยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยยกระดับการทำงานขององค์การ ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

### ความหมายของอไจล์ (Agile)

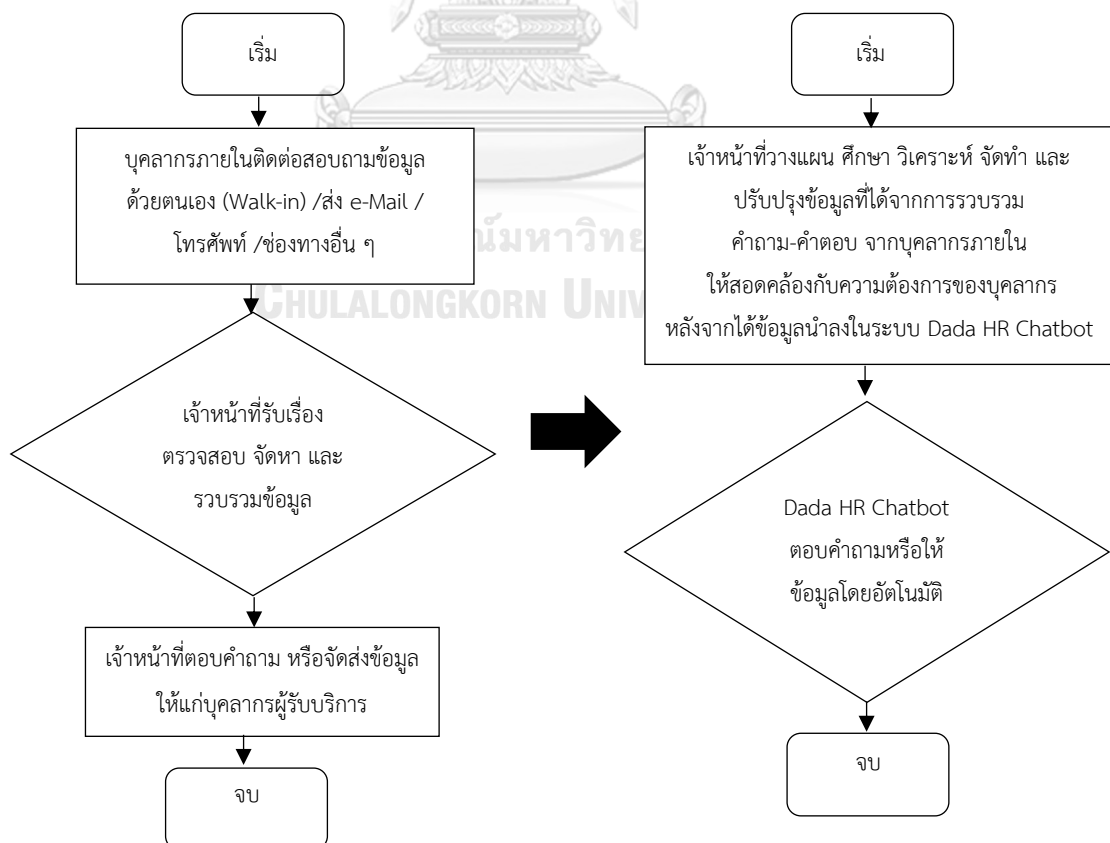
อไจล์ (Agile) แปลว่า คล่องตัว รวดเร็ว เมื่อก้าวถึงบริบทของการทำงาน อไจล์กลายมาเป็นแนวคิดของการทำงานที่เน้นความว่องไว ความคล่องตัว ความยืดหยุ่นสูง และการทำงานเป็นทีม ในลักษณะของ Cross-functional team เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา โดยการสื่อสารและประสานงานกัน ภายในทีม ลักษณะของการทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการทำงาน กระตุ้นการสร้างนวัตกรรมใหม่และนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และช่วยสร้างองค์การบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วเท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีนักคิดและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

โอลิ ซาโล (Oli Salo, 2017) ได้กล่าวไว้ในบทความของบริษัท McKinsey & Company “จะสร้างองค์การความคล่องตัวได้อย่างไร: How to create agile organization” เกี่ยวกับองค์การที่มีความคล่องตัว (organizational agility) ว่าเป็นความสามารถขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการทำงาน คน (ทรัพยากรมนุษย์) และเทคโนโลยีขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในอนาคต

พิชญ์พีจี สายเชื้อ (2563) กล่าวว่า องค์การแห่งความคล่องตัว (Agile Organization) หมายถึง องค์การที่มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป (จากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ) โดยลดขั้นตอนในการทำงาน การอนุมัติ และการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Em-power) แก่พนักงานให้มากขึ้น อาศัยลักษณะของการประสานความร่วมมือระหว่างทีม (Collaboration) ให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่เป็น silo ทุกระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ในองค์การควรมีให้น้อยที่สุด ใช้ดุลพินิจ และการตัดสินใจของพนักงานภายใต้ข้อมูลที่เหมาะสมให้มากที่สุด

ทั้งนี้ ความสำคัญของการเป็นองค์กรที่คล่องตัวได้นั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นในลักษณะขององค์กรแบนราบ (flat organization) ให้มีลักษณะของการทำงานไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป สร้างกระบวนการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และรวดเร็ว เพื่อทันต่อการปรับตัวตลอดเวลา ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและเสียเวลาออกไป โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ทันสมัยเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำแก่ผู้ใช้งาน และให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการ พร้อมทั้งมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น ที่สำคัญคือ การปรับวัฒนธรรมองค์กร การเสริมสร้างทัศนคติของผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพภายใต้การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ โดยเน้นสร้างความพอใจสูงสุดต่อบุคลากร ประชาชนผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงบริบทความคล่องตัว โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ถือเป็นเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความทันสมัย และมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรภายในองค์กร ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลและความแม่นยำในการให้คำตอบแก่ผู้ใช้งาน นอกจากนี้ยังช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและเสียเวลาออกไปได้อีกด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแผนภาพของขั้นตอนโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot เพื่อเปรียบเทียบระหว่างก่อนการมีโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติแบบทอทและหลังจากได้นำโปรแกรมดังกล่าวเข้ามาใช้ ดังนี้



รูปภาพที่ 4 การลดขั้นตอนจากการประยุกต์ใช้ Dada HR Chatbot



## ลักษณะขององค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile Organization)

สุรพงษ์ มาลี (2562) ได้ให้ลักษณะขององค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile Organization) ว่ามีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงเน้นการตอบสนองหรือสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ด้วย
2. อาศัยเครือข่ายของทีมขนาดเล็กที่มีอิสระ ในลักษณะของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับทีม (Empowered Teams) เป็นตัวขับเคลื่อนงาน แม้ว่าโครงสร้างที่เป็นแกนหลักขององค์กร อาจจะเป็นแบบดั้งเดิม แต่ทีมงานจะเป็นผู้นำการปรับเปลี่ยนแบบแผน กระบวนการ และวิธีทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ซึ่งอาจมีความผันผวน ไม่แน่นอน และยากแก่การคาดเดาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีระบบการตัดสินใจที่รวดเร็ว เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ให้เห็นผลเร็วในระยะสั้น มีระบบในการติดตาม ประเมิน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็ว
4. ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่พร้อมปรับตัวและมีความรักในงาน โดยสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการให้อิสระในการทำงาน (Empowering Culture) และเน้นความร่วมมือ (Collaboration) เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร
5. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร

ตามทัศนะของสุรพงษ์ ที่ได้ให้ลักษณะขององค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile Organization) หากพิจารณาในบริบทของภาคเอกชน เป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ในทางกลับกันภาครัฐ เป้าหมายสูงสุด คือ การตอบสนองความต้องการของประชาชน สำหรับผู้วิจัยมองว่าในบริบทของภาครัฐ สิ่งสำคัญอีก 2 ประการ ที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความคล่องตัวได้นั้น คือ ผู้บริหารองค์กร และกฎหมาย ระเบียบหรือคำสั่ง กล่าวคือ ผู้บริหาร ต้องมีภาวะผู้นำสูง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และเปลี่ยนแปลงองค์กรในทางที่ดีขึ้น ในส่วนของกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งควรพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กล่าวโดยสรุป ลักษณะขององค์กรที่จะสามารถปรับเปลี่ยนสู่ความคล่องตัวได้มี 7 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถพร้อมปรับเปลี่ยน 3) คำสั่งหรือกฎระเบียบว่าด้วยการมอบอำนาจให้สังกัดหน่วยงานภายในดำเนินการได้สะดวก 4) มีโครงสร้างองค์กรลักษณะแบนราบ 5) มีระบบการจัดการและขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 6) นำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและตอบโจทย์ผู้ใช้งานมาใช้ และ 7) การให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่

พัชรวาลย์ ศุภภะ (2562) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ว่าเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐาน วัดได้ ใช้กลไกการตลาด เปิดโอกาสให้ภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุนและแข่งขันอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น เพื่อให้ระบบราชการเกิดความสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ รัฐควรมีบทบาทหรือหน้าที่เฉพาะที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชน และชุมชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มีการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์การให้เกิดความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการทำงานที่ทันสมัยจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือให้เกิดความเหมาะสมต่อการทำงาน มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของเจ้าหน้าที่รัฐให้มีคุณภาพสูง โดยเน้นการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลัก มีกลไกการบริหารงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย เช่น สร้างระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อดึงดูดให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการด้วยความสมัครใจ สร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้

การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะที่สำคัญ คือ การสะท้อนประเด็นเรื่อง “การปฏิรูป” การบริหารงานในภาครัฐเพื่อเข้ามาแก้ไขปัญหาทางการบริหาร ที่ตัวแบบดั้งเดิม หรือระบบบริหารแบบเดิมไม่สามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ (วสันต์ เหลืองประภัสร์, 2548)

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ NPM (New Public Management) องค์การที่มีค่านิยมหรือแนวคิดดังกล่าว องค์การจะมีลักษณะที่มีความยืดหยุ่น สามารถกำหนดปรับเปลี่ยนกฎระเบียบให้มีความคล่องตัว (Osborne & Gaebler, 1992 อ้างถึงใน ปกรณ์ ศิริประกอบ, 2562)

จากความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) สรุปได้ว่า คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่ามาใช้ในระบบราชการ เช่น ปรับปรุงโครงสร้างในแนวราบ ทำองค์การให้มีขนาดเล็กลงเพื่อง่ายต่อการจัดการ จัดระบบราชการให้กะทัดรัด และคล่องตัวมากขึ้น นำหลักการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารงาน ใช้กลไกการตลาดเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะ และมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพโดยนำค่านิยมทางด้านความเสมอภาคและความเป็นธรรมมาปรับใช้ เป็นต้น

### เหตุผลที่ต้องนำแนวการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) หรือตัวย่อเรียก NPM มาใช้ในปัจจุบัน เกิดจากรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแบบเดิม (Old Public

Management) หรือที่เรียกว่า OPM เกิดประสบปัญหาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อีกต่อไป เนื่องมาจากปัญหา 2 ประเด็น ได้แก่

**ประเด็นที่หนึ่ง** ความไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการ เช่น การบริหารจัดการภาครัฐแบบเดิมเน้นสายบังคับบัญชา และกฎระเบียบที่เคร่งครัดมากจนทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน และการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจมากเกินไป หากภาครัฐไม่มีการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อมุ่งไปสู่การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ย่อมทำให้ระบบราชการเกิดความล้าสมัย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ เศรษฐกิจ และสังคมในอนาคต

**ประเด็นที่สอง** การเปลี่ยนแปลงของภาคเอกชนได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานโดยเน้นการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น ส่งผลให้ภาครัฐต้องปรับตัวตามด้วยการเพิ่มศักยภาพและปรับองค์การให้คล่องตัวมากขึ้น หากภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนอาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การภาครัฐได้ในอนาคต

### **การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2564 - 2565)**

เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงและมีความผันผวนสูง อาทิ ภาวะโลกร้อน สังคมสูงอายุ โรคอุบัติใหม่ การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของโลก (VUCA World) ภาครัฐไทยจึงได้มองเห็นความสำคัญและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังจะเห็นได้จากการปรับนโยบายให้มีความสอดคล้องและยืดหยุ่น เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และแผนการปฏิรูปประเทศ และที่เห็นได้ชัดเจน คือ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2564 - 2565 ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ดังปรากฏตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2564 - 2565) ซึ่งได้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาบริการภาครัฐเพื่อประชาชน การปรับบทบาทภารกิจโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย ยืดหยุ่นเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2564)

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: มุ่งพัฒนาบริการภาครัฐเพื่อประชาชน**

เนื่องจากปัจจุบันภาครัฐมองประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น (Citizen-Centric Approach) เมื่อพิจารณาในมุมมองของการให้บริการ ดังนั้น เป้าหมายที่ภาครัฐเลือกที่จะทำ คือ การพัฒนาบริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็วในการติดต่อภาครัฐ โดยการพัฒนาทางด้านบริการของหน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อประชาชนในฐานะผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการได้อย่างทันที ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านช่องทางการบริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์

โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม และนวัตกรรมมาปรับใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่ายและหลากหลายรูปแบบ ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริมและผลักดันการให้บริการภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Services) และยกระดับศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ผ่านการเชื่อมโยง และบูรณาการขั้นตอนในงานบริการจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นศูนย์ที่หน่วยงานจัดตั้งขึ้น หรือแม้แต่ห้างสรรพสินค้าเพื่อผู้รับบริการเข้าถึงการบริการได้สะดวก รวดเร็ว ณ จุดเดียว เช่น ศูนย์บริการประชาชน และศูนย์บริการร่วมกระทรวงหรือระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น

2. เชื่อมโยงบริการภาครัฐทุกหน่วยงานแบบเบ็ดเสร็จ (End to End Service) ด้วยการให้หน่วยงานของรัฐให้บริการผ่านระบบกลางหรือ เว็บกลางของภาครัฐ (Web Portal) เพื่อเป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท และพัฒนาแอปพลิเคชัน หรือระบบการเชื่อมโยงงานบริการที่ทันสมัย สนับสนุนการดำเนินงาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อภาคธุรกิจในการเข้าถึงการบริการจากภาครัฐได้ทันที ทุกช่องทาง ด้วยมาตรฐานเดียวกัน

3. ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และยกระดับสู่การบริการส่วนบุคคล (Personalized Customer Service) กล่าวคือ ปัจจุบันภาครัฐมองประชาชนเป็นศูนย์กลางในฐานะของผู้รับบริการ ดังนั้น ภาครัฐจำเป็นต้องยกระดับการให้บริการประชาชน และเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการกับประชาชนมากที่สุด เช่น การให้บริการในรูปแบบส่วนบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ภาครัฐยังต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อให้การบริการของรัฐเกิดความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

4. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการให้บริการอย่างเต็มใจ (Service Mind) ด้วยการกระตุ้นให้องค์การภาครัฐปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ โดยมุ่งให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจิตบริการที่ดีต่อประชาชน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรงต่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการมากขึ้น

5. สื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ ให้กับประชาชนในฐานะผู้รับบริการให้รับรู้ถึงรูปแบบการบริการต่าง ๆ ของภาครัฐ และช่องทางในการรับรู้ข่าวสารที่หลากหลาย เพื่อให้ประชาชนสามารถเลือกทางเลือกในการรับบริการได้

6. พัฒนาระบบนิเวศที่สร้างเสริมภาครัฐระบบเปิด และการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย (Open Government and Meaningful Participation: OG & MP) คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และพัฒนาบริการภาครัฐ เนื่องจากประชาชนในฐานะผู้รับบริการรับรู้ถึงประเด็นที่ส่งผลต่อตนเอง ในพื้นที่ที่ตนอาศัย หากภาครัฐเปิดโอกาสให้ชุมชน ภาคประชาชน หรือภาคเอกชนเข้ามาร่วมกันพัฒนานวัตกรรมในการบริการสาธารณะร่วมกับภาครัฐได้ ย่อมส่งผลให้ภาครัฐทำงานได้ราบรื่น

7. ทบทวนและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค โดยการทบทวนขั้นตอนปรับปรุงกระบวนการ หรือแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว เอื้อต่อการแข่งขันของประเทศ และรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

## **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: มุ่งปรับบทบาทภารกิจโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้ทันสมัย ยืดหยุ่น และรองรับกับการเปลี่ยนแปลง**

ในอดีตองค์การภาครัฐถูกขับเคลื่อนด้วยระบบการทำงานแบบตั้งรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive) ยึดกฎระเบียบ คำสั่ง และมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Rule-based Driven) ทำให้ระบบการทำงานมักเกิดความล่าช้า (Red Tape) ส่งผลให้เกิดต้นทุนสูงในการดำเนินงาน เมื่อสถานการณ์เกิดความผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ทำให้องค์การภาครัฐมีความตื่นตัว และมุ่งปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้างองค์การให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น คล่องตัว เช่น การปรับระบบการทำงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digitization) การมุ่งดำเนินงานในเชิงรุก ตอบสนองได้ทันที ทันเวลา เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้สรุปสาระสำคัญไว้ ดังนี้

1. ทบทวนบทบาทภารกิจภาครัฐ ยุบเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น และถ่ายโอนภารกิจให้ภาคส่วนอื่นไม่ว่าจะเป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างภาครัฐให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างแบบราชการที่เน้นสายการบังคับบัญชา และการจัดวางโครงสร้างองค์การในแนวดิ่ง เพื่อลดความซ้ำซ้อน สร้างความยืดหยุ่น และความคล่องตัวของการดำเนินงาน ทำให้องค์การภาครัฐสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ส่วนราชการควรมีแผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Business Continuity Plan) เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้ทันทั่วทั้ง

2. พัฒนาแนวทางการจัดโครงสร้างในรูปแบบที่รองรับกับอนาคตและมีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การจัดโครงสร้างการบริหารงานแบบ Agile Organization หรือการจัดโครงสร้างองค์การแบบเฉพาะกิจ (Ad hoc) เพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีความผันผวน และการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน โดยจะต้องจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ

3. สร้างความเข้มแข็งในการบริหารราชการในระดับพื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน และการบูรณาการทุกภาคส่วน โดยมุ่งส่งเสริมการกระจายอำนาจหรือความรับผิดชอบต่อชุมชนและสนับสนุนบทบาทของชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือออกแบบการบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะร่วมกันกับภาครัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ

4. ประเมินความเหมาะสม ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการจัดส่วนราชการ เช่น การนำรูปแบบการให้บริการร่วมกัน (Shared Services) มาใช้เพื่อประหยัดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย

ยกระดับคุณภาพมาตรฐาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานของรัฐ โดยรวมกิจกรรมหรือกระบวนการประเภทเดียวกันเข้ามาไว้ด้วยกัน นอกจากนี้ภาครัฐต้องยกระดับคุณภาพการให้บริการ ด้วยการนำระบบดิจิทัลมาใช้พัฒนางานภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการให้มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และประหยัดค่าใช้จ่ายมากขึ้น

5. ทบทวนกฎหมายและระเบียบให้การจัดตั้ง และปรับเปลี่ยนรูปแบบหน่วยงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ

การบริหารงานภาครัฐเป็นการบริหารงานเพื่อมุ่งตอบสนองต่อผู้รับบริการ นั่นคือ ประชาชน ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงได้พยายามพัฒนาระบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อสร้างคุณภาพต่อการปฏิบัติงาน มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จึงได้นำแนวทางการบริหารงานของภาคเอกชนเข้ามาปรับใช้ในการบริหารงานในองค์กรภาครัฐ โดยยึดหลักความคุ้มค่า และคุณภาพในการให้บริการประชาชน จากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ ผู้วิจัยศึกษาประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว พบว่า เป้าหมายของยุทธศาสตร์ดังกล่าว คือ ความพยายามที่จะยกระดับการบริหารงาน และผลักดันให้ภาครัฐมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน พัฒนารฐานข้อมูลร่วม และพัฒนารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารราชการ นำไปสู่แนวทางที่ภาครัฐไทยต้องผลักดันให้องค์กรดำเนินตามแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้และปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพ (Lean Process) การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ของภาครัฐไทย ทำให้องค์กรภาครัฐมีแนวโน้มสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ได้รวดเร็ว การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องอาศัยการสร้างสภาพแวดล้อมทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ พัฒนาระบบการบริหารงาน ปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้การบริหารงานภาครัฐมีความรวดเร็ว และคล่องตัว สอดรับการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. พัฒนารฐานข้อมูลภาครัฐ เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Open Government) ภาครัฐต้องพัฒนารฐานข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐระหว่างหน่วยงานได้อย่างปลอดภัย นำเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ หรือ Big Data มาใช้ การเปิดเผยข้อมูลที่หลายองค์กรสามารถเข้ามาสืบค้น ตรวจสอบ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐจากข้อมูลที่เปิดเผย เช่น การจัดทำระบบบัญชีข้อมูลภาครัฐ (Data Catalog) และข้อมูลเปิดภาครัฐ เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) นอกจากการเปิดเผยข้อมูลได้ระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน ยังต้องสร้างกลไกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมตรวจสอบในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. พัฒนารูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ ภายใต้บริบทของโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การภาครัฐต้องปรับปรุงการบริหารงาน โดยนำหลักการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการตอบสนองความต้องการประชาชน หลักการดังกล่าวตอบสนองแนวคิดเกี่ยวกับการบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างแท้จริง ซึ่งรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการ ได้แก่ การปรับปรุงระบบการบริหารงาน การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ซึ่งประเด็นของการปรับปรุงดังกล่าวจำเป็นต้องมีการนำนวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่า (Value Creation) ในการทำงาน

4. สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์ (Change Agent) และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ไม่เพียงการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมระดับโลกแล้ว แม้แต่ภายในองค์กรก็ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ฉะนั้นแล้ว เพื่อความอยู่รอดขององค์กรจึงต้องมีความพร้อมรับการปรับเปลี่ยน และผลักดันให้องค์การของตนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เมื่อกล่าวถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีผู้นำที่ขับเคลื่อนองค์กร นั่นคือ ผู้นำ และผู้ปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้นำทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และกระตุ้นให้คนในองค์กรปฏิบัติงานตามเป้าขององค์กรที่ได้วางไว้ ส่งเสริมค่านิยมประชาธิปไตยคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งกำหนดหรือจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพความสามารถให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะด้านการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อสอดรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

5. สร้างมาตรการ กลไก และการวางระบบป้องกันการทุจริต เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน ด้วยการพัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก สร้างระบบตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อลดปัญหาการทุจริต และการพัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริต เช่น การเสริมสร้างคุณธรรม และความโปร่งใสให้เกิดขึ้นภายในองค์กรภาครัฐ อันจะเป็นการยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการให้เกิดขึ้นภายในองค์กรภาครัฐ

6. ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กฎหมายมีความทันสมัย เป็นธรรมในการบังคับใช้ และสอดคล้องกับหลักกฎหมายหรือข้อบังคับสากล ด้วยการทบทวนและแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐไทย

ผู้วิจัยมองแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ว่าเป็นการสะท้อนแนวคิดในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ของภาครัฐ เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่อต้องการลดบทบาท และขนาดของภาครัฐที่ใหญ่เทอะทะ ด้วยการนำรูปแบบการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้ โดยมุ่งหวังให้เกิดความสำเร็จเหมือนภาคเอกชน และเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ การค้า การเงิน ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนขึ้นทุกขณะใน

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงระเบียบและการบริหารงานภาครัฐไม่สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสภาวะปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การแก้ไขปัญหาภาครัฐและภาคเอกชนต้องร่วมมือกัน สะท้อนแนวคิด Public – Private Partnership : PPP โดยภาครัฐนำแนวคิดทางภาคเอกชนมาใช้ เช่น การกลไกทางการตลาด เป็นตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร เปรียบเสมือนค่านิยมภาคเอกชน (Businesslike Values) โดยมีรากฐานแนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (New Institutional Economics : NIEs) มาใช้อธิบายแนวคิด NPM เช่น การจูงใจโดยเน้นการแข่งขันทางการตลาด ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจของระบบราชการส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น (Decentralization) เพิ่มการแข่งขันโดยให้องค์กรภายนอกเข้ามาทำแทน (Outsourcing) ใช้ระบบกึ่งการตลาด (Quasi-market) และให้ทางเลือกกับลูกค้า โดยส่งเสริมให้รัฐมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ มองประชาชนเป็นลูกค้า ขับเคลื่อนการบริหารด้วยแรงจูงใจทางการเงินและผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยบทบาทของภาครัฐเปลี่ยนจากการพายเรือ (Rowing) คือรัฐเป็นผู้ทำเองทั้งหมด เป็นการถือหางเสือ (Steering) คือ รัฐรับบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบาย ควบคุมกฎระเบียบ และปล่อยให้ภาคส่วนอื่นเป็นผู้ปฏิบัติหรือทำหน้าที่แทน (Privatization)

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หากภาครัฐต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการได้จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนไป โดยภาครัฐควรพิจารณาในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ดังนี้

- 1) ปรับรูปแบบองค์กรแนวราบ (Flat Organization)
- 2) ปรับขนาดองค์กรภาครัฐให้มีขนาดเล็กลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน
- 3) เน้นการกระจายอำนาจการบริหารงานสู่หน่วยงานรองมากขึ้น
- 4) แยกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติออกจากกัน หรือที่เรียกว่า De-coupling เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นอิสระต่อกันในการบริหารงาน ทำให้เกิดการถ่วงดุลและตรวจสอบได้ (Accountability) ซึ่งเป็นการสร้างความโปร่งใสอีกริธีหนึ่ง

5) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐด้วยการยกเลิกการควบคุม (Deregulation) คือ ภาครัฐ ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากเกินไป เพื่อเกิดความรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสำหรับภาครัฐแล้ว ในส่วนของการปรับรูปแบบการบริหารงานภาครัฐ ก็ควรให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน ดังนี้

- 1) ผลผลิต (Productivity) โดยการปรับปรุงคุณภาพ
- 2) ใช้กลไกการแข่งขันทางการตลาด กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในภาครัฐและเอกชน
- 3) สร้างทางเลือกให้กับประชาชนในการมาใช้บริการมากขึ้น
- 4) ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะ



สำหรับการนำโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot เข้ามาปรับใช้ ภายใต้บริบทของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่สิ่งที่เห็นได้ชัดเจน คือ การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) ในการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการจัดประกวดผลงานด้านนวัตกรรมขององค์กร การเปิดกว้างและเชื่อมโยง (Open and Connected) การทำงานแบบบูรณาการกับหน่วยงานอื่นในทุกมิติด้วยการจัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดทำแชทบอท (Chatbot) ขึ้นพร้อมทั้งคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในฐานะผู้ใช้งานโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติดังกล่าวเพื่อให้บริการอย่างเหมาะสม บุคลากรมีทางเลือกในการรับบริการข้อมูลที่หลากหลาย ไม่เพียงแต่ช่องทางโทรศัพท์ อีเมล หรือการติดต่อด้วยตัวเองเพียงเท่านั้น แต่ยังสามารถสืบค้นหรือสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากรผ่านโปรแกรมได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว และมีเวลาเพิ่มมากขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนาองค์กรเกิดประสิทธิภาพในด้านอื่น ๆ

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)

วิวัฒนาการของยุคดิจิทัลเริ่มต้นจาก Digital 1.0 เป็นยุคเริ่มต้นของอินเทอร์เน็ต (Internet) ทำให้ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างไร้พรมแดน สร้างรูปแบบของการดำเนินชีวิตผู้คนโดยเปลี่ยนจากออฟไลน์มาเป็นออนไลน์ ผู้ใช้งานสามารถส่งข้อความทางอีเมลระหว่างกัน เมื่อทุกอย่างเชื่อมโยงเข้าหากัน สามารถค้นหาและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน และนำไปสู่การเกิดขึ้นของเว็บไซต์ตามมา หลังจากนั้นได้พัฒนาเข้าสู่ยุคโซเชียลมีเดีย (Social Media) การเข้ามาของโซเชียลมีเดียทำให้เกิดยุค Digital 2.0 ซึ่งผู้ใช้งานเริ่มสร้างสังคมเครือข่าย Social Network เพื่อติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ จนเริ่มพัฒนาและขยายวงกว้างไปสู่ยุค Digital 3.0 ซึ่งเป็นยุคแห่งการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเริ่มมีการนำข้อมูลขนาดใหญ่เหล่านี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ กล่าวคือ ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลให้กับองค์กร เช่น การวิเคราะห์ความต้องการของประชาชนหรือผู้บริโภค การวิเคราะห์ปริมาณสินค้าและบริการในอนาคต และในเวลาต่อมาเกิดกระแสของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้จึงเกิดยุคที่เรียกว่า Digital 4.0 ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีมีความฉลาด เพียงแค่มีชุดข้อมูลคำสั่งป้อนเข้าไประบบก็สามารถทำงานได้อัตโนมัติ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนหรือผู้ใช้งาน ดังนั้น องค์กรภาครัฐและเอกชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ปัจจุบันการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล มีรูปแบบของการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นในหลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีกระบวนการที่องค์กรต่าง ๆ ใช้จะเป็นในลักษณะของการรวมเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเชื่อมต่ออย่างแพร่หลาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างชาติได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลไว้ ดังนี้

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ประกอบด้วย 2 คำ คือ Digital และ Transformation คำว่า Digital หรือเทคโนโลยี และ Transformation หรือการเปลี่ยนแปลง เมื่อนำสองคำดังกล่าวมาใช้ในบริบทของการ Digital Transformation หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีภายในธุรกิจซึ่งก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่วัดได้ คำว่า Transformation ไม่ควรเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่ความแตกต่าง แต่ควรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำสู่สิ่งที่ดีกว่า (Perry Wiggins, 2021)

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คือ เป็นการเร่งกิจกรรมกระบวนการ ชีตความสามารถและรูปแบบทางธุรกิจเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงและโอกาสของเทคโนโลยีดิจิทัลและผลกระทบที่เกิดขึ้นในเชิงกลยุทธ์ แต่ที่มากกว่าการเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ก็คือการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ที่จะต้องก้าวให้ทันกับการพลิกโฉมทางดิจิทัลและมีความสามารถทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

บทความวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยของ (วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ใจดี, 2563) กล่าวถึงรัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาครัฐ การปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน การให้บริการ การกำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งภาครัฐได้กำหนดเป้าหมายหลักในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างการบริการ

Lyke-Ho-Gland (2019) กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการในเชิงกลยุทธ์ ที่รวบรวมเทคโนโลยีหลายชนิดไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ การทำข้อมูลและรายละเอียดในรูปดิจิทัล การทำกระบวนการเป็นอัตโนมัติ การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ และการทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ทางดิจิทัล

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0: องค์กรภาครัฐที่พร้อมปรับเปลี่ยน

ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวคิดการปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ และความเป็นเลิศ ด้วยการปรับเปลี่ยนแนวคิด และกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการพลิกโฉม (Transform) โดยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และการประสานความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐในเชิงข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารประเทศ เพื่อสร้างความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับให้กับประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) และสร้างประโยชน์สุขของ

ประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) ดังแผนภาพความสัมพันธ์ของระบบราชการ 4.0 ด้านล่างนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2560)



รูปภาพที่ 5 ระบบราชการ 4.0

ที่มา : <https://www.opdc.go.th/content/Mzk>

จากแผนภาพความสัมพันธ์ของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมองว่า การที่ภาครัฐจะเป็นที่พึ่งให้กับประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้ (Credible & Trusted Government) ภาครัฐจำเป็นต้องทำการปรับเปลี่ยน 3 เรื่อง ได้แก่ การเปิดกว้างและเชื่อมโยง (Open & Connected Government) ซึ่งหมายถึง การเปิดเชื่อมโยงและเปิดเผยข้อมูล การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) โดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และสร้างขีดสมรรถนะสูง (Smart & High Performance Government) เช่น การสร้างนวัตกรรม การริเริ่ม

สร้างสิ่งใหม่ที่เกิดประโยชน์และก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของระบบราชการ 4.0 และนำมาสรุปเนื้อหา ได้ดังนี้

1. ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยง (Open & Connected Government) ภาครัฐต้องสามารถเปิดเผยข้อมูล สร้างความโปร่งใสในการทำงาน โดยที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing) ซึ่งกันและกัน ให้สามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ภาครัฐ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยถ่ายโอนภารกิจที่ภาครัฐไม่สามารถดำเนินการได้เองไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้ดำเนินการแทน เช่น การจ้างบริการ (Outsourcing) ทั้งนี้องค์การภาครัฐจำเป็นต้องจัดระเบียบโครงสร้าง และความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวราบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาในลักษณะแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงบูรณาการการทำงานระหว่างภาครัฐด้วยตนเองให้มีเอกภาพ และสอดคล้องกันทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ภาครัฐต้องทำงานในลักษณะเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามว่าประชาชนในฐานะผู้ใช้บริการภาครัฐจะได้อะไร มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนสูงสุด โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อหรือขอรับบริการจากหน่วยงานราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลที่สมัยใหม่ เพื่อจัดบริการสาธารณะให้ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) รวมถึงการเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถดำเนินการเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว ประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกสถานที่ ไม่ว่าจะติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. ภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง (Smart & High-Performance Government) จะต้องมีความพร้อมและความยืดหยุ่น สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า จัดการกับความเสี่ยง คิดค้นสร้างนวัตกรรมหรือสามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลาย เพื่อรับมือกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นองค์กรสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ทั้งนี้ จากประเด็นทั้ง 3 ข้อ ที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น ภาครัฐจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อมุ่งไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้ หากปราศจากการคำนึงถึงปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงาน ก.พ.ร., 2560) ได้กำหนดปัจจัยสำคัญ ๆ อย่างน้อยสามประการไว้ ดังนี้

1. การประสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) อันเป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และในอนาคตทุกภาคส่วนจะดำเนินการกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการอาศัยความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งรูปแบบดังกล่าวเป็นการบริหารจัดการบ้านเมืองในรูปแบบ "ประชารัฐ"

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้น และการหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะ เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามพลวัตของสังคม โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (Gov. Lab/Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการทางความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาวาด้วย "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" เข้ามาประยุกต์ใช้

3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) อันเป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลข้อมูลผ่าน cloud computing อุปกรณ์ประเภท smart phone และ collaboration tool ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่าง real time ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทางได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ เพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ไม่เพียงการประสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) ในข้างต้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็สำคัญด้วยเช่นกัน กล่าวคือ องค์การต้องสร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างหน่วยงานภายใน เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ตัดสิน และแก้ปัญหา และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ขับเคลื่อนให้องค์การสู่การเป็นองค์การที่คล่องตัว และรวดเร็ว นอกจากนี้บุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และกระบวนการคิด (Mindset) ที่ดี เพื่อจะได้ขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นคือการสร้างคุณค่า (Public Value) และตอบสนองต่อความต้องการประชาชน

## 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ หรือที่เรียกว่า HR Disruptions องค์การต่าง ๆ พยายามหาวิธีรับมือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดความทันสมัย มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นทั้งหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสร้างรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลจากเดิมที่เน้นเรื่องการทำงานประจำ (Routine) เช่น การจัดการแรงงาน สวัสดิการ การจ่ายเงินเดือน การประเมินผลงาน และการควบคุมกฎระเบียบ เปลี่ยนมาสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ (HR Modern) โดยมุ่งเน้นเรื่องของการทำงานเชิงรุก เน้นความรวดเร็ว และคล่องตัว ด้วยการนำหลักของการสร้างประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และประสิทธิผลมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือที่เรียกว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management) โดยนำเรื่องของสมรรถนะ (Competency) ได้แก่ ทักษะ ความรู้ และความสามารถ รวมถึงนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพิจารณาคู่กัน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการ และองค์การได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

โสมวลี ชยามฤต (2564) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยองค์การภาครัฐและเอกชนต้องมีการเตรียมความพร้อมในการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ พร้อม ๆ กับเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกคนในองค์การให้มีการจัดการความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัล นอกจากนี้ (STEPS Academy, 2563) ในหลายองค์การส่วนใหญ่เริ่มปรับใช้ HR Technology เช่น การโปรโมทบริษัทและกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ และช่องทางออนไลน์ให้เป็นที่รู้จักเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร นอกจากการตั้งบุคลากรจัดหางานในรูปแบบเดิม ๆ การใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการรับสมัครงานและการสัมภาษณ์ การใช้โปรแกรม KPI เพื่อประเมินคุณภาพการทำงานของพนักงาน การสร้างความสุขและความยืดหยุ่นให้กับพนักงานด้วยการทำงานนอกออฟฟิศ ที่ไหนและเวลาใดก็ได้ แต่ยังคงสามารถสื่อสารกันได้ภายในทีม ด้วยการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมแชท

สำหรับในยุคของการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลงานด้านการทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นงานส่วนแรกที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมทางดิจิทัล ส่งผลให้ผู้บริหารด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เริ่มตระหนักถึงความสำคัญกับการทำ Transformation สู่ Digital HR เพื่อช่วยให้องค์การก้าวไปสู่การปรับเปลี่ยนได้อย่างประสบความสำเร็จ และหากสามารถประยุกต์ใช้ Platform Digital เพื่อรองรับความท้าทายคู่ขนานกับการปรับแนวทางการดำเนินงานของ HR ยิ่งจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อธุรกิจ และสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อบุคลากรได้อย่างมาก ส่งผลให้การทำงานของ HR บนกฎเกณฑ์ถูก

เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ทันในยุค Digital HR ควรปรับตัวในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (TECHSAUCE, 2563)

1. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การนำ AI หรือ social media มาปรับใช้ในงาน กรณี บริษัทยูนิลีเวอร์ ประเทศอังกฤษ มีการนำ Digital Tech เข้ามาเพื่อพิจารณาคัดกรองประวัติ (Resume) ของผู้สมัครงาน หรือการใช้ Online game เพื่อประเมินทักษะและสมรรถนะที่มีต่องาน ช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรในทีม HR ในขั้นตอนการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ซึ่งผู้ที่ผ่านระบบการคัดกรองดังกล่าวจะมีโอกาสได้ทำงานกับองค์กรมากถึง 80%

2. พิจารณาความเสี่ยงในเชิงการแข่งขัน หากไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ HR ในด้านต่าง ๆ การสรรหาและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นลำบาก

3. พิจารณานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างการทำงานให้เป็นทีมภายในองค์กร เนื่องจากการทำงานเป็นทีม คือสูตรความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในรูปแบบเดิมที่เน้นการตั้งรับปรับเปลี่ยนมาเป็นการทำงานในเชิงรุกในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เพื่อให้้องค์กรเกิดความคล่องตัว และบุคลากรภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผลผลิตจากงานที่ทำ โดยเป็นความพยายามที่จะนำเอาเทคโนโลยีทางดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ให้เกิดความรวดเร็ว และอำนวยความสะดวก นอกจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้แล้ว สิ่งสำคัญคือการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีควบคู่กันด้วย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะดำเนินการวางแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือ นำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกไว้ ด้วยวิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful Sampling) จำนวน 10 คน จากคณะทำงานดำเนินการด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร เจ้าหน้าที่ผู้เคยได้รับรางวัลเพชรศุลกากรทางด้าน Technology เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลโปรแกรม Dada HR Chatbot ของสังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้ใช้งานโปรแกรม นอกจากนี้ยังได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสาร ได้แก่ บทความทางวิชาการ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางราชการของหน่วยงานร่วมด้วย

#### 3.2 แหล่งข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ฉะนั้นการดำเนินการวิจัยจึงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ โดยเครื่องมือที่สำคัญ คือ ผู้วิจัยเองต้องเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการดำเนินการในลักษณะดังกล่าว จำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางการศึกษาที่เกิดขึ้นและดำเนินไปตามสภาพความเป็นจริง และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการรวบรวมหลักฐาน และข้อมูลที่ได้จากแหล่งที่ทำการศึกษา เพื่อมองถึงปรากฏการณ์ในลักษณะองค์รวม (Holistic Viewpoint) จากหลายแง่มุม สำหรับแหล่งข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลโดยตรงจากผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful Sampling) สำหรับคำถามได้สร้างคำถามไว้ล่วงหน้าเป็นข้อ ๆ โดยใช้ลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้หลากหลาย ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทดลองศึกษาการใช้แอปพลิเคชันด้วยตัวเองอีกด้วย



3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎี บทความวิชาการ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานประจำปีของหน่วยงาน และเอกสารทางราชการของกรมศุลกากร เป็นต้น

### 3.3 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวม และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Informant) เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful Sampling) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในคณะทำงานด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร เจ้าหน้าที่ผู้เคยได้รับรางวัลเพชรศุลกากร ผู้ดูแลรับผิดชอบโปรแกรม HR Chatbot ที่ปฏิบัติงานในสังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้ใช้งานทั่วไป ดังนี้

3.3.1 เจ้าหน้าที่ในคณะทำงานด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร จำนวน 2 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดแนวทางหรือมาตรการ ปลูกฝังให้บุคลากรในสังกัดกรมมีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมภายในองค์กร และส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องต่อภารกิจขององค์กร นอกจากนี้ยังผลักดันให้เกิดการประกวดผลงานด้านนวัตกรรม เป็นต้น

3.3.2 เจ้าหน้าที่ผู้เคยได้รับรางวัลเพชรศุลกากร จำนวน 1 คน ผู้วิจัยมองว่าบุคคลดังกล่าวเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม หากได้รับข้อมูลในภาคปฏิบัติย่อมได้มุมมองที่แตกต่างจากคณะทำงานด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากรในข้อ 3.3.1 ซึ่งมองภาพรวมของการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมเป็นหลัก

3.3.3 ผู้ดูแลโปรแกรม HR Chatbot ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ จำนวน 1 คน และนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ จำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 2 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวทำหน้าที่ปรับปรุงโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ และปรับปรุงข้อมูล และประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือประกาศต่าง ๆ ของกรมศุลกากร แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบข้อมูล

3.3.4 ผู้ใช้งานทั่วไป ประกอบด้วย นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ จำนวน 1 คน นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ จำนวน 1 คน นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ จำนวน 1 คน นักประชาสัมพันธ์ปฏิบัติการ จำนวน 1 คน และเจ้าพนักงานศุลกากร จำนวน 1 คน รวมทั้งหมด 5 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เป็นผู้ใช้งานโปรแกรม Dada HR Chatbot ทั่วไป และได้รับบริการด้านข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์จากโปรแกรมดังกล่าว ผู้วิจัยมองว่า การสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างข้างต้น จะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการใช้งาน ทั้งในแง่บวก และการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรมในอนาคต

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการ โดยสรุปดังต่อไปนี้

3.4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว ในยุค Digital Transformation โดยการวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสาร การศึกษาและค้นคว้าจากบทความวิชาการ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางราชการ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือข้อมูลในเว็บไซต์ เพื่อนำมาใช้สร้างองค์ความรู้ ซึ่งจะเป็แนวทางในการนำไปสู่การสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนต่อไป

3.4.2 สร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ถูกพัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยเนื้อหาครอบคลุมขอบเขตของการวิจัยที่ต้องการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์คำถามจะแบ่งออกเป็น 5 ตอน (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก) ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน/ราชการ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และสังกัดหน่วยงาน เป็นต้น โดยใช้นามสมมติและปกปิดอัตลักษณ์ของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สถานการณ์ และแนวทางการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัวในยุค Digital Transformation

ตอนที่ 3 แนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) ในยุค Digital Transformation ให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย เช่น คำถามเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม และการจัดการและพัฒนาองค์กร เป็นต้น

ตอนที่ 4 รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดความคล่องตัว พร้อมปรับเปลี่ยนในยุค Digital

3.4.3 ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ การสัมภาษณ์ออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting หรือผ่านโปรแกรมไลน์ ในกรณีผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สะดวกในการสัมภาษณ์แบบต่อหน้าทั้งนี้การเลือกใช้โปรแกรมทั้งสองขึ้นอยู่กับบริบทหรือความสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์ พร้อมกับบันทึกเสียงระหว่างสัมภาษณ์ในคราวเดียวกัน และการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบต่อหน้าสำหรับผู้วิจัยที่ได้นัดหมายเอาไว้ล่วงหน้า พร้อมทำการบันทึกเสียงระหว่างสัมภาษณ์เช่นเดียวกันกับกรณีแรก

### 3.5 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล สู่องค์การคล่องตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด จำนวน 11 คำถาม ซึ่งได้ กำหนดคำถามการวิจัย เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดการวิจัย ตามตารางคำถามในการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ประเด็นคำถามและข้อคำถาม

ประเด็นคำถาม	ข้อคำถาม
<b>ประเด็นที่ 1:</b> สถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัวในยุค Digital Transformation	<b>คำถาม 1 :</b> เพราะเหตุใดกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร จึงต้องมีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล
	<b>คำถาม 2 :</b> ปัจจัยใดขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเหตุใดปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล
	<b>คำถาม 3 :</b> กรมศุลกากรมีแนวทางอย่างไรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization)
<b>ประเด็นที่ 2 :</b> แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย	<b>คำถาม 4 :</b> ท่านคิดว่าประเด็นเรื่องการจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนองต่อบุคลากรหรือไม่ อย่างไร
	<b>คำถาม 5 :</b> การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัลสร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการได้อย่างไร
	<b>คำถาม 6 :</b> ท่านมีแนวทางใดบ้างในการจัดการและพัฒนาองค์กรในด้านการให้ข้อมูลแก่บุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพ และความคล่องตัว

<p><b>ประเด็นที่ 3 :</b> รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot</p>	<p><b>คำถาม 7 :</b> การให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot สร้างความสะดวก รวดเร็ว และความคล่องตัวแก่บุคลากรหรือไม่ อย่างไร</p>
	<p><b>คำถาม 8 :</b> ฟังก์ชันการใช้งานของโปรแกรมติดต่ออัตโนมัติ Dada HR Chatbot ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เหมาะสมกับบริบทของกรมศุลกากรหรือไม่ อย่างไร</p>
	<p><b>คำถาม 9 :</b> การปรับเปลี่ยนการทำงานและรูปแบบการให้บริการข้อมูลด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot พบอุปสรรคอะไรบ้าง</p>
<p><b>ประเด็นที่ 4 :</b> ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เกิดความคล่องตัวในยุค Digital Transformation</p>	<p><b>คำถาม 10 :</b> ท่านมีข้อเสนอแนะใดบ้างในการพัฒนาองค์การให้เกิดความคล่องตัวในอนาคต ในยุคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล</p>
	<p><b>คำถาม 11 :</b> ท่านคิดว่าขณะนี้กรมศุลกากรมีความพร้อมในการเป็นองค์การที่คล่องตัว (Agile Organization) หรือไม่ หากยังท่านคิดว่าควรมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร</p>

### 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. จัดเตรียมหนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังกลุ่มเป้าหมาย ตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ หากเป็นระดับผู้บริหารองค์การหรือคณะกรรมการจะพิจารณาจัดทำหนังสืออย่างเป็นทางการเพื่อขออนุญาตเข้าพื้นที่และขออนุเคราะห์เก็บข้อมูล

2. ติดต่อกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ทางโทรศัพท์ เพื่อขออนุเคราะห์ในการเข้าไปสัมภาษณ์ โดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างว่าสามารถเข้ารับการสัมภาษณ์ผ่านช่องทางใด เช่น การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า หรือการสัมภาษณ์ผ่าน Zoom Meeting หรือโปรแกรมไลน์ พร้อมนัดหมายเวลา แต่หากเป็นกรณีของการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าจะสอบถามสถานที่ในการสัมภาษณ์ด้วย

3. ดำเนินการเข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้นัดหมายโดยแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ให้กลุ่มตัวอย่างรับทราบก่อนการสัมภาษณ์ และขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกระหว่างการสนทนา เพื่อนำมาใช้ในการถอดบทความวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งระยะเวลาในการสัมภาษณ์จะใช้เวลาอย่างน้อย 45 นาที แต่ไม่เกิน 60 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจหรือข้อสงสัยระหว่างการสัมภาษณ์เช่นกัน ซึ่งระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจะใช้ระยะเวลา 25 วัน (ตั้งแต่วันที่ 1 - 25 เมษายน พ.ศ. 2565)

4. หลังจากการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยแจ้งขอความอนุเคราะห์ข้อมูลกับผู้สัมภาษณ์อีกครั้ง หากมีการต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังคลุมเครือเพื่อให้ข้อมูลมีความชัดเจน ถูกต้องครบถ้วน พร้อมมอบของที่ระลึกให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ในกรณีเป็นการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า แต่หากเป็นการสัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ แจ้งผู้ถูกสัมภาษณ์ขอทำการนัดหมายแบบไม่เป็นทางการเพื่อเข้าไปแสดงความขอบคุณพร้อมมอบของที่ระลึก

5. รวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่ได้รับรวบรวมไว้ และการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมดนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ในประเด็นที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยมาทำการวิเคราะห์ เพื่อจำกัดขอบเขตในการศึกษาให้แคบลง และตรงประเด็นว่าข้อมูลมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคลังตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสารทางวิชาการ บทความวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางราชการภายในกรมศุลกากร ซึ่งผู้วิจัยดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกเอกสารจากบทความวิชาการ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางราชการที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคลังตัว หรือประเด็นที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย มาทำการวิเคราะห์ เพื่อจำกัดขอบเขตในการศึกษาให้แคบลง และตรงประเด็น

ขั้นตอนที่ 2 วางเค้าโครงการวิเคราะห์ ด้วยการจัดระบบการจำแนกคำในเนื้อหาสาระของเอกสาร ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การจำแนกคำหรือข้อความ เพื่อให้ได้เนื้อหาที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ โดยพิจารณาปัญหา และวัตถุประสงค์ในการวิจัยว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้การจำแนกคำหรือข้อความมีความครอบคลุม หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็นนำมาลงรหัส (Coding) แง่เน้นภายใต้คำหลักเพื่อให้ข้อมูลมีความกระชับและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และพิจารณาบริบท (Context) โดยไล่เรียงตามกรอบแนวคิดลงมา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ รวมถึงทฤษฎี แนวคิด หรือผลงานวิจัย เพื่อให้ทราบว่าประเด็นใดมีความคล้ายคลึงกัน หรือแตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากเอกสารที่ได้คัดเลือกไว้ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลผลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ สรุปบรรยายข้อมูล เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้อง ครบคลุมมากขึ้น ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ระยะเวลา 26 วัน (ตั้งแต่วันที่ 25 เมษายน – 20 พฤษภาคม 2565) โดยเขียนในรูปแบบของการพรรณนาข้อมูล

### 3.8 ปัญหาในการทำวิจัย

1. ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนติดภารกิจทางราชการเร่งด่วน ทำให้ต้องทำการนัดหมายใหม่ ดังนั้นจึงควรทำการนัดหมายล่วงหน้าอย่างน้อย 10 - 15 วัน โดยประมาณ
2. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ทำให้ต้องมีการเตรียมความพร้อมของเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ทั้งโปรแกรมประชุมZoom (Zoom Cloud Meetings) หรือ แอปพลิเคชันไลน์ (Line Application) เพื่อเพิ่มช่องทางในการสัมภาษณ์ เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์บางคนมีความถนัดในการใช้โปรแกรมแตกต่างกัน
3. ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนไม่สะดวก ไม่ว่าง โดยให้เหตุผลว่าต้องเดินทางไปต่างจังหวัด เนื่องจากเป็นช่วงของเทศกาลสงกรานต์
4. ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนกังวลในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกับองค์กร เนื่องจากอาจจะส่งผลกระทบต่อตนเอง และองค์การตามมาภายหลัง ถึงแม้ว่าผู้วิจัยได้แจ้งก่อนการสัมภาษณ์ว่าจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลใด ๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์ก็ตาม ทำให้คำตอบที่ได้ยังมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน และต้องถามคำถามในประเด็นนั้นอีกครั้งในลักษณะอ้อม ๆ

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) วิเคราะห์รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ ผู้รับบริการของกรมศุลกากร และนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย การวิจัยครั้งนี้ใช้ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสาร ได้แก่ บทความทาง วิชาการ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารทางราชการของหน่วยงานร่วมด้วย ฉะนั้น ในบทนี้จะ เป็นการนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยและการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างด้วยการนำข้อมูลที่ได้ จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากเอกสารที่ได้คัดเลือกไว้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์นำไปสู่การตอบคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิด โดยแบ่งผลการศึกษาได้ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์
- 4.2 บริบทของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร
- 4.3 สถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว ในยุค Digital Transformation
- 4.4 แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย
- 4.5 รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของ กรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot
- 4.6 ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot
- 4.7 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot

#### 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการรวบรวมและเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล สำคัญ (Key Informants) รวมจำนวนทั้งสิ้น 10 คน ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่คณะทำงานดำเนินการด้าน นวัตกรรมของกรมศุลกากร จำนวน 2 คน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานภายใน กรมศุลกากรมาไม่น้อยกว่า 20 ปี ซึ่งสามารถมองภาพรวมของการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมได้ดี

2) เจ้าหน้าที่ที่เคยได้รับรางวัลเพชรศุลกากรทางด้าน Technology จำนวน 1 คน เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในด้านการพัฒนานวัตกรรมเกิดขึ้นภายในองค์กร 3) เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลโปรแกรม Dada HR Chatbot ของสังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นผู้มีความเข้าใจเรื่องของฟังก์ชันการทำงาน และดูแลข้อมูลการประชาสัมพันธ์ และ 4) ผู้ใช้งานโปรแกรม จำนวน 5 คน เป็นผู้มีความคุ้นเคยกับการใช้งานของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot) การเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว จะช่วยให้ข้อมูลมีความหลากหลายมากขึ้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีอายุระหว่าง 30 - 60 ปี รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### **เจ้าหน้าที่คณะทำงานดำเนินการด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร**

- คุณชาญ (นามสมมติ) เพศชาย ตำแหน่ง ผู้บริหาร อายุ 60 ปี อายุราชการ 37 ปี
- คุณแย้ม (นามสมมติ) เพศหญิง ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย อายุ 48 ปี อายุราชการ 25 ปี

#### **เจ้าหน้าที่ที่เคยได้รับรางวัลเพชรศุลกากรทางด้าน Technology**

- คุณขิม (นามสมมติ) เพศหญิง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วน อายุ 59 ปี อายุราชการ 33 ปี

#### **เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลโปรแกรม Dada HR Chatbot สังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล**

- คุณจี (นามสมมติ) เพศชาย ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล อายุ 41 ปี อายุราชการ 8 ปี
- คุณโต๊ (นามสมมติ) เพศชาย ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล อายุ 31 ปี อายุราชการ 1 ปี

#### **ผู้ใช้งานโปรแกรม**

- คุณกร (นามสมมติ) เพศชาย ตำแหน่ง นักวิชาการศุลกากร อายุ 35 ปี อายุราชการ 3 ปี
- คุณดิว (นามสมมติ) เพศชาย ตำแหน่ง นักวิชาการศุลกากร อายุ 34 ปี อายุราชการ 7 ปี
- คุณโอ (นามสมมติ) เพศชาย ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล อายุ 38 ปี อายุราชการ 2 ปี
- คุณรัตน์ (นามสมมติ) เพศหญิง ตำแหน่ง ลูกจ้างชั่วคราว อายุ 35 ปี อายุราชการ 3 ปี
- คุณปุก (นามสมมติ) เพศหญิง ตำแหน่ง นักประชาสัมพันธ์ อายุ 40 ปี อายุราชการ 5 ปี

## **4.2 บริบทของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร**

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เป็นหน่วยงานสนับสนุนซึ่งทำหน้าที่หลากหลาย อาทิ การพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสม การบริหารอัตรากำลังคน การดูแลเกี่ยวกับด้านสิทธิประโยชน์ วินัยและจริยธรรม ซึ่งการทำหน้าที่สนับสนุนดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการบริหารจัดการข้อมูลบุคลากรของหน่วยงานด้วย จากภาระหน้าที่ในการสนับสนุนหน่วยงานภายในและบุคลากรจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ ประกอบกับข้อจำกัดของบุคลากรที่มีต่อความรู้และความเข้าใจทางด้านเทคโนโลยี ฉะนั้น การจะทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น องค์กรเกิดความคล่องตัวและมีความทันสมัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นเพื่อเป็นหลักในการบริหารงานด้านการบริหาร



ทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจัดทำนโยบายให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร ซึ่งมุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมนำการขับเคลื่อนภารกิจของกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้พิจารณาจัดทำนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร ดังนี้ 1. บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 3. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานของกรมศุลกากรโดยมุ่งสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมและผลงานที่เป็นเลิศ 4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร มีความรับผิดชอบในหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี 5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร (กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2564)

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ประกอบด้วยหน่วยงานในสังกัด จำนวน 6 หน่วยงาน ได้แก่ ส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ ส่วนบริหารงานบุคคล ส่วนโครงสร้างระบบงานและอัตรากำลัง ส่วนวินัยและความรับผิดชอบทางละเมิด กลุ่มงานจริยธรรม และสถาบันวิทยาการศุลกากร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กองบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานและการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องต่อแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง แผนยุทธศาสตร์กรมศุลกากร 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้กองบริหารทรัพยากรบุคคลยังได้ปฏิบัติงานภายใต้แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งให้หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐมีความพร้อมในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillset) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงให้หน่วยงานภาครัฐสามารถร่วมกันสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสม ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งประเด็นการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2563)

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนารอบความคิดและกรอบทักษะ สำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillset) การทำงานในยุคดิจิทัล และศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะ ในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้มีความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐดังกล่าว มีเป้าหมายที่จะนำหน่วยงานและบุคลากรภาครัฐไปสู่การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีขนาดเล็กและโปร่งใส และสร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศ และยกระดับชีวิตของประชาชน จึงเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญที่เชื่อมโยงต่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร (พ.ศ. 2564 - 2566)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากรขึ้น โดยมีสาระสำคัญที่นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) การกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ในงานศุลกากรและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในด้านระบบความคิดและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่ศุลกากร 4.0 (Thinking Skill & Innovation Development for Customs 4.0) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) การเสริมสร้างความร่วมมือของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการในการพัฒนาบุคลากรด้านศุลกากรกับศุลกากรต่างประเทศ เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 มติคณะรัฐมนตรีเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร

### 4.3 สถานการณ์และแนวทางการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว ในยุค Digital Transformation

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นถึงการเปลี่ยนผ่านโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ ไม่ใช่การนำมาใช้เพียงจุดใดจุดหนึ่งขององค์กรเท่านั้น แต่เป็นการนำมาใช้ทั้งองค์กร เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) จะต้องเปลี่ยนผ่านไปทั่วทั้งองค์กร เพราะเป้าหมายของประเทศ คือ ต้องการเป็น Thailand 4.0 ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าขึ้นและคู่แข่งทางธุรกิจนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้มากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง อีกทั้งลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความคาดหวังต่อการให้บริการ ฉะนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างการเข้าถึงการบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้ กองบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่ดูแลและพัฒนาบุคลากร ก็ควรที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเช่นกัน นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองมองว่าทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เนื่องจากบุคลากรเป็นทั้งเครื่องมือทางการบริหาร ในขณะที่เดียวกันบุคลากรยังเป็นเป้าหมายขององค์กรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้วย ฉะนั้น จำเป็นต้องให้การสนับสนุนความรู้ ความเข้าใจ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถอยู่ในโลกของดิจิทัลได้และพร้อมเติบโตไปด้วยกัน

“เวลาที่เรารู้ถึง Digital Transformation มันจะเป็นการดำเนินการที่แตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงทั่วไปหรือที่เรียกว่าการเปลี่ยนแปลง (change) เพราะว่า การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนผ่านโดยการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้ ไม่ใช่นำมาใช้เพียงจุดใดจุดหนึ่งในองค์กร แต่ว่ามันเป็นการนำมาใช้ทั่วทั้งองค์กร ใช้ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร กองบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ฉะนั้นจึงต้องมีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเช่นกัน”

คุณชาญ: ผู้บริหาร, 2 พฤษภาคม 2565

“ในเมื่อเราต้องการเป็น Thailand 4.0 จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีที่ต้องมีความก้าวหน้า องค์กรสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ในฐานะกองบริหารทรัพยากรบุคคล มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของการดูแล และการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป หากไม่มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวในเรื่องการสรรหาคน การพัฒนาบุคลากร ความเป็นอยู่ สวัสดิการ ฯลฯ คาดหวังว่า กบท. จะดูแลบุคลากรในองค์กรด้วยเหมือนกัน คือ จะทำอย่างไรให้ได้รับการพัฒนาและอยู่ในโลกของดิจิทัลได้ด้วย ในขณะเดียวกันทั้งการทำงานแล้วก็สิ่งที่เราบริการได้ เรามีความรู้ เราเรียนรู้ เราเติบโตไปด้วยกับองค์กร ก็เลยต้องเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคของดิจิทัล”

คุณแยม: หัวหน้าฝ่าย, 26 เมษายน 2565

นอกจากนี้ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อรัฐบาลถ่ายทอดแนวนโยบายลงมาถึงสำนักงาน ก.พ. กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ก็จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบจากสำนักงาน ก.พ. ด้วยเช่นกัน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ขอให้ข้าราชการหรือทุกภาคส่วนปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อจะมาสู่ระบบทางดิจิทัล หรือที่เรียกว่า “ข้าราชการ 4.0” โดยมีวัตถุประสงค์ ให้ข้าราชการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในยุคไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) เนื่องจากข้าราชการเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายใน กรมศุลกากร นอกจากนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนา และปรับเปลี่ยนตนเองด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาใช้ในงาน หรือระบบงานอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานได้ ไม่เพียงแต่ เฉพาะด้านบริหารงานบุคคลเท่านั้นที่จะนำเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หากสามารถนำเทคโนโลยี ต่าง ๆ เข้ามาใช้งานได้มากขึ้น เช่น การให้บริการข้อมูลข่าวสาร หรือการประชาสัมพันธ์ ดังนั้น หากกองบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรเข้าใจ เรื่องของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ ประกอบกับองค์การสามารถนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการ อำนวยความสะดวกได้จริง และแพร่หลายก็จะตอบโจทย์กับสิ่งที่สำนักงาน ก.พ. คาดหวังไว้

“ประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมุ่งขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นไทยแลนด์ 4.0 ถือว่า ทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากระบบราชการมีข้าราชการซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เพื่อให้องค์การและข้าราชการสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องพัฒนาตนเองพร้อมรับกับ การปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ประกอบกับกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร มีหน้าที่ดูแลบุคลากร และจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดไว้ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ขอให้หน่วยราชการทุกภาคส่วน ขอให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนตัวเองด้วยการพัฒนาความรู้ และทักษะทางด้านดิจิทัลให้มากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องนำ ประเด็นข้าราชการ 4.0 มาตีความ”

คุณчим: ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

ในขณะเดียวกันผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านให้ความเห็นว่า ปัจจุบันยุคสมัยได้เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้รูปแบบการบริหารงานบุคคลแบบสมัยเก่าเปลี่ยนไปสู่ การบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ (HR Modern) ประกอบกับประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์ ประเทศไทย และมีการผลักดันให้หน่วยงานราชการมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 จึงทำให้ กองบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยใหม่ ซึ่งในบางครั้งองค์การก็จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนา มาช่วยเสริมการทำงานภายในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถตอบสนองต่อ ผู้ใช้บริการให้ดีที่สุด

“ปัจจุบันประเทศไทยมีแผนขับเคลื่อนดิจิทัล และระบบราชการ 4.0 ซึ่งการบริหารงานของราชการก่อนหน้านี้เราจะใช้เอกสารเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้น เราจึงจำเป็นจะต้องมีเครื่องมือในการให้บริการในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่กำลังจะเข้าสู่ยุคดิจิทัล”

**คุณรัตน์:** ลูกจ้างชั่วคราว, 22 เมษายน 2565

แผนขับเคลื่อนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นอีกแผนที่มุ่งให้หน่วยงานภาครัฐเป็นระบบราชการ 4.0 ทำให้ภาครัฐจึงต้องมีการปรับตัว และปฏิบัติตามแผนดังกล่าว ฉะนั้น กรมศุลกากรในฐานะหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีแผน มีวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ หรือแนวนโยบายของรัฐบาล ประกอบกับในปัจจุบันรูปแบบในการติดต่อราชการได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาก จะเห็นได้ว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร มีเรื่องของการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนระดับของบุคลากรในทุกปี รวมถึงการดูแลระบบฐานข้อมูลและจัดทำข้อมูลของบุคลากรภายในกรม ยกตัวอย่าง ที่ผ่านมาในหลายครั้งมีการยื่นคำร้องเพื่อขอเพิ่ม แก้อัปเดต หรือลบข้อมูลของข้าราชการที่อยู่ในหน่วยงานในรูปแบบของการยื่นเอกสารเพียงอย่างเดียว แต่ปัจจุบันสามารถยื่นผ่านทางระบบตรวจสอบประวัติบุคลากร ของกองบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทันที ซึ่งสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สร้างความสะดวกรวดเร็ว ช่วยลดระยะเวลาของการดำเนินการและการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองลง เช่น กระดาษ รูปแบบของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลดังกล่าวของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เกิดผลผลิตที่ดียิ่งขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน

“ปัจจุบันเทคโนโลยี และสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปมากมาย ภาคเอกชนได้มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ก่อให้เกิดความโปร่งใส เกิดความรวดเร็ว ลดระยะเวลาของการดำเนินการ ลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง เช่นเดียวกัน กองบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในพัฒนาบุคลากร และสร้างการปรับตัวให้องค์กรเท่าเทียมกับภาคเอกชน การเปลี่ยนผ่านไปใช้ข้อมูลผ่านทางดิจิทัล จึงก่อให้เกิดความแม่นยำและความทันสมัยของข้อมูล โดยข้อมูลเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ง่ายต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการบริหารในด้านอื่น ๆ ต่อไปได้ง่าย ต่างจากรูปแบบเดิมที่ใช้เอกสารซึ่งมีการเสนอผ่านลำดับชั้นบังคับบัญชาที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการที่นาน และเป็นข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน”

**คุณกร:** นักวิชาการศุลกากร, 6 เมษายน 2565

“ในปัจจุบัน ได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชนกันอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นระบบการรับสมัครงาน ระบบเงินเดือน ระบบการลา ส่งผลให้ภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำดิจิทัลมาปรับใช้กับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การทำงานในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานภาครัฐเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น กรมศุลกากรเองจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวนำการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบดิจิทัลมาปรับใช้เช่นเดียวกัน”

**คุณทิว:** นักวิชาการศุลกากร, 5 เมษายน 2565

“ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การได้กระตุ้นให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมุ่งพัฒนาองค์การให้มีความทันสมัย และสร้างบุคลากรให้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็น จะเห็นได้จากองค์การได้กำหนดค่านิยมองค์กร I-SMILE ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องความทันสมัย นวัตกรรม และการเรียนรู้ ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาองค์การ และบุคลากร จึงน่าจะทำให้กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องขับเคลื่อนองค์การสู่การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล”

คุณโอ: นักทรัพยากรบุคคล, 8 พฤษภาคม 2565

นอกจากนี้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ยังเป็น ปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้การบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เนื่องจาก สถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้องค์การได้เรียนรู้จากการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ทำงานภายใต้สถานการณ์ ดังกล่าว เพื่อลดการสัมผัสและใกล้ชิด ต่อมาเป็นข้อจำกัดของทรัพยากร ได้แก่ บุคลากรภาครัฐ มีแนวโน้มที่จะถูกจำกัดและลดจำนวนคนมากขึ้น ในเรื่องของงบประมาณถูกจำกัดมากขึ้น เวลาของ การทำงานของเจ้าหน้าที่เมื่อเทียบกับจำนวนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น แต่เวลาของการทำงานกลับมี เท่าเดิม ทำให้องค์การจำเป็นต้องมีการจัดการหรือการบริหารเวลาให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ในเรื่อง ของเทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่และองค์กรทะลุข้อจำกัดต่าง ๆ เหล่านี้ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากร เป็นแรงผลักดันให้เกิด การดำเนินงานขององค์การ ซึ่งวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากรได้กล่าวถึง การที่จะทำให้กรมศุลกากรเป็น หน่วยงานที่อยู่ในระดับของการให้บริการในระดับมาตรฐานสากล มีการให้บริการและการใช้ นวัตกรรมที่เป็นเลิศ เพราะฉะนั้น การที่จะใช้นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศจึงหนีไม่พ้นเรื่องของ การทำ Digital Transformation ให้เกิดขึ้นในองค์การ และสุดท้ายการเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะทำให้ภารกิจหรือการให้บริการต่าง ๆ ของภาครัฐกิจหรือภาครัฐหายไป ดังนั้น จำเป็นต้องเตรียมตัว ที่จะต้องทำ Digital Transformation เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด Technology Disruption

“มองว่าหลัก ๆ มีอย่างน้อย 4 เรื่องที่เห็นชัด ๆ ประการแรก คือ สถานการณ์โควิด Covid 19 ทำให้เราได้ เรียนรู้ว่าการทำงานเทคโนโลยีมีความจำเป็นอย่างไรในการที่เอามาใช้ภายใต้สถานการณ์ในขณะนี้ ประการที่สอง คือ ข้อจำกัดของทรัพยากร เวลาเราพูดถึงเรื่องข้อจำกัดของทรัพยากร เราดูเรื่องคน งบประมาณ แผนยุทธศาสตร์ ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และที่สำคัญก็คือเรื่องวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากร การเข้ามา ของเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะทำให้ภารกิจหรือการให้บริการต่าง ๆ ของภาครัฐกิจหรือภาครัฐมันหายไป จึงเป็นปัจจัย อย่างหนึ่งที่เราจะต้องเตรียมตัวเหมือนกันที่จะต้องทำ Digital Transformation”

คุณชาย: ผู้บริหาร, 2 พฤษภาคม 2565

ผู้รับบริการคาดหวังความรวดเร็ว ดังนั้นกระบวนการทำงาน และการกระจายข้อมูลให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่สะดวกขึ้นจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่าง กองบริหารทรัพยากรบุคคล มีระบบฐานข้อมูลที่บุคลากรภายในกรมสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น การยื่นคำร้องขอเพิ่ม แก้วไข หรือลบข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลประวัติการฝึกอบรม สามารถทำผ่านระบบได้ด้วยตนเอง ทำในลักษณะครบวงจรหรือที่เรียกว่า One Stop Service ตั้งแต่การสรรหา การปฐมนิเทศ บรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย ฝึกอบรม สวัสดิการ และการเกษียณอายุราชการ การดำเนินงานทั้งหมดนี้บุคลากรหรือผู้รับบริการต่างคาดหวังว่าจะเกิดความคล่องตัวมากขึ้น เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น เพราะฉะนั้น อะไรก็ตามที่ทำให้สะดวกรวดเร็ว อันดับแรก คือ การแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปของดิจิทัลก่อน ประการต่อมา ในเรื่องของความแตกต่างระหว่างวัย (Generations) ซึ่งในปัจจุบันกรมศุลกากร ประกอบด้วย Baby Boomer/Generation B (Gen B) Generation X (Gen X) Generation Y (Gen Y) และ Generation Z (Gen Z) ซึ่งอาจมีวิธีการทำงานและมุมมองที่ต่างกัน อาจจะทำให้การใช้งานดิจิทัลเกิดประโยชน์ในกลุ่มคนเหล่านี้ ในเรื่องของกรมอบความสะดวกรวดเร็ว ในทางกลับกัน ดิจิทัลเทคโนโลยีอาจสร้างอุปสรรคต่อกลุ่มบุคคล เช่น สภาพทางร่างกาย ความคุ้นชิน และความเข้าใจทางด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกันไป ซึ่งพบว่ากลุ่มคนที่มีอายุมากจะมีความรู้และทักษะในการใช้งานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า เป็นต้น

“ความคาดหวังว่าจะต้องรวดเร็ว เลยต้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระจายข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น เพราะฉะนั้น การที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ปัจจัยสำคัญ ก็คือ ต้องเปลี่ยนเป็นดิจิทัลให้ได้ก่อน เพราะว่า ทำให้การบริการต่อคน ในองค์กรได้สะดวกรวดเร็วขึ้น เป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ generations ก็เป็นตัวหนึ่งที่สำคัญ ในวัยที่ต่างกัน วิธีการทำงานและมุมมองที่ต่างกันอาจจะเป็นปัญหาได้ สิ่งสำคัญคือ ต้องดูตั้งแต่วิสัยทัศน์หรือกระบวนการ การใช้งานดิจิทัลมันเกิดคุณประโยชน์ ความรวดเร็วแน่ ๆ”

CHULALONGKORN UNIVERSITY

คุณแยม: หัวหน้าฝ่าย, 26 เมษายน 2565

กระบวนการก็เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพราะ ถ้ากระบวนการ หรือขั้นตอนมีรูปแบบเดิม ซ้ำ ๆ และต้องอาศัยบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในการทำงาน อาจทำให้เกิดความตึงเครียด และเกิดภาวะทางอารมณ์ในทางลบระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการได้ ในบางครั้งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ตามมา จากสภาพการณ์ดังกล่าว สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความทันสมัยมาใช้จัดการลักษณะงานในข้างต้น และลดกระบวนการที่มีความซ้ำซ้อนลงได้ เช่น งานให้บริการข้อมูล สืบค้นข้อมูล เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถนำเวลาที่เพิ่มขึ้นหลังจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ไปทำงานในด้านอื่น ๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

“เรื่องของระบบงานเดิม กระบวนการทำงานเดิมที่ใช้บุคลากร หรือใช้เจ้าหน้าที่ในการทำงาน ก็อาจจะทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกับผู้มาใช้บริการ หรือการทำงานซ้ำ ๆ ก็อาจจะทำให้เกิด Human Error ได้ เท่ากับว่าปัจจัยที่แรกเลยที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล คือ กระบวนงาน กระบวนการทำงานที่เหมือนเดิมเป็นประจำ เรานำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานที่เป็นงานซ้ำซ้อน และเป็นงานที่ให้ข้อมูลเบื้องต้นหรือให้บริการขั้นต้น โดยให้เจ้าหน้าที่ไปทำงานที่มันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น”

**คุณฉิม:** ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

ในยุคโลกาภิวัตน์เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านระบบการทำงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการทำงานสามารถทดแทนการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้ และสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต้องมีความรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งปัจจุบันข้อมูลต่าง ๆ ถูกพัฒนาให้อยู่ในรูปของดิจิทัลมากขึ้น จึงอาจจะทำให้เกิดแรงผลักดันให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการข้อมูล เพื่อก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองการพัฒนาประเทศภายใต้นโยบายของไทยแลนด์ 4.0

“ปัจจัยการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและกเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องก้าวให้ทันกับโลกดิจิทัลที่มีการพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ ข้อมูลข่าวสาร สามารถที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนงานหรือองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ และทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ของโลกในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองในการพัฒนาประเทศภายใต้นโยบายของไทยแลนด์ 4.0”

**คุณจี:** นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

นโยบายรัฐบาล สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และองค์การภาคเอกชน เป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โดยนโยบายของรัฐบาล ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐในภาพรวม เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ปี พ.ศ. 2564 - 2565 ซึ่งระบุเรื่องของการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์การ กรมศุลกากรในฐานะหน่วยงานภาครัฐ จึงจำเป็นต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งในวิสัยทัศน์ของกรมศุลกากร มีการกล่าวถึงการนำนวัตกรรมมาใช้ หากจะทำให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จได้ การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมศุลกากร จำเป็นต้องมีการนำระบบดิจิทัลมาใช้เช่นเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล หรือแผนงานต่าง ๆ ซึ่งกล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี กล่าวคือ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติราชการมากขึ้น จะเห็นได้จากกองบริหารทรัพยากรบุคคลได้มีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมศุลกากร โดยกำหนดให้มีการใช้นวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านให้มีความทันสมัยมากขึ้น นอกจากนี้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งองค์การ



ภาครัฐ และภาคเอกชนต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการให้บริการกับประชาชนหรือผู้รับบริการมากขึ้น เพื่อเป็นการลดช่องว่างในการติดต่อหรือสัมผัสระหว่างกัน อีกทั้งสร้างความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการด้วย

“เรามีแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเน้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี คือใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติราชการให้มากขึ้น แล้วก็กรมฯ ยังมีนโยบายโดยกำหนดโดยเป็นค่านิยมองค์กรให้มีการใช้นวัตกรรมและเปลี่ยนผ่านให้มีความทันสมัยมากขึ้น สำหรับสถานการณ์ปัจจุบันมีการแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ครบ ทำให้การติดต่อราชการ ทำในระบรูแบบเดิม เช่น การ walk in เข้ามา ณ ที่ตั้งของหน่วยราชการเนี่ย ทำได้ลำบากมากขึ้น จึงทำให้หน่วยงานต้องนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดโอกาสในการติดเชื้จากการสัมผัสด้วยอีกทางหนึ่ง”

**คุณโอ:** นักทรัพยากรบุคคล, 8 พฤษภาคม 2565

ประกอบกับองค์การภาคเอกชน ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทั้งภาคสังคม ภาคประชาชน ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ตลอดจนในหลายประเทศได้มีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล กองบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นหน่วยงานภายในที่อยู่ภายใต้กรมศุลกากร จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อตามให้ทันกับหน่วยงานภายนอก หรือภาคส่วนต่าง ๆ เช่นกัน ในปัจจุบันกรมศุลกากรมีบุคลากรมาก การให้บริการในรูปแบบเดิมในรูปแบบของเอกสารอาจจะก่อให้เกิดความล่าช้า และยากต่อการบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากให้ถูกต้องตลอด ฉะนั้น กองบริหารทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ดูแลบุคลากร ระบบฐานข้อมูล และสนับสนุนการทำงานของบุคลากรภายในองค์การเพื่อก่อให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ลดการทำงานซ้ำซ้อน และสามารถเรียกดูข้อมูลได้สะดวกขึ้น จำเป็นต้องพิจารณารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการปรับเปลี่ยน และให้ความรู้แก่บุคลากรควบคู่กัน จะทำให้ของข้าราชการภายในกรมศุลกากรเกิดการยอมรับ และเข้าใจเกี่ยวกับระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

“ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทั้งภาคสังคม ภาคประชาชน ภาคเอกชน-ผู้ประกอบการ ตลอดจนประเทศต่าง ๆ เช่น หน่วยงานศุลกากรของประเทศต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีทางดิจิทัลมาใช้แล้ว กรมศุลกากรไทยจึงต้องมีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อตามให้ทันกับหน่วยงานภายนอก หรือภาคส่วนต่าง ๆ ในปัจจุบันมีจำนวนบุคลากรของหน่วยงานมีมากกว่า 6000 คน ทำให้ไม่เหมาะสมที่จะจัดทำข้อมูลในรูปแบบเอกสารได้ จำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อบริหารข้อมูลจำนวนมากให้ถูกต้องและทันสมัย สามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างสะดวก ง่ายต่อการบริหารจัดการต่อไป ก่อให้เกิดความคุ้มค่า เพิ่มประสิทธิภาพ ลดการทำงานซ้ำซ้อน”

**คุณจี:** นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

สำหรับแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การที่คล่องตัว คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ปัจจุบัน พบว่า กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ผู้บริหารของหน่วยงานผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เกิดความ

คล่องตัว โดยการส่งเสริมและผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ให้ทั่วทั้งกระบวนการงาน ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากภารกิจของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมตั้งแต่ กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการ เงินเดือน และการพัฒนาบุคลากร กระบวนการเหล่านี้จำเป็นต้องพิจารณาว่ามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยใดบ้างที่จะ สามารถนำมาสนับสนุนการทำงาน ยกตัวอย่าง กระบวนการสรรหาที่มีช่องทางการในการสรรหาผ่าน ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ผู้สมัครสามารถส่งข้อมูลหรือประวัติตนเองผ่านเข้ามายังช่องทาง การรับสมัคร ด้านข้อมูลและสิทธิประโยชน์ มีการพัฒนาระบบตรวจสอบประวัติบุคลากร และมีการนำ Dada HR Chatbot เข้ามาช่วยตอบคำถามและให้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

นอกจากนี้ความสะดวกและรวดเร็วจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ ยังช่วยสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ของข้อมูลให้มีความน่าเชื่อถือต่อกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถึงแม้ว่าจะนำเทคโนโลยีมาใช้ภายในองค์กร แต่หากขาดการบูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์ของประเทศ กระทรวง และกรมเข้าด้วยกันแล้ว ก็ยากที่จะเกิดการปรับเปลี่ยนองค์การสู่ความคล่องตัวได้ เนื่องจากขาดความเข้าใจในปัญหาอย่างถ่องแท้ในแต่ละด้าน นำไปสู่การแก้ปัญหาไม่ถูกจุดและไม่ สอดคล้องกัน ดังนั้น กองบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องนำเอายุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งระบุแผนงานย่อยไว้ มาบูรณาการให้เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกับแผนยุทธศาสตร์ กรมศุลกากร และแผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยเรื่องของเทคโนโลยีดิจิทัล

“ถ้าเราพูดถึงกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องของ Technology Transformation คือ เราก็ต้องเอาเทคโนโลยี ดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้ให้ทั่วทั้งกระบวนการงานในเรื่องการบริหาร ทรัพยากรบุคคล การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพราะฉะนั้นการเอา เทคโนโลยีต่างๆมาใช้ มันจะก่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเราก็ต้องเอาแผนงานมาผสมกับแผน ยุทธศาสตร์ทางด้านดิจิทัล แล้วก็ผสมยุทธศาสตร์ของคนเข้าไปด้วย เพราะว่าการพัฒนาคนมันจะต้องสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ดิจิทัล แล้วก็ยุทธศาสตร์ของกรมที่จะไป”

คุณชาญ: ผู้บริหาร, 2 พฤษภาคม 2565

ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์การสู่ ความคล่องตัวว่า นอกจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แล้ว การให้ความรู้ และการฝึกอบรมเป็น สิ่งจำเป็นและช่วยให้การขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความคล่องในอนาคต แสดงให้เห็นว่าบุคลากร ภายในกรมศุลกากรมีความคาดหวังต่อกองบริหารทรัพยากรบุคคลมาก ว่าจะมีแนวทางใดในการสร้าง ความรู้ความเข้าใจไปพร้อมกับการเปลี่ยนผ่านองค์การในรูปของเทคโนโลยีดิจิทัล อาจจะใช้รูปแบบ ของการให้มีการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยี

“การจะเกิดความคล่องตัว ให้คนทำงานต่อได้ และมีความรับผิดชอบ ต้องใช้ระยะเวลาอีก เพราะฉะนั้น การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรจึงสำคัญ ในการที่จะเอื้อให้เขาได้เตรียมความพร้อมในการทำงาน ลักษณะงาน กับคนก็ต้องเอื้อกับคนในการทำงาน งานแบบนี้ต้องการคนแบบนี้ งานแบบนี้ต้องการคนอย่างไร กองบริหาร ทรัพยากรบุคคลจะมีวิธีการคัดสรรคนอย่างไรให้เหมาะกับงานในแต่ละภารกิจของกรม เราต้องเอาความรู้ด้าน ดิจิทัลที่จะต้องเปลี่ยนผ่าน จะต้องใช้ความรู้ทางด้านดิจิทัลแบบไหน”

คุณแยม: หัวหน้าฝ่าย, 26 เมษายน 2565

กองบริหารทรัพยากรบุคคล ได้นำหลักการทำงานในภาคเอกชนมาใช้ (Businesslike Values) มากขึ้น เช่น หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) ทำให้องค์กรหรือเจ้าหน้าที่ใช้เวลาทำงานน้อยลง แต่ผลลัพธ์ของงานมีปริมาณและคุณภาพมากขึ้น โดยมีการนำเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เช่น การนำระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลและการจ่ายเงินค่าจ้าง และสวัสดิการ กรมสุขภาพการ (Human Resource Information System: HRIS) มาใช้ ซึ่งเป็นระบบบริหารจัดการข้อมูลด้านบุคลากร ประกอบไปด้วย ข้อมูลส่วนบุคคล ประวัติการทำงาน ประวัติการเงินเดือน ประวัติการพัฒนาและฝึกอบรม ผลงานที่ได้รับ และประวัติการได้รับโทษทางวินัย สำหรับระบบดังกล่าวมีฟังก์ชันของระบบงานย่อย ที่สามารถยื่นคำร้องขอแก้ไข เพิ่ม ลบ ข้อมูล ผ่านระบบดังกล่าวได้ทันที เพียงแค่แนบไฟล์เอกสาร สแกนลงไปเป็นหลักฐาน โดยไม่จำเป็นต้องโทรมาสอบถามกับเจ้าหน้าที่เหมือนในอดีต เจ้าหน้าที่มี หน้าที่เพียงแค่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและอนุมัติผ่านระบบเท่านั้น อีกทั้งยังเป็นการช่วยลด ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรกับเจ้าหน้าที่ได้อีกด้วย และหน่วยงานสามารถประหยัดต้นทุน เช่น การใช้กระดาษ หมึกพิมพ์ ฯลฯ

“องค์กรแห่งความคล่องตัว ในมุมมองของอุตสาหกรรมมันจะค่อนข้างชัดเจน คือ อะไรที่มันไม่จำเป็นก็จะ ถูกตัดออกไป องค์กรอาจจะต้องหาแนวทางในการนำระบบดิจิทัลหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้มากขึ้น เพื่อใช้ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยอาจจะต้องยึดหลักการในเรื่องของทำน้อย แล้วยิ่งได้มาก”

คุณซิม: ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

นอกจากระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) ที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้นำมาใช้ ยังมีระบบตรวจสอบประวัติบุคลากร ที่ช่วยให้บุคลากรภายในสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองและ ยื่นขอเปลี่ยนแปลงข้อมูลผ่านระบบ แม้จะอยู่ต่างจังหวัดก็สามารถยื่นคำร้องขอแก้ไข เพิ่ม หรือลบ ข้อมูลผ่านระบบได้ทันที ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางมาติดต่อ หน่วยงานไม่สิ้นเปลืองกระดาษ

จึงมองว่าระบบดังกล่าวสามารถทำงานทดแทนระบบการทำงานแบบเก่าได้ รู้สึกถึงความคล่องตัวมากขึ้น และการทำงานผ่านระบบมีความรวดเร็วขึ้น

“การมีระบบตรวจสอบข้อมูล ที่สามารถร้องขอการเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้ บุคลากรไม่จำเป็นต้องเดินทาง มาที่หน่วยงาน ในกรณีที่เขาอยู่ต่างจังหวัด เขาสามารถร้องขอผ่านระบบได้เลย ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางมา หน่วยงาน ไม่สิ้นเปลืองกระดาษ ระบบดังกล่าวสามารถทำงานแทนเจ้าหน้าที่ได้ดี รู้สึกว่าการทำงานผ่านระบบมันคล่องตัวมากขึ้นและมีความรวดเร็วกว่า”

คุณโต๋: นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

ถึงแม้ว่าการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาจะก่อให้เกิดประโยชน์ ช่วยในการขับเคลื่อน กระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้องค์การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) แต่ก็มีข้อควรพิจารณา คือ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย ไม่ว่าจะอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรศัพท์เคลื่อนที่ อีเมล หรือโปรแกรมไลน์ แม้จะสร้างความสะดวก รวดเร็ว สามารถ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ทุกที่ ทุกเวลา แต่ก็ควรมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลข่าวสาร ในการรับส่งระหว่างกัน ซึ่งจะต้องเปิดเผยข้อมูลเป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 หรือพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

“การที่กรมศุลกากรจะสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) ได้นั้น จะต้องพิจารณาด้วยกัน 3 ข้อ ได้แก่ 1. การเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร 2. ความสะดวก สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ทุกที่ ทุกเวลา 3. ความปลอดภัย คือ ความปลอดภัยของ ข้อมูลข่าวสารที่จะส่งผ่าน คือจะต้องป้องกันข้อมูลในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คุณจี: นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ และประสานความร่วมมือกับทางหน่วยงาน ภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนภาคเอกชน-ผู้ประกอบการ รวมถึงจะต้องรับนโยบายจาก หน่วยงานในระดับสูงขึ้นไป เช่น กระทรวงการคลัง หรือสำนักงาน ก.พ. ทำให้กรมศุลกากรต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) ในทุกๆ ด้าน ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะมีการสร้าง นวัตกรรมหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้ลดขั้นตอนการทำงาน ลดจำนวนเอกสารที่จะต้องจัดเก็บ มาเป็นการจัดเก็บในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์แทน ช่วยให้กระบวนการหรือวิธีการทำงาน เกิดความคล่องตัวมากขึ้น เช่น ระบบการลา (e-Leave) ระบบตรวจสอบประวัติบุคลากร ระบบการ

บริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในกรม

“กรมตุลาการเป็นหน่วยงานที่จะต้องประสานความร่วมมือกับทางหน่วยงานภายนอกทั้งในและนอกประเทศ ตลอดจนภาคเอกชน-ผู้ประกอบการ รวมถึงจะต้องรับนโยบายจากทางรัฐบาลไทย ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้วยการสร้างเครื่องมือ หรือจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นใหม่ทุกปี เช่น การลาหยุด การเปลี่ยนแปลง แก้ไข ยกเลิกวันลา ผ่านระบบการลาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Leave) และการตรวจสอบข้อมูลข้าราชการผ่านระบบตรวจสอบประวัติบุคลากร ก.พ.7 เป็นต้น”

คุณกร: นักวิชาการตุลาการ, 6 เมษายน 2565

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตุลาการ มีแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความคล่องตัวมากขึ้นจากการนำโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ HR Chatbot เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ แจกข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการงานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสะดวก ผู้ใช้งานสามารถทราบข้อมูลได้รวดเร็ว และลดขั้นตอนในการทำงานของเจ้าหน้าที่ลง ทำให้องค์การเกิดความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น สำหรับโปรแกรมดังกล่าวใช้งานได้ง่าย เพียงแค่กดเพิ่มการเป็นเพื่อน (Add Friend) ผ่านโปรแกรมไลน์ ก็สามารถใช้งาน HR Chatbot ได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ เช่น ข้าราชการที่เกษียณไปแล้ว นอกจากนี้บุคลากรภายในยังสามารถยื่นคำร้องขอเพิ่ม แก้ไข หรือลบข้อมูล ของตนเองผ่านระบบตรวจสอบประวัติบุคลากร โดยไม่ต้องยื่นคำร้องเป็นกระดาษกับเจ้าหน้าที่อีกต่อไป

“กรมตุลาการได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบ HR chatbot มาอำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกในการติดต่อสอบถาม หรือประสานงานกับเจ้าหน้าที่ผ่านระบบ HR chatbot นอกจากนี้ได้นำระบบตรวจสอบประวัติบุคลากรมาใช้ ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น บุคลากรสามารถตรวจสอบประวัติตนเองผ่านระบบได้ กรณีที่ข้อมูลไม่ถูกต้อง หรือต้องการจะเพิ่มหรือแก้ไขข้อมูล สามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ผ่านระบบได้โดยตรงเลย เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรผู้ใช้งานในการตรวจสอบประวัติตนเองด้วย”

คุณโอ: นักทรัพยากรบุคคล, 8 พฤษภาคม 2565

ในด้านของผู้บริหารของกรมตุลาการ ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อ เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลจึงได้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมุ่งหวังเพื่อให้เจ้าหน้าที่กรมตุลาการ สามารถเข้าถึงข้อมูลด้านการบริหารงาน

ทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา เช่น โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ HR Chatbot โดยมีการผลักดันจนโปรแกรมดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้ในปี พ.ศ. 2562

“ผู้บริหารของกรมศุลกากร ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น ยกตัวอย่าง โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ HR Chatbot ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญก็เป็นเรื่องง่ายที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น และส่งผลให้องค์การกลายเป็นองค์การที่มีความคล่องตัวในที่สุดนั่นเอง”

คุณติว: นักวิชาการศุลกากร, 5 เมษายน 2565

จากการเก็บข้อมูลข้างต้นผู้ให้ข้อมูลทั้งหลายแสดงทัศนะว่า ในฐานะกองบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดความคล่องตัว การคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูล การบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ส่งเสริมการพัฒนา และฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานควบคู่กับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เนื่องจากบางคนอาจจะไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม สิ่งสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญแล้ว ก็เป็นเรื่องง่ายที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นดิจิทัลและนำองค์การมาสู่ความคล่องตัวในที่สุด

#### 4.4 แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย

สำหรับแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การที่คล่องตัว (Agile Organization) ในยุค Digital Transformation ให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทยได้แบ่งประเด็นของการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ การจัดการนวัตกรรม รูปแบบการให้บริการข้อมูล และการพัฒนาองค์การด้านการให้บริการข้อมูล ดังนี้

##### 4.4.1 การจัดการนวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยมองว่าปัจจุบันกองบริหารทรัพยากรบุคคลมีช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายสร้างการตอบสนองต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน อาทิ การตรวจสอบข้อมูล การสืบค้นประวัติบุคลากรของตนเองได้ด้วยตนเองผ่านระบบที่รองรับ หรือแม้แต่สืบค้นสังกัดปฏิบัติงานของบุคลากรสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับสิทธิ์ให้เข้าถึงข้อมูลผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) ของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังได้มีการแจ้งข้อมูล ข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์ เช่น การเปิดรับสมัครสอบเข้ารับราชการ สิทธิประโยชน์และ

สวัสดิการของข้าราชการ สิทธิในการลา พุนฝักอบรม ทั้งบนระบบอินเทอร์เน็ตและระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและสืบค้นข้อมูลได้ง่ายขึ้น แสดงให้เห็นถึงการจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลบุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเป็นองค์การที่ เปิดกว้างและเชื่อมโยง (Open & Connected Government) ซึ่งหมายถึง บุคคล ภายนอกสามารถ รับทราบข้อมูลข่าวสารของทางราชการและมีการแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing) ซึ่งกันและกัน

“ในเรื่องของนวัตกรรมการให้บริการข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่ถือว่าตอบสนองความพึงพอใจในระดับหนึ่ง เพราะว่าปัจจุบันข้อมูลหลาย ๆ เรื่อง ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในกรมศุลกากรสามารถที่จะ ค้นหาข้อมูลได้จาก อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบฐานข้อมูลภายในของกรมศุลกากร ทำให้บุคลากรรู้ว่าอยู่ในตำแหน่งอะไร เงินเดือนเท่าไร เคยได้รับการอบรมอะไรมาบ้าง จริง ๆ แล้วฐานข้อมูลเหล่านี้ก็มีอยู่แล้วในระบบ”

คุณชาย: ผู้บริหาร, 2 พฤษภาคม 2565

ถึงแม้ว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคลจะได้มีการนำนวัตกรรมการให้บริการข้อมูลมาใช้ เช่น โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ HR Chatbot แต่ก็ถือว่าสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากหน่วยงานมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลายอยู่มาก จึงทำให้ผู้ใช้งานมีทางเลือก ในการใช้งาน ในส่วนของการจัดการด้านการให้บริการข้อมูลจะตอบสนองต่อบุคลากรภายในมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความสม่ำเสมอในการให้บริการข้อมูล และการออกแบบเนื้อหาที่ดี ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจ ว่าการใช้งานแชทบอทผ่านโทรศัพท์มือถืออาจจะไม่เหมาะกับบางเรื่องที่มีความเป็นทางการ หากมีการนำมาใช้งาน 100% คงจะไม่เหมาะสม ทั้งนี้อาจจะต้องมองที่วัตถุประสงค์ในการนำโปรแกรม ดังกล่าวมาใช้ว่าเหมาะกับการแจ้งเตือน การประกาศ หรือประชาสัมพันธ์ หากมีการใส่รายละเอียด ที่มากเกินไป อาจจะไม่เหมาะสมและดูยาก ที่สำคัญการนำเอา HR chatbot มาใช้ ต้องมองถึงความรู้ ความเข้าใจในการทำแชทบอทของเจ้าหน้าที่ด้วย เนื่องจากเจ้าหน้าที่ HR ไม่ได้มีความรู้ ความเข้าใจ ที่มากพอเกี่ยวกับการสร้างแชทบอท แต่เป็นเพียงแค่ประยุกต์ใช้ โดยจะต้องบูรณาการ (Integration) ระหว่างหน่วยงานภายในร่วมกันในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

“ขณะนั้นมองว่า กองบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มต้นนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้น่าพอใจระดับหนึ่ง แต่บุคลากรในกรมส่วนใหญ่ใช้อินทราเน็ตมากกว่า ถึงแม้จะมี HR Chatbot ก็ตาม ถ้าเลือกได้จะไม่อ่านผ่านหน้าจอ โทรศัพท์มือถือ แต่จะอ่านจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ดีกว่า คือต้องเข้าใจว่าการอ่านข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ เหมาะกับข้อความในลักษณะการแจ้งเตือน ประกาศ ประชาสัมพันธ์มากกว่า แต่ถ้าเราบอกว่าการนำ HR chatbot มาใช้แล้วดี ก็ต้องมองถึงความรู้ของเจ้าหน้าที่ในการทำ chatbot ด้วยเพราะเจ้าหน้าที่เอชอาร์ไม่ได้เป็นผู้สร้างแต่เป็นผู้ใช้งาน และที่สำคัญควรจะต้องมีการบูรณาการร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (ศทส.)”

คุณแยม: หัวหน้าฝ่าย, 26 เมษายน 2565

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรภายในองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างมาก เพราะว่า กรมศุลกากร ไม่ได้มีเพียงแค่ว่าบุคลากรที่ทำงานอยู่เฉพาะกรุงเทพมหานครเท่านั้น แต่ยังมีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละจังหวัดหรือตามภูมิภาคต่าง ๆ ด้วย ซึ่งในกรณีที่บุคลากรต้องการทราบข้อมูลของตน หรือข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เมื่อเทียบกับการเดินทางมายังกองบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งตั้งอยู่กรุงเทพมหานครแล้ว อาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทางเข้ามายังหน่วยงาน แต่หากองค์กรนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ เช่น HR Chatbot บุคลากรเหล่านี้จะไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะต้องเดินทางเข้ามายังหน่วยงาน แม้แต่ข้าราชการที่ได้เกษียณไปแล้วหากต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของผู้เกษียณ ยังคงสามารถสอบถามข้อมูลในเบื้องต้นก่อนได้ จากโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot แต่หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมในเชิงลึกมากขึ้น ผู้ใช้งานสามารถดูเมนูเพื่อโทรออกได้ทันที ซึ่งโปรแกรมแชทขอทได้ระบุหมายเลขโทรศัพท์ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในประเด็นนั้น ๆ ลงไปด้วย

“การที่เรานำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากร ตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก เพราะว่ากรมเองก็ไม่ใช่มีข้าราชการเฉพาะส่วนกลางเท่านั้น แต่ยังมีข้าราชการที่อยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ อีก ในกรณีที่เขาต้องการทราบข้อมูล กับการที่เขาจะต้องเข้ามาที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล มันก็จะต้องมีในเรื่องของค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น การเสียเวลาอีก แต่หากเรานำนวัตกรรมมาใช้ เขาจะไม่ต้องเสียเวลาเข้ามาที่กรม และไม่เสียค่าใช้จ่ายที่ต้องเดินทาง”

คุณชิม: ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลของกองบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถตอบสนองต่อบุคลากรของกรมศุลกากรได้ โดยมองว่าสามารถให้ข้อมูล ข่าวสารได้ครบถ้วน และสร้างเข้าถึงข้อมูลแก่ผู้รับบริการเกี่ยวกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้สะดวก รวดเร็ว เช่น กรณีที่บุคลากรที่ต้องทำงานประจำด้านศุลกากรในแต่ละภูมิภาค หากมีการร้องขอการเปลี่ยนแปลงเพิ่ม แก้ไข หรือลบข้อมูล ไม่จำเป็นจะต้องเดินทางมาที่กรุงเทพมหานครเพื่อเป็นการไม่เสียเดินทางบุคลากรสามารถร้องขอผ่านระบบอินทราเน็ตได้เลย หรือหากต้องการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของตนเอง ก็สามารถสอบถามผ่านมายังโปรแกรม Dada HR Chatbot ได้อีกหนึ่งช่องทาง

“เรื่องการจัดการนวัตกรรมในการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถให้ข้อมูล ข่าวสารได้ครบถ้วน ตอบสนอง สร้างการเข้าถึงข้อมูลแก่ผู้รับบริการ”

คุณจี: นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565



การจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบสนองต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กรณี Dada HR Chatbot ที่ได้มีการพัฒนาขึ้น ได้เข้ามาช่วยตอบคำถามในเบื้องต้นเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรภายใน กรมศุลกากรได้จริง สามารถตอบสนองต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งช่วยให้เจ้าหน้าที่ ลดภาระจากการตอบคำถามลง แทนที่เจ้าหน้าที่จะต้องตอบปัญหานี้อยู่เรื่อย ๆ ในคำถามที่คล้ายกัน ทั้งยังช่วยให้บุคลากรสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าเมื่อก่อน ในส่วนบุคลากรซึ่งเป็นผู้มาติดต่อ ราชการหรือเป็นผู้รับบริการ นวัตกรรมเช่น โปรแกรม Dada HR Chatbot อำนวยความสะดวก ให้บุคลากรผู้มาติดต่อราชการสามารถติดต่อกับกองบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างรวดเร็วและ ตลอดเวลา ส่วนระบบตรวจสอบประวัติบุคลากรก็ยังอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเกี่ยวกับการ ตรวจสอบ แก๊ซ เพิ่มข้อมูล โดยที่บุคลากรไม่ต้องเดินทางเข้ามาติดต่อกับกองบริหารทรัพยากรบุคคล โดยตรง กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวที่เห็นว่าตอบสนองมองว่า นอกจากการนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยี ดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาใช้แล้ว กองบริหารทรัพยากรบุคคลก็ยังพัฒนาบุคลากรภายในสังกัดให้สามารถ ใช้สื่อนวัตกรรมเหล่านั้น เพื่อผลิตและเผยแพร่ข้อมูลได้อีกด้วย

“การจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากร ผมมองเป็นสองด้าน คือ ด้านบุคลากรซึ่งเป็น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน chatbot ช่วยลดงานของเจ้าหน้าที่ลงได้ เช่น ด้านการให้ข้อมูล แทนที่เจ้าหน้าที่จะต้องมานั่ง ตอบปัญหาหรือคำถามที่ผู้ใช้งานสอบถามเข้ามาด้วยตนเอง โปรแกรม chatbot ก็เข้ามาช่วยตอบปัญหาให้ ซึ่งก็ช่วยให้เจ้าหน้าที่ลดภาระงานลงได้ ส่วนในด้านของบุคลากรซึ่งเป็นผู้มาติดต่อราชการ หรือเป็นผู้รับบริการ จากเดิมที่ต้องเดินทางมาที่หน่วยงาน โปรแกรม chatbot ก็ช่วยอำนวยความสะดวก ได้อย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา ทำให้บุคลากรไม่ต้องเดินทางเข้ามาติดต่อกับกองบริหารทรัพยากรบุคคล”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณโอ: นักทรัพยากรบุคคล, 8 พฤษภาคม 2565

อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะมองว่าจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่ บุคลากรในปัจจุบันของกองบริหารทรัพยากรบุคคล มีการปรับปรุงด้านการให้บริการข้อมูลแก่ บุคลากรมีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรผู้ใช้งาน แต่ยังคงมีผู้ให้สัมภาษณ์บางคนมองว่าบุคลากรยังไม่สามารถรับบริการข้อมูลผ่านระบบดิจิทัลได้ 100 % ซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อรองรับการบริการข้อมูลได้ครบถ้วน ทุกด้านต่อไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้อมูลในบางเรื่องไม่สามารถเปิดเผยได้ มีชั้นของความลับอยู่ ทำให้ไม่สามารถเผยแพร่ข้อมูลได้ เช่น วันเดือนปีเกิด ข้อมูลเงินเดือน ข้อมูลครอบครัว หมายเลข ประจำตัวประชาชน หรือหมายเลขโทรศัพท์ เป็นต้น

“ถึงแม้ว่ากองบริหารทรัพยากรบุคคลมีการปรับปรุงด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรโดยมีการพัฒนา อยู่ตลอดเวลา แต่ก็ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างครบถ้วนทุกด้าน เพราะบุคลากรไม่สามารถ

รับบริการผ่านระบบดิจิทัลได้ 100 % อาจต้องใช้เวลาในการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อรองรับการบริการข้อมูลได้ครบถ้วนทุกด้าน อย่างไรก็ตามเครื่องมือที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลนำมาใช้แล้ว ก็สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรได้อย่างมาก เกิดความรวดเร็วและถูกต้องในการรับบริการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

**คุณกร:** นักวิชาการศุลกากร, 6 เมษายน 2565

นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากร ของกองบริหารทรัพยากรบุคคลแม้จะช่วยอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล และมีระบบงานใหม่ ที่ช่วยสนับสนุนงานด้านข้อมูลบุคลากร แต่บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานหรือสายงานอื่น ที่มีความคุ้นชินกับระบบงานภายในหน่วยงานของตนมากกว่าก็จะมองว่านวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้นำมาใช้ตอบสนองขั้นพื้นฐานเท่านั้น เพียงแค่ตรวจสอบข้อมูลผ่านระบบตรวจสอบประวัติบุคลากรซึ่งอยู่ภายในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือระบบ HRIS บน Intranet ก็น่าจะเพียงพอแล้ว หรือหากต้องการแก้ไขประวัติส่วนตัวก็เพียงแค่นำคำร้องผ่านระบบดังกล่าวได้ทันที หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเพียงแค่ว่าโทรศัพท์ไปสอบถามกับเจ้าหน้าที่แค่นั้น ดังนั้น จึงไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ระบบงาน เพื่อสอบถาม หรือสืบค้นข้อมูลใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากรบ่อย ๆ เว้นแต่ว่าในอนาคตหากมีความจำเป็นต้องใช้งานระบบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจริง ก็อาจจะมีการติดต่อสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่

“ประเด็นของนวัตกรรมที่เป็นการให้ข้อมูลแก่บุคลากร อาจจะเป็นการมองในภาพของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เราไม่ได้ไปเกาะติดสถานการณ์อยู่ที่ HR อย่างเดียว ก็เลยตอบไม่ได้ว่า นวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรตอบสนองต่อบุคลากรหรือไม่ จริง ๆ แล้ว ข้อมูลพื้นฐานก็มีอยู่ในระบบ Intranet ซึ่งโดยส่วนตัวก็มองว่าตอบสนองความต้องการพื้นฐานแล้ว หากต้องการดูประวัติข้าราชการ (ก.พ.7) ก็สามารถเข้าไปดูได้เลยในระบบตรวจสอบประวัติบุคลากร”

**คุณปุก:** นักประชาสัมพันธ์, 9 เมษายน 2565

จากการเก็บข้อมูลข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มองว่าการจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้งานของบุคลากรมากกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการให้บริการข้อมูลหรือกระบวนการทำงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรภายใน อาทิ สร้างความรวดเร็ว สะดวกในการใช้งาน และเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น อีกทั้งนวัตกรรมการให้บริการข้อมูลมีรูปแบบและการบริการใหม่ ๆ ในด้านองค์การ นวัตกรรมใหม่ให้สร้างองค์การให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) และการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ การคิดค้นสิ่งใหม่ (Newness) เพื่อนำมาใช้ในการบริการกับบุคลากรในฐานะผู้รับบริการ ช่วยให้ องค์การเกิดประสิทธิภาพและเกิดการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น

#### 4.4.2 รูปแบบการให้บริการข้อมูล

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัล ได้สร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ในกรณีของ Dada HR Chatbot ที่ผู้รับบริการมองว่า ผู้รับบริการได้รับความสะดวกและรวดเร็วขึ้น กล่าวคือในอดีตหากบุคลากรหรือผู้รับบริการต้องการทราบข้อมูลตนเองหรือเป็นข้อมูลที่ต้องการใช้ เช่น การรับสมัครสอบ จะต้องติดต่อกองบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสอบถามข้อมูล แต่ในปัจจุบันข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่สามารถแสวงหาความรู้ ได้จากการสืบค้นข้อมูลด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการให้ข้อมูล

“การปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้น ได้รับความพอใจขึ้น คือ จากเดิมเวลาที่เรายากจะรู้ข้อมูลในส่วนของเราเองหรือข้อมูลที่เราจะต้องการใช้ เช่น ข้อมูลการสมัครสอบ หรือข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เราก็ต้องไปที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ กบท. เพื่อไปสอบถามข้อมูลของตนเอง แต่ปัจจุบันในหลาย ๆ เรื่อง บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้หรือสอบถามข้อมูลด้วยตัวของเขาเอง ผ่านช่องทางที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งก็เป็นประโยชน์สำหรับการให้ข้อมูล”

คุณชาย: ผู้บริหาร, 2 พฤษภาคม 2565

นอกจากนี้รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ประกาศได้ง่าย และสามารถติดต่อสื่อสารกันได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะการถามตอบของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot เปรียบเสมือนการเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารอีกช่องทางหนึ่ง รูปแบบของการให้บริการข้อมูลต้องคำนึงถึงความสม่ำเสมอในการประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติแชทบอท ต้องไม่ใช่ทุกเรื่องที่สามารถเผยแพร่ได้ ในความเป็นจริงแล้วกองบริหารทรัพยากรบุคคลก็ได้มีการแจ้งเป็นคำสั่งกรม ประกาศกรม คำสั่งกอง ฯลฯ ผ่านระบบอินทราเน็ตอยู่แล้ว แต่ไม่ได้ประชาสัมพันธ์ผ่านโปรแกรมแชทบอท เนื่องจากข้อมูลอาจจะอยู่ในชั้นของความลับที่บุคคลภายนอกไม่สามารถรู้ได้ จะให้รู้ได้เฉพาะบุคลากรในกรมเท่านั้น

ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัล สร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการ แต่ยังคงมีสิ่งที่ต้องพิจารณา คือ การพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมแก่เจ้าหน้าที่ เพราะว่า เจ้าหน้าที่เหล่านี้อาจจะขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาบอทอย่างลึกซึ้ง ในส่วนของข้อมูลที่จะนำเอามาใช้ว่าส่วนไหนควรหรือไม่ควรนำมาเผยแพร่ ควรมีการคัดกรองข้อมูลก่อนที่จะนำไปในโปรแกรมแชทบอท เป็นเรื่องลับเฉพาะหรือไม่ เปิดเผยได้หรือไม่ ไม่ใช่เพียงแค่มีความรู้ในด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ต้องมีความรู้ในข้อ

กฎหมายเรื่องการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลด้วย ควรต้องศึกษาพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลให้ดี เช่น เรื่องการยินยอมให้เปิดเผยข้อมูล การเก็บรักษาข้อมูล เป็นต้น ต้องระวังเสมอว่าในการพัฒนาโปรแกรมขึ้นมามีการจัดการข้อมูลอย่างไร มีกระบวนการในการจัดเตรียมข้อมูลในการให้บริการข้อมูลหรือไม่ ดังนั้น ก่อนที่จะพัฒนาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot ขึ้นมาเพื่อให้บริการข้อมูลบุคลากรภายใน จำเป็นที่จะต้องวางแผนการทำงาน และศึกษาขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานของโปรแกรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานในด้านข้อมูล และด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อศึกษา คัดกรองประเด็นข้อมูล ข่าวสาร ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเข้ามาศึกษาข้อมูลและแปลงไปเป็นสารได้อย่างถูกต้อง ในการสื่อสารจำเป็นต้องคำนึงถึงผู้รับผู้ส่งสาร ตัวสาร เช่น รูปแบบ เนื้อหาที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน และช่องทางในการรับ-ส่งสารจะต้องมีความเหมาะสมกับข้อความที่ต้องการจะส่งหรือเผยแพร่ออกไป

“การให้บริการข้อมูลสามารถสื่อสารได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะการถามตอบ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้นสำหรับการพัฒนาแชทบอท ต้องพิจารณาในเรื่องของข้อมูลที่จะเอามาใช้ว่าอันไหนควรหรือไม่ควร คนที่สื่อสารเข้าไปเป็นเรื่องลับไหม ไม่ใช่เพียงแค่ว่ามีความรู้เทคโนโลยีอย่างเดียว แต่ควรรู้ข้อกำหนดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลด้วยว่าสิ่งใดเปิดเผยได้หรือเปิดเผยไม่ได้ แล้วต้องมีการสื่อสารแบบสม่ำเสมอด้วย ต้องระวังว่าในการพัฒนาอะไรขึ้นมามีการจัดการข้อมูลอย่างไร เรามีกระบวนการในการจัดเตรียมข้อมูลในการให้บริการข้อมูลหรือไม่ เวลาเราจะให้บริการข้อมูลสักเรื่องหนึ่ง เราไปดูว่ามีกระบวนการในการทำงานไหม เช่น ฝ่ายประชาสัมพันธ์คัดกรองข้อมูลศึกษาข้อมูล แปลงเป็นสาร ในการสื่อสารเราจะต้องมีผู้ส่งสาร ตัวสาร ผู้รับสาร และรูปแบบการส่งสารจะส่งทางไหน การให้บริการข้อมูลต้องคำนึงถึงผู้ส่งสารมีความรู้ในสารนั้นหรือไม่ ถูกต้องไหม เนื้อหา รูปแบบการนำเสนอ บางอย่างเป็นข้อความก็ต้องเป็นข้อความ พยายามอย่าตัดทอนใจความสำคัญ หรือเนื้อหาออกไป เพราะฉะนั้นเราต้องเลือกรูปแบบใหม่เหมาะสมกับสารด้วย ในการให้บริการ ข้อมูลผ่านช่องทางแชทบอทเข้าถึงง่าย บางคนปฏิบัติงานข้างนอกไม่สามารถเข้าถึง Intranet ก็เหมือนเป็นการเพิ่มช่องทางในการสื่อสารอีกช่องทางหนึ่ง โลกเป็นเพียงแค่ช่องทางในการสื่อสาร”

คุณแยม: หัวหน้าฝ่าย, 26 เมษายน 2565

ในอดีตรูปแบบของการให้บริการข้อมูล ผู้รับบริการหรือบุคลากรภายในกรมศุลกากรจะต้องเดินทางมาติดต่อเจ้าหน้าที่โดยตรง หรือไม่ก็โทรศัพท์มาติดต่อกับเจ้าหน้าที่เพื่อสอบถามข้อมูล แต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็วทำให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้มีการปรับตัวด้วยการนำโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ หรือ Chatbot มาให้บริการแก่ผู้รับบริการ ให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น จากการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนี้ คือ มีการให้บริการในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล บุคลากรสามารถติดต่อกับบอทได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตามเวลาใดก็ได้ ถ้าหากหน่วยงานไม่มีระบบดิจิทัล วิธีเดียวที่บุคลากรจะสามารถติดต่อ คือ การติดต่อกับเจ้าหน้าที่ ซึ่งก็มักจะถูกจำกัดด้วยเวลาทางราชการตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ ภายในเวลา 08.30 น. ถึง

16.30 น. สำหรับวันเสาร์และวันอาทิตย์จะไม่สามารถติดต่อได้เนื่องจากเป็นวันหยุดทางราชการ เพราะฉะนั้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการก็คือ การสร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยที่บุคลากรหรือผู้รับบริการไม่จำเป็นต้องเดินทางมาติดต่อกับหน่วยงานโดยตรงหรือกับเจ้าหน้าที่ พร้อมทั้งทำให้บุคลากรได้รับการตอบสนองต่อการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคลที่รวดเร็ว และสะดวกมากขึ้น ในขณะเดียวกัน จากแรงผลักดันของกองบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยปรับเปลี่ยนตัวเองโดยการพัฒนารูปแบบในการให้บริการใหม่ ๆ เกิดขึ้น และนำดิจิทัลมาพัฒนาให้บริการในด้านข้อมูลข่าวสารของหน่วยงาน เปรียบเสมือนเป็นแรงกระตุ้นให้แต่ละหน่วยงานภายในกรมศุลกากรมีการสร้างนวัตกรรม หรือรูปแบบของการให้บริการรูปแบบใหม่ตามมาด้วยเช่นกัน

“จากเดิมของการให้บริการข้อมูล บุคลากรต้องเดินทางมาพบเจ้าหน้าที่ หรือไม่ก็การโทรศัพท์มาติดต่อกับเจ้าหน้าที่ ปัจจุบันจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลโดยนำโปรแกรม Chatbot มาใช้ ผู้รับบริการได้รับความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เขาสามารถที่จะติดต่อกับขอทได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เวลาไหนก็ได้ ถ้าหากว่าหน่วยงานไม่มีเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ วิธีเดียวที่เขาจะติดต่อก็คือ เขาติดต่อกับเจ้าหน้าที่ซึ่งมันก็จะถูกจำกัดด้วยวันและเวลาทางราชการ”

**คุณчим:** ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัล สร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการ ซึ่งมองว่าพัฒนาเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกจากการสอบถามผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ เป็นการลดขั้นตอนในกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่

“ผู้รับบริการสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งยังลดขั้นตอนในการรับส่งข่าวสาร ข้อมูล กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการ สร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการข้อมูลฯ สร้างความสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วยิ่งขึ้น”

**คุณจี:** นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีที่พัฒนาแล้วจะมีประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน แต่ยังคงสร้างผลกระทบในทางลบต่อบุคคลที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยี หรือไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันด้วยเช่นกัน ซึ่งอาจจะทำให้บุคลากรไม่ต้องการที่จะเรียนรู้หรือเปิดรับอะไรใหม่ ๆ ในอนาคตอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การตามมา ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ พร้อมพัฒนาทักษะในการใช้งานควบคู่กันไปด้วย

“เทคโนโลยีที่มันมีการพัฒนา ผมมองว่า ส่งผลดีต่อบุคคลที่ชอบการเรียนรู้ แต่ถ้าเป็นในกรณีของคนที่ไม่ชอบเทคโนโลยี หรือไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลัน มันจะทำให้เขาไม่อยากจะเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาส่วนนี้มากกว่า”

**คุณโต:** นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้รูปแบบการให้บริการข้อมูลของกองบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไป ซึ่งแต่เดิมการติดต่อราชการผู้รับบริการหรือบุคลากรต้องเข้ามาติดต่อกับเจ้าหน้าที่ด้วยตนเอง ณ ที่ตั้งของส่วนราชการ เนื่องจากต้องใช้เอกสารหลักฐานและการลงลายมือชื่อในเอกสารเพื่อเป็นสิ่งยืนยันในการดำเนินการของผู้มารับบริการ แต่หากเตรียมเอกสารมาไม่เพียงพอ ก็อาจจะต้องกลับไปเตรียมเอกสารใหม่เพื่อนำมายื่นในครั้งถัดไป ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางมายังหน่วยงานอีกครั้ง แต่ในปัจจุบันหลังจากที่ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยให้ข้อมูล กล่าวคือ บุคลากรสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ได้ทันที

“การติดต่อราชการหากเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่เดิมผู้รับบริการต้อง walk-in เข้ามาเอง เพื่อติดต่อกับเจ้าหน้าที่โดยตรง ณ ที่ตั้งของส่วนราชการ แต่ปัจจุบันรูปแบบการดำเนินงานได้เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี คือ ผู้มารับบริการสามารถติดต่อราชการผ่านระบบต่าง ๆ ได้ทันที”

**คุณโอ:** นักทรัพยากรบุคคล, 8 พฤษภาคม 2565

ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัล จะสร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลต่อผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ดี เพราะสร้างความสะดวก รวดเร็ว และการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย แต่หากมีการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วเกินไปอาจจะทำให้บุคลากรที่ไม่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอยู่แล้ว หรือมีแต่ใช้งานไม่ถนัดอาจนำมาสู่ สภาวะขัดขืน ไม่ยอมทำตาม ไม่รับรู้ หรือที่เรียกว่า “การต่อต้าน” ได้ เพราะมองว่าระบบหรือโปรแกรมมีความยาก และซับซ้อนต่อการใช้งาน ไม่สามารถเข้าถึงได้ จนกลายมาเป็นอคติที่มีต่อระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ เมื่อมองว่าระบบที่นำมาใช้มีความยาก สุดท้ายบุคลากรเหล่านี้ก็เลือกที่จะกลับไปรับบริการข้อมูลในรูปแบบเดิม นั่นคือ การเดินทางมายังหน่วยงานเพื่อขอรับบริการ และการที่จะต้องเตรียมเอกสารจำนวนมากมายังจุดรับบริการ ดังนั้น การสร้างความพร้อมโดยการให้ความรู้ ด้วยวิธีการจัดฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการให้บริการควบคู่กับการนำเทคโนโลยีมาใช้จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

“การสร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูล พอมีการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วเกินไป บางคนก็มองว่ามันซับซ้อน เข้าไม่ถึง ผู้รับบริการก็จะงงงวยว่าต้องทำอะไร สุดท้ายก็ต้องขึ้นไปสอบถามเจ้าหน้าที่ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ชั้น 10 อยู่ดี พอมีการปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วโดยที่เราไม่ได้ศึกษาระบบ หรือขั้นตอน มันก็จะไปไม่สุด ไม่เข้าใจ การที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลทำระบบออกมาใช้งาน โดยที่ผู้ใช้งานยังไม่รู้เลยว่ามันต้องใช้อย่างไร สุดท้ายก็ต้องไปติดต่อหน่วยงานอยู่ดี ฉะนั้น ก็ต้องสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรผู้รับบริการไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่มันรวดเร็ว”

**คุณบุก:** นักประชาสัมพันธ์, 9 เมษายน 2565

กรมศุลกากรให้ความสำคัญและพยายามผลักดันให้องค์การนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการสื่อสาร ให้ข้อมูล ทำให้บุคลากรของกรมศุลกากรมีการติดตามข้อมูลข่าวสารจากทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook, Instagram, Line และ Twitter เป็นต้น กองบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามแผนที่กรมวางไว้ ด้วยการส่งเสริมและพัฒนารูปแบบในการให้บริการข้อมูลขึ้น เช่น การพัฒนาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot เพื่อให้ข้อมูลข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ หรือบุคลากรภายในกรมที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ โดยสามารถเข้าไปสอบถามที่บอทดังกล่าวได้ทันที

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัลได้สร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการได้รวดเร็วขึ้น แต่ก็ยังคงปฏิเสธไม่ได้ว่าการให้ข้อมูล ข่าวสาร หรือการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบเดิมจะหมดไป กล่าวคือ การปิดป้ายประกาศตามจุดต่าง ๆ ภายในหน่วยงานยังคงต้องใช้กระดาษอยู่ เนื่องจากกฎหมายกำหนดไว้ให้มีการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) แก่บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงในหน่วยงาน เช่น ระดับผลการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน การประกาศรับสมัครสอบเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ การประกาศผลผู้ชนะการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

“ปัจจุบันบุคลากรของกรมศุลกากร นิยมติดตามข้อมูลข่าวสารจากทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook Instagram, Line และ Twitter ทำให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการข้อมูล เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้ กรณี Dada HR Chatbot ข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการ หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับสิทธิสวัสดิการภายหลังเกษียณอายุราชการ ก็ยังสามารถเข้าไปสอบถามได้ทันที แต่กระนั้น ก็ยังคงมีการประชาสัมพันธ์ โดยวิธีการปิดป้ายประกาศตามจุดประชาสัมพันธ์ของกรมศุลกากรอยู่ เพราะกฎหมายกำหนดไว้”

**คุณติว:** นักวิชาการศุลกากร, 5 เมษายน 2565

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้างต้น สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัลสร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จากเดิมที่ต้องติดต่อหน่วยงานราชการด้วยตนเอง และจัดเตรียมเอกสารมายื่นต่อเจ้าหน้าที่ ภายหลังจากการเปลี่ยนรูปแบบ

ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลเข้ามาใช้ ทำให้ผู้รับบริการมีการเตรียมความพร้อมมากขึ้น และสามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และความเป็นไปขององค์การได้รวดเร็วขึ้น เข้าถึงได้ง่ายขึ้น และองค์การยังสามารถดำเนินงานได้คล่องตัวขึ้น จากการใช้ระบบช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาด้วยการให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่แทน แม้ว่าการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการข้อมูลของกองบริหารทรัพยากรบุคคลได้เกิดขึ้นแล้ว ในส่วนของบุคลากรเองก็จำเป็นต้องเรียนรู้ศึกษาทำความเข้าใจระบบที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลนำมาใช้ ว่ามีวิธีการใช้งาน ประโยชน์หรือข้อจำกัดอย่างไร เพื่อให้สามารถรับบริการข้อมูลจากหน่วยงานได้ตรงตามความต้องการของตนเองด้วยเช่นกัน และที่สำคัญองค์การต้องสร้างความเข้าใจของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภายในองค์การให้บุคลากรรับทราบ และพัฒนาความรู้และทักษะการใช้งานทางเทคโนโลยีดิจิทัลต่อไป

#### 4.4.3 การพัฒนาองค์การในด้านการให้บริการข้อมูล

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงทัศนะที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านการให้บริการข้อมูลไว้หลากหลายที่มุ่งส่งเสริมให้องค์การเกิดการพัฒนาและนำไปปรับปรุงการให้บริการข้อมูลให้เกิดประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นจากการวางแผน การประเมินช่องทางการสื่อสาร ความสม่ำเสมอในการให้ข้อมูล ปริมาณของข้อมูล ระดับของการเปิดเผยข้อมูล และรูปแบบของสารที่เหมาะสมในการให้ข้อมูล ในกรณีการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งหากข้อมูลไม่เป็นความลับในทางราชการและสามารถเผยแพร่ต่อบุคคลภายในและภายนอกได้ โปรแกรมที่ใช้หรือระบบที่รองรับต้องสามารถแนบไฟล์รายละเอียดลงไปในบอทให้บุคลากรสามารถดาวน์โหลดไฟล์ได้ทันที กล่าวคือ เมื่อมีการให้ข้อมูลหรือการแจ้งข่าวสารผ่านระบบอินทราเน็ตขององค์การ ก็ควรต้องมีการแจ้งผ่านโปรแกรมแชทบอทด้วยเช่นกัน หน่วยงานต้องมีความสม่ำเสมอในการแจ้งข่าวหรือข้อมูล ต้องมีความโปร่งใส (Transparency) หากต้องการให้โปรแกรมแชทบอทมีการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ดูแลโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติหรือแชทบอท ก็ควรมีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในโปรแกรมแชทบอทและพัฒนาให้สามารถตอบคำถามได้ถูกต้องมากขึ้น การให้บริการข้อมูลของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ควรเป็นข้อมูลที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรหรือผู้ใช้งานอย่างแท้จริง กล่าวคือ บุคลากรผู้รับบริการต้องการข้อมูลในเรื่องใด หน่วยงานก็สามารถที่จะมีข้อมูลให้กับบุคลากรได้ข้อมูลควรเป็นข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและเป็นปัจจุบัน

“วันนี้เรามีช่องทางในการสื่อสารเยอะมาก ช่องทางหลัก คือ intranet หรือ e-Office ดังนั้น ต้องมีการประเมินช่องทางการสื่อสาร หากเยอะไปก็ไม่เกิดประโยชน์ ถ้าจะเอาแชทบอทมาใช้ให้จริงจัง ๆ คุณต้องมีความสม่ำเสมอ มีความโปร่งใส และเปิดกว้าง เพิ่มความชัดเจนไปเลยว่าข้อมูลใดที่จะเผยแพร่หรือไม่เผยแพร่ บุคลากรสามารถเข้าถึงได้มากแค่ไหน อย่าลืมน่าข้อมูลมันแชร์กันได้ เข้าถึงกันได้ เช่นเดียวกันเจ้าหน้าที่ดูแลบอทไม่มีความเชี่ยวชาญหรือความเข้าใจใน literacy ของบอท บอทก็ขาดประสิทธิภาพ”

คุณแยม: หัวหน้าฝ่าย, 26 เมษายน 2565



การทำข้อมูลในรูปแบบของ Frequently Asked Questions (FAQs) ซึ่งเป็นรายการคำถามที่ ถูกถามและตอบบ่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเฉพาะ และนำข้อมูลที่ได้มาให้เผยแพร่ในช่องทาง ที่เหมาะสมเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งการทำ FAQs องค์การจะได้ข้อมูลตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบันที่เก็บไว้ มาใช้ประโยชน์เพื่อการวิเคราะห์ถึงความต้องการของบุคลากรในอนาคต ด้วยการนำ Data Analytics ในเมื่อมีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เอาไว้ในระบบดิจิทัลแล้ว ซึ่งก็ง่ายที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นไปวิเคราะห์ต่อ ในอนาคตหากมีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ หรือ Artificial Intelligence (AI) เข้ามาก็จะช่วย ให้การวิเคราะห์ข้อมูลง่ายขึ้น เช่น การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากร การวิเคราะห์ความต้องการ ของผู้ใช้บริการ ฉะนั้นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ด้วยการนำเทคโนโลยี สมัยใหม่เข้ามาใช้จัดการกับข้อมูลภายในกองบริหารทรัพยากรบุคคล ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ คือ ลดระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล ลดค่าใช้จ่ายจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และหน่วยงานสามารถนำเอาข้อมูลเหล่านั้นไปใช้เพื่อระบุตัวตน ในแง่ของการบริหารบุคคลของ แต่ละคนได้ให้เกิดประโยชน์

“การให้บริการข้อมูลของกองบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะให้กับข้าราชการมั่นคงเป็นข้อมูลที่ตอบสนอง ต่อความต้องการของเขาจริง ๆ ก็คือ เขาต้องการข้อมูลในเรื่องใด กบท. ก็สามารถที่จะมีข้อมูลในส่วนตรงนั้นให้กับ เขาได้ ข้อมูลควรเป็นข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายและเป็นปัจจุบัน หากเป็นไปได้ข้อมูลควรเป็น FAQs ข้อมูลที่ถูกถามบ่อย ๆ อยากให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากช่องทางเหล่านั้น สามารถนำเอามาใช้เพื่อประโยชน์ในเรื่องของการวิเคราะห์ คือ ในเรื่องของ Data Analytic พอเก็บข้อมูลต่าง ๆ เอาไว้ในระบบดิจิทัลแล้ว มันง่ายที่จะเอาข้อมูลเหล่านั้นไป วิเคราะห์ต่อ หากในอนาคตมี AI เข้ามาช่วยแล้วมันก็จะช่วยให้การวิเคราะห์ง่ายขึ้น”

คุณชาย: ผู้บริหาร, 2 พฤษภาคม 2565

นอกจากนี้การพัฒนาบอทที่สั่งการด้วยเสียง (Voice Bot) แทนที่บุคลากรหรือผู้รับบริการ จะต้องมานั่งพิมพ์ เพียงแค่พูดในสิ่งที่ต้องการบอทก็ตอบกลับมายังผู้ใช้งานแล้ว ซึ่งกำลังกลายมาเป็น แนวทางในการพัฒนาองค์การในด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ และสร้าง ความคล่องตัวให้กับองค์กร แต่การจะพัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมให้สำเร็จได้ก็จำเป็นต้องมี การประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายในมาร่วมกันพัฒนาเทคโนโลยี โดยการจัดตั้ง คณะทำงานขึ้น และมีหน่วยงานหลักที่มีความรู้ในด้านเทคโนโลยีหรือดิจิทัลเข้ามาช่วยเหลือในการ เป็นที่ปรึกษา และให้หน่วยงานรองสนับสนุนด้านข้อมูล เป็นต้น เพื่อให้การให้บริการข้อมูลของ โปรแกรมได้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรต้องมีการปรับปรุงข้อมูล อย่างสม่ำเสมอและพัฒนาโปรแกรมให้มีความทันสมัย เพื่อให้แชทบอทสามารถใช้งานได้อย่าง มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกันเมื่อมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล หรือมีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ภายในแล้ว ก็ควรต้องให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงให้โปรแกรมเดิมดีขึ้น

“แนวทางในการพัฒนา ก็ต้องมีการปรับปรุงเทคโนโลยีที่เราใช้อยู่ให้เป็นปัจจุบัน ถ้าเราไม่พัฒนาอะไรต่อ เทคโนโลยีก็จะตายไป ฉะนั้นคนหรือหน่วยงานที่จะเข้ามาดูแลโปรแกรมเซพทบอทจะต้องวิเคราะห์ต่อว่ามีอะไรที่จะสามารถพัฒนาได้อีกเพื่อให้บอทใช้งานง่ายขึ้นหรือเร็วขึ้น ปัจจุบันเท่าที่ทราบก็จะเริ่มมี Voice Bot ขึ้นมา ซึ่งสั่งการด้วยเสียงแทนการนั่งพิมพ์ นอกจากนี้หน่วยงานก็ต้องพัฒนาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีแก่เจ้าหน้าที่ด้วย”

**คุณชิม:** ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

การให้บริการในลักษณะ ณ จุดเดียว หรือที่เรียกว่า One Stop Service เพื่อให้บริการข้อมูลแก่บุคลากร ทำให้องค์การเกิดความคล่องตัวได้ด้วยเช่นกัน บุคลากรภายในสามารถเข้าถึงง่ายและรวดเร็ว กล่าวคือ บุคลากรหรือผู้มารับบริการสามารถติดต่อขอรับข้อมูลข่าวสารหรือติดต่อราชการภายในจุดเดียว แต่สามารถทราบข้อมูลที่ต้องการได้ครบทุกเรื่อง นอกจากนี้การพัฒนาองค์การเพื่อให้บริการข้อมูลมีความรวดเร็ว ความคล่องตัว และประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในองค์การรับรู้และเข้าใจในแนวทางในการพัฒนาขององค์การมากขึ้น รวมถึงการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถก้าวผ่านไปด้วยพร้อมกัน

“ถ้าหากจะมองเรื่องแนวทางใดบ้างในการพัฒนาองค์การในด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องตัว ก็ทำเป็นจุดบริการ one stop service เกี่ยวกับการให้ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปเลย คือ ให้ผู้มารับบริการสามารถติดต่อข้อมูลข่าวสารหรือติดต่อราชการภายในจุดเดียวและสามารถทราบข้อมูลได้ครบทุกเรื่องที่ต้องการ”

**คุณจี:** นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

ถึงแม้ว่าหน่วยงานจะได้มีการวางแผนและศึกษาความต้องการของบุคลากรภายในกรม แต่เนื่องด้วยจำนวนบุคลากรมีจำนวนมาก ทำให้ความต้องการอาจจะไม่ได้รับการตอบสนองครบถ้วนในทุกด้าน เท่ากับบุคลากรผู้เห็นปัญหาซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงาน กล่าวคือ ยกตัวอย่าง กองบริหารทรัพยากรบุคคล ข้อมูลที่ต้องการเป็นเรื่องการบริหารจัดการกำลังคน การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย หรือสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ กองตรวจสอบอากร ข้อมูลที่ต้องการใช้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับภาษีหรือตัวเลขการจัดเก็บภาษี เป็นต้น ซึ่งปัญหาที่พบและความต้องการในการใช้ข้อมูลย่อมแตกต่างกัน แต่สิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การในการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องตัวนั้น ส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันคือ ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการให้บริการข้อมูลได้อย่างทั่วถึง และสามารถใช้งานระบบได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ทันสมัยมากขึ้นเพื่อให้สามารถนำนวัตกรรมดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้ในการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป มีการพัฒนาเครื่องมือหรือสื่อนวัตกรรม

ทางดิจิทัลใหม่ ๆ ขึ้นใช้งานเพื่อตอบสนองต่อความคล่องตัวและให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรและมีการจัดทำคู่มือการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรภายในองค์กร

#### 4.5 รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot

Dada HR Chatbot เป็นโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติที่ได้รับการพัฒนาและถูกนำมาใช้เพื่อให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับด้านสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรภายใน สามารถใช้งานบนไลน์แอปพลิเคชัน (Line Application) สามารถโต้ตอบและรับคำสั่งจากผู้ใช้งานได้อย่างรวดเร็ว เข้าถึงกลุ่มผู้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และความคล่องตัวแก่บุคลากรผู้ใช้งาน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot จำเป็นต้องพิจารณา 2 ด้าน ได้แก่ การตอบสนองต่อผู้ใช้งาน รูปแบบและฟังก์ชันการใช้งาน

##### 4.5.1 ด้านการตอบสนองต่อผู้ใช้งาน

โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot มีเนื้อหาที่ครอบคลุมในเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในกรมศุลกากร เช่น สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับหลังเกษียณอายุราชการหรือลาออกจากราชการ ได้แก่ หัวข้อการขอรับบำเหน็จหรือบำนาญ หัวข้อบำเหน็จดำรงชีพ หัวข้อกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) หัวข้อสิทธิในการทำบำเหน็จค่าประกัน และหัวข้อสิทธิในการเบิกจ่ายตรงค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ซึ่งหากหัวข้อดังกล่าวได้มีการใส่ข้อมูลลงในโปรแกรมแชทบอทก็จะทำให้บุคลากรสามารถค้นหาข้อมูลได้ จากการสำรวจพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการสอบถามประเด็นดังกล่าวเข้าเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรภายในกรมศุลกากรต้องการทราบในประเด็นดังกล่าว ซึ่งโปรแกรมได้มีการนำข้อมูลเหล่านี้ไว้ในโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot เมื่อบุคลากรมีการค้นหาข้อมูล โปรแกรมจะสามารถค้นหาข้อมูลได้ทันที ซึ่งก็จะช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะต้องเดินทางมาสอบถามที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้นและโปรแกรมตอบคำถามได้

“โปรแกรมแชทบอทคาดว่า มีประโยชน์สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในกรม เพราะเราจะต้องเดินทางไปสอบถามกองบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เราสนใจ หากโปรแกรมได้มีการนำข้อมูลดังกล่าวได้ครอบคลุมแล้ว ก็จะทำให้บุคลากรสามารถค้นหาข้อมูลได้ผ่านระบบตรงนี้ทันที ก็จะช่วยทุ่นระยะเวลาและค่าใช้จ่ายได้”

คุณชาย: ผู้บริหาร, 2 พฤษภาคม 2565

การให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot สามารถสร้างความสะดวก รวดเร็ว และความคล่องตัวมากขึ้นแก่บุคลากรหรือผู้รับบริการหากมี

การสอบถามข้อมูลผ่านโปรแกรมดังกล่าว ระบบจะประมวลผลข้อมูลที่ต้องการสอบถามขึ้นมาทันที ทำให้บุคลากรไม่ต้องเดินทางยังหน่วยงานช่วยให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ในทุกครั้งที่มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการต่าง ๆ Dada HR Chatbot จะมีการส่งข้อมูลให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกรับรู้ได้ทันที สมมติ เจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานโปรแกรมทำการประชาสัมพันธ์ข้อมูลไปยังกลุ่มผู้ใช้งานหรือที่เรียกว่า บรอดแคส (Broadcast) เพียงแค่ครั้งเดียว สมาชิกทั้งหมดที่อยู่ใน Dada HR Chatbot ก็จะได้รับข้อมูลในเรื่องเดียวกันไปพร้อม ๆ กัน ทำให้สมาชิกจะได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว ฉับไว

“การบรอดแคส (Broadcast) ข้อมูลเข้าไป 1 ครั้ง หากมีสมาชิกอยู่ 100 คน ใน 100 คนที่เป็นสมาชิกของดาต้าบอท ก็จะได้รับข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน บุคลากรจะได้รับข่าวสาร หรือข้อมูลที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ไม่ต้องเดินทางมาที่กองบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้เขาประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย”

**คุณฉิม:** ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

สำหรับประเทศไทยไลน์แอปพลิเคชัน (Line Application) ถือว่าได้รับความนิยมในการใช้งานมาก ผู้ใช้งานสามารถสื่อสารระหว่างกันด้วยการแชท ส่งข้อความ เสียง หรือรูปภาพ และเป็นโปรแกรมแชทที่สามารถใช้งานบนโทรศัพท์มือถือหรือบนคอมพิวเตอร์พีซี ดังนั้นจึงทำให้โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ซึ่งใช้งานบน Platform ของ Line Application สร้างความสะดวกและรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา เพียงแค่ผู้ใช้งานมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Smartphone) ก็สามารถรับส่งข้อมูลข่าวสารได้ทันที

“โปรแกรมแชทบอทสร้างความคล่องตัวให้กับผู้ใช้งาน เพราะว่าตัวโปรแกรม Dada HR Chatbot เป็นการบริการที่อยู่บนไลน์แอปพลิเคชันไลน์ Line Application ซึ่งปัจจุบันแอปพลิเคชันดังกล่าว ในประเทศไทยได้รับความนิยมในการใช้งาน ผมคิดว่าน่าจะเหมาะสมกับยุคสมัย และผู้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย”

**คุณจี:** นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่าไปในทิศทางเดียวกันว่า โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot อำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งานและสามารถตอบสนองข้อมูลตามที่สอบถามได้รวดเร็ว ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และกลั่นกรองออกมาเป็นข้อสรุป ได้ดังนี้

1. โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot สร้างความสะดวกให้กับบุคลากร กล่าวคือ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน สถานที่ใด เวลาใด หากมีคำถามหรือข้อสงสัย สามารถเข้าโปรแกรมแชทบอทเพื่อสอบถามคำถามในเบื้องต้นได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางหน่วยงานหรือโทรศัพท์สอบถามกับเจ้าหน้าที่แต่อย่างใด

2. โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot สร้างความรวดเร็วในการให้ข้อมูล กล่าวคือ ลดระยะเวลาของเจ้าหน้าที่ในกรณีที่ต้องไปค้นหาข้อมูลเพื่อนำมาตอบคำถามแก่ผู้รับบริการ หรือบุคลากรไม่จำเป็นต้องต่อแถวเพื่อขอรับบริการแต่อย่างใด เพราะ Dada HR Chatbot สามารถตอบคำถามได้ทันที เนื่องจากโปรแกรมแชทบอทได้มีการเก็บรวบรวมคำถามจากสถานการณ์จริงจากการทำงานในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งได้จากผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุราชการและบุคลากรภายในหน่วยงานนำมาสร้างเป็นคำตอบต่อไป

3. โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot สร้างความคล่องตัวแก่เจ้าหน้าที่มากขึ้น เพราะไม่จำเป็นต้องสูญเสียเวลาในการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่จะต้องมาตอบคำถามในรูปแบบซ้ำ ๆ หรือคล้ายกันในทุกวัน โปรแกรมแชทบอทจะเป็นผู้ช่วยในการตอบคำถามในลักษณะเช่นนี้ให้กับเจ้าหน้าที่ ทำให้บุคลากรนำเวลาไปใช้ปฏิบัติงานในด้านอื่น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรมากขึ้น

นอกจากนี้โปรแกรมยังได้มีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถเข้าใช้งานแชทบอทเพื่อสอบถามข้อมูลได้จากบอท (bot) ซึ่งโปรแกรมจะมีการตอบคำถามจากชุดคำตอบที่ได้จัดเตรียมไว้ นอกจากนี้โปรแกรม Dada HR Chatbot ยังเป็นตัวช่วยสำหรับการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรสามารถรับบริการในด้านข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ในระดับดี ถือได้ว่าโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติดังกล่าวสามารถที่จะพัฒนาต่อยอดต่อไป เพื่อให้ครอบคลุมการให้บริการข้อมูลในทุกด้านและตอบสนองกับความต้องการของผู้ใช้บริการในอนาคต

#### 4.5.2 ด้านรูปแบบและฟังก์ชันการใช้งาน

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานภาครัฐขนาดใหญ่ และมีจำนวนบุคลากรที่หลากหลายของช่วงอายุ ในการออกแบบโปรแกรมแชทบอทนั้น จะพิจารณาเรื่องของการตอบสนองต่อผู้ใช้งาน มีการพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้ (User Friendly) ในส่วนของฟังก์ชันการใช้งานอาจจะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง เนื่องจากการพัฒนา Dada HR Chatbot เป็นการพัฒนาแบบไม่มีค่าใช้จ่ายและเป็น การสร้างบัญชีแบบฟรี ทำให้การเข้าถึงสมาชิกถูกจำกัดด้วยจำนวนการส่งออกเนื้อหา (คอนเทนต์) เช่น ข้อความ รูปภาพ หรือวิดีโอ เป็นต้น ไปยังสมาชิก อย่างไรก็ตามโปรแกรมแชทบอทดังกล่าวยังคงสร้างความสะดวกให้กับผู้ใช้งานอยู่ และมีการจัดระเบียบข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ เพียงแค่เข้าโปรแกรม Dada HR Chatbot จะพบช่องให้พิมพ์สอบถาม และปุ่มเมนูบนหน้าแชทของไลน์แอปพลิเคชันที่ผู้ใช้งานสามารถมองเห็น และเลือกเมนูจากหน้าแชทได้เลยหรือที่เรียกว่า Rich Menu (ริช เมนู) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เพียงแค่กดปุ่มเมนูบนหน้าแชทในประเด็นที่สนใจ ข้อมูลที่ต้องการก็จะแสดงผลออกมา เช่น หากต้องการทราบเรื่อง e-Filing เพียงแค่กดปุ่มเมนู e-Filing ข้อมูลที่เกี่ยวข้องขั้นตอนและวิธีการของ e-Filing ก็จะปรากฏขึ้นในทันที ดังนั้นฟังก์ชันการใช้งาน

จึงใช้งานง่าย ไม่ซับซ้อน ครอบคลุม และเหมาะกับทุกช่วงอายุของบุคลากรทำให้ผู้ใช้งานมีทางเลือก ในการสอบถามข้อมูล

“ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการที่เกษียณไปแล้วหรือข้าราชการที่ยังไม่เกษียณ เขาก็ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ ประโยชน์ที่เขาพึงจะได้รับ เพียงแค่กดไปที่ปุ่มเมนูหรือพิมพ์ข้อความที่ต้องการทราบ เช่น เราอยากทราบเรื่องของ e-filing โปรแกรมแท็บทอล์กก็จะแสดงคำตอบขึ้นมาได้ทันทีเลย”

**คุณчим:** ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

อย่างไรก็ตามฟังก์ชันการใช้งานของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ยังคง ใช้งานง่าย ไม่ซับซ้อน ข้อมูลของคำตอบมีความหลากหลายและตอบคำถามได้ถูกต้อง แต่ยังคงมีบาง คำถามที่บอทยังไม่สามารถตอบได้ เนื่องจากอาจเป็นคำถามที่เจาะลึกลงไปอีก ยังคงจำเป็นต้องให้ เจ้าหน้าที่มาช่วยตอบคำถามในบางครั้งอยู่ แต่ในภาพรวมแล้วฟังก์ชันการใช้งานมีสร้างความสะดวก รวดเร็วในการเข้าใช้งาน แม้บุคลากรจะมีความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำกัด พออนุมานได้ว่า บุคลากรเหล่านี้จะสามารถใช้งานโปรแกรมดังกล่าวได้ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีการใช้ไลน์แอป พลิเคชัน (Line Application) ในการติดต่อพูดคุยระหว่างกันผ่านสมาร์ตโฟนเป็นประจำอยู่แล้ว ซึ่งโปรแกรม Dada HR Chatbot เองก็ทำงานอยู่บนแพลตฟอร์ม (platform) ไลน์เช่นกัน

“Dada HR Chatbot จะถูกตั้งโปรแกรมไว้ตอบคำถามไว้ประมาณหนึ่ง ในการตอบคำถามบางครั้งก็จะ ตอบไม่ตรงคำถามของผู้ใช้ ทำให้ในบางคำถามอาจจะต้องมีการเพิ่มคำตอบถึงจะสามารถตอบสนองต่อตัวบุคคลได้ ดีกว่านี้ ถ้า Dada HR Chatbot มีการพัฒนาการตอบคำถามให้ตรงกับเคสเวิร์ดกับความต้องการของลูกค้าหรือ บุคลากรก็จะดียิ่งขึ้น”

**คุณโต:** นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลที่ได้พบว่า ฟังก์ชันการใช้งานของโปรแกรมโต้ตอบ อัตโนมัติ Dada HR Chatbot ผู้ใช้งานสามารถสอบถามข้อมูลได้ 2 แบบ คือ แบบกดปุ่มเมนูเพื่อ สอบถามคำถาม หรือพิมพ์เป็นข้อความที่ต้องการทราบเข้าไปก็ได้ ในกรณีพิมพ์สอบถามเกี่ยวกับสิทธิ ประโยชน์ข้าราชการ โดยใช้คำหลักว่า “สิทธิประโยชน์” บอทจะแสดงคำตอบโดยการแสดงผลข้อมูล สิทธิประโยชน์ของข้าราชการขึ้นมา ทำให้บุคลากรภายในกรมศุลกากรมีตัวเลือกในการสืบค้นข้อมูลหรือ สอบถามข้อมูลอย่างใดอย่างหนึ่ง ในกรณีผู้ใช้ต้องการใช้งานปุ่มเมนูจะครอบคลุมประเด็นพื้นฐาน 6 เรื่อง ได้แก่ สิทธิประโยชน์ คำนวนบ่าเห็บและบ่านาญ e-Filing บ่าเห็บจดำรงชีพเรื่องอื่น ๆ และติดต่อ สอบถาม

ประเด็นฟังก์ชันการใช้งานในข้างต้น ถึงแม้ว่าใช้งานง่าย ไม่ยุ่งยาก แต่อย่างไรก็ตามคำตอบ ที่บอทตอบแก่บุคลากรหรือผู้รับบริการยังคงไม่สามารถให้ข้อมูลได้ครอบคลุมคำถามทั้งหมด

และเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ใช้งาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ผู้พัฒนาได้นำเข้าไปในโปรแกรมดังกล่าว ผู้พัฒนาโปรแกรมได้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot จำเป็นต้องพัฒนาชุดข้อความ คำตอบให้บทสนทนาสามารถเรียนรู้ และตอบคำถามได้อย่างมีประสิทธิภาพและประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ฉะนั้น การปรับปรุงรูปแบบหรือฟังก์ชันการใช้งานจำเป็นจะต้องพิจารณา เช่น ปุ่มเมนูมีขนาดที่พอดีไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป รูปแบบข้อความมีความชัดเจนสื่อแล้วเข้าใจง่าย การใช้สีที่ไม่จัดจ้านหรือซีดจนเกินไปทำให้ไม่น่าดึงดูด หรือขนาดตัวอักษรต้องไม่เล็กจนเกินไป

#### 4.6 ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบปัญหา ได้แก่ งบประมาณการพัฒนาโปรแกรม และการให้ข้อมูลของโปรแกรมแชทบอท ในส่วนของอุปสรรค ได้แก่ การรับรู้ของบุคลากรใหม่ ความรู้ของผู้พัฒนาโปรแกรม และอายุของผู้ใช้งานโปรแกรม ส่งผลต่อการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรมได้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot มีรายละเอียดดังนี้

**งบประมาณในการพัฒนาโปรแกรมแชทบอท** ในส่วนนี้ถือว่าเป็นปัญหาในการจัดทำโครงการ เพราะการพัฒนาโปรแกรมได้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ถูกพัฒนาขึ้นจากโปรแกรมฟรี และการสร้างบัญชีแบบไม่มีค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ไม่มีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาครั้งนี้ จึงทำให้การพัฒนาแบบ ฟังก์ชันการใช้งานแชทบอท และจำนวนของข้อความที่จะถูกส่งไปยังผู้ใช้งานถูกจำกัดมากกว่าการพัฒนาโปรแกรมแชทบอทแบบมีค่าใช้จ่าย

“อาจจะมีความเสี่ยงของต้นทุนในการบริหารจัดการ หากใช้บริการแบบไม่ใช่บัญชีสมัครใช้งานฟรีบนไลน์แพลตฟอร์ม ถ้าเป็นการเพิ่มข้อมูลหรือเพิ่มฟังก์ชันต่าง ๆ จะมีค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ”

คุณจี: นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

ในด้านความสามารถของโปรแกรมแชทบอท ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการให้บริการข้อมูลหรือยังตอบคำถามไม่ตรงกับคำตอบหรือความต้องการของใช้งาน เช่น คำถามที่มีประเด็นเจาะลึกในเรื่องของสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร เช่น เงินค่าเช่าบ้าน การรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้ อาจมาจากโปรแกรมดังกล่าวยังไม่ได้มีการปรับปรุงข้อมูลในส่วนของคำถามใหม่ๆ เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลจำเป็นต้องมีการปรับปรุงข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และพัฒนาโปรแกรมแชทบอทให้มีการเรียนรู้คำให้หลากหลาย

“ในบางครั้งที่ผู้รับบริการค้นหาปัญหาที่ต้องการสอบถามในโปรแกรม chatbot อาจจะยังไม่ตรงกับสิ่งที่เขาต้องการจะถามจริงๆ”

คุณไอ: นักทรัพยากรบุคคล, 8 พฤษภาคม 2565

นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์หรือการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกผู้ใช้งานในบางครั้งยังขาด **ความสม่ำเสมอในการให้ข้อมูล** มีความถี่ในการให้ข้อมูลน้อยไป แต่ก็ยังถือว่ามี การเคลื่อนไหว และปรับปรุงข้อมูลอยู่ประจำทุกเดือน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่จะต้องแบ่งเวลาทำงานประจำเพื่อ มาดูและโปรแกรม ซึ่งในบางครั้งอาจทำให้ข้อมูลที่ต้องการจะประชาสัมพันธ์หรือให้ข้อมูลอื่นๆ ขาด การประชาสัมพันธ์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการนำเสนอข้อมูลใหม่ ๆ อาจทำให้ผู้ใช้งานคิดว่า โปรแกรมแชทบอทดังกล่าวอาจไม่มีการใช้งาน และนำไปสู่การลบโปรแกรมแชทบอทออกจากรายการ ในโปรแกรมไลน์ของผู้ใช้งาน

“แชทบอทสามารถตอบคำถามได้รวดเร็วก็จริง แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูลที่นำเข้าไปในแชทบอท ทน บางทีการตอบคำถามอาจจะไม่ตอบสนองต่อผู้ใช้บริการได้แบบครบถ้วน ให้ข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือ”

**คุณจี:** นักทรัพยากรบุคคล, 20 เมษายน 2565

ในแต่ละปีกรมศุลกากรจะมีการบรรจุ หรือจัดจ้าง บุคลากร ทั้งประเภทข้าราชการ ลูกจ้าง ชั่วคราว พนักงานราชการ เป็นจำนวนมาก จึงทำให้**การรับรู้ของบุคลากรใหม่**ไม่ทราบว่ามีโปรแกรม ได้ติดต่ออัตโนมัติใช้งานภายในหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงต้องให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลต้องพยายาม สร้างการรับรู้เกี่ยวกับแชทบอทที่พัฒนาขึ้นให้กับคนในองค์กรมากขึ้นจากเดิม เช่น ในกรณีที่มีการ บรรจุบุคลากรใหม่เข้าทำงาน องค์กรจึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรที่เข้ามาสู่องค์กร เหล่านี้รับรู้เกี่ยวกับโปรแกรมได้ติดต่ออัตโนมัติ Dada HR Chatbot ว่าใช้งานอย่างไร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ อะไรบ้าง

“การรับรู้ของคนในองค์กรเป็นสิ่งที่ดี แต่การสร้างความรู้จะต้องให้คนในองค์กรที่มีอยู่รู้ให้มากขึ้น ถึงที่ไปที่มาก่อน เช่น การรับคนใหม่เข้ามาแต่ละครั้ง ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรที่เข้ามาสู่องค์กรใหม่รู้ หรือไม่ว่ามีโปรแกรมหรือฐานข้อมูลตัวนี้อยู่”

**คุณชาญ:** ผู้บริหาร, 2 พฤษภาคม 2565

นอกจากนี้**อายุของผู้ใช้งานโปรแกรม Dada HR Chatbot** บนสมาร์ตโฟน ไม่เหมาะกับ กลุ่มบุคลากรที่มีอายุมาก กล่าวคือ ข้อมูล ข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ที่มีขนาดข้อความหรือตัวอักษร ขนาดเล็กอาจจะต้องใช้สายตาในการมองที่มากกว่าปกติ ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร จึงต้องมีความชัดเจน สีสันไม่จัดจ้าน และจำนวนข้อความที่ไม่มากหรือแน่นจนเกินไป ดังนั้นจึง จำเป็นต้องคำนึงถึงการออกแบบด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ หากต้องการปรับเปลี่ยนการทำงานและ รูปแบบการให้บริการข้อมูล เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานบนสมาร์ตโฟนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาควรต้องครอบคลุมด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงกับ แหล่งข้อมูลภายนอกได้ เพียงแค่กดลิงก์ (Link) ก็จะเชื่อมโยงไปสู่ข้อมูลที่ต้องการได้ทันที โดยมี



เจ้าหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการตอบคำถามให้น้อยที่สุด เว้นแต่หากโปรแกรมบอทไม่สามารถให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้งานได้อีกต่อไป เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลในประเด็นที่เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากรจึงค่อยเข้ามาให้คำตอบ ซึ่งโปรแกรมแชทบอทจะต้องระบุหมายเลขโทรศัพท์ของเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานไว้ด้วย

“โปรแกรมใช้สื่อสารกับคนที่หลากหลาย ดังนั้นจะสื่อสารกับคนอย่างไรให้เขารู้ว่าสารที่ส่งออกชัดเจนแล้ว ถ้าไม่ชัดเจนจะค้นหารายละเอียดต่อได้ที่ไหน ไม่ใช่เพียงแค่คำตอบ กระบวนการในการพัฒนาบอทจะต้องไปต่อฟังก์ชันการใช้งานของโปรแกรมดูใช้ได้เลย มีปุ่มกดติดต่อเราในเมนูเพื่อสามารถติดกับเจ้าหน้าที่ แต่การพัฒนาโปรแกรมแชทบอทก็ควรจะต้องมีลิงก์หรือดูได้จากเว็บไซต์อื่นในหัวข้อที่บุคลากรต้องการสอบถามต่อไปได้อีกเพื่อลดการติดต่อเรา”

คุณแยม: หัวหน้าฝ่าย, 26 เมษายน 2565

**องค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยีของเจ้าหน้าที่ผู้พัฒนาโปรแกรม** กล่าวคือ โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ถูกพัฒนาโดยเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล จึงอาจเกิดข้อจำกัดในเรื่องขององค์ความรู้ในการพัฒนา หรือความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น การเขียนโปรแกรม เป็นต้น ทำให้โปรแกรมแชทบอทที่พัฒนาออกมาให้ข้อมูลได้เพียงแค่ระดับพื้นฐาน แต่ถ้าหากเป็นบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาทางเทคโนโลยีสารสนเทศหรือคอมพิวเตอร์ จะมีความสามารถในการเขียนโปรแกรมได้หลากหลายและเข้าใจมุมมองของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า ซึ่งก็จะทำให้โปรแกรมแชทบอทสามารถพัฒนาไปได้ไกลกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

“ปัจจุบันตัวโปรแกรม Dada HR Chatbot ถูกพัฒนาขึ้นโดยนักทรัพยากรบุคคล ในด้านของการพัฒนาเทคโนโลยีที่ขั้นสูงขึ้นไปอาจจะยังไม่เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ ซึ่งขณะนี้โปรแกรมเหมือนเป็นแค่การพัฒนาโปรแกรมโต้ตอบขั้นพื้นฐานเท่านั้น แต่ถ้าเป็นคนที่เรียนทางด้านการเขียนโปรแกรม เขาก็จะสามารถพัฒนาโปรแกรมแชทบอทไปได้มากกว่านี้”

คุณซิม: ผู้อำนวยการส่วน, 8 เมษายน 2565

จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot มีข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูลที่น่าใช้ในแชทบอท บางครั้งการตอบคำถามยังไม่ค่อยตอบสนองต่อผู้ให้บริการได้แบบครบถ้วนทั้งหมดหรือตอบคำถามได้ในเบื้องต้น อาจจะต้องมีการพัฒนาและป้อนคำถามใหม่ ๆ เพื่อให้บอทได้เรียนรู้คำถามและคำตอบที่เจาะลึกมากขึ้น เนื่องจากผู้ใช้งานจะถามคำถามที่แตกต่างไปจากเดิม ด้วยความหลากหลายของบุคลากรผู้ให้บริการจึงทำให้ในบางครั้ง Dada HR Chatbot อาจจะไม่ตอบได้ตรงคำถาม บางครั้งอาจจะตอบไม่ตรงคำถาม ดังนั้น Dada HR Chatbot หากพัฒนาให้สามารถตอบคำถามให้ตรงกับคำหลักของผู้ใช้งานก็จะดียิ่งขึ้น ก็คือควรต้องมีการพัฒนาการนำเข้า

ข้อมูลให้โปรแกรมสามารถตอบสนองต่อผู้ใช้งานมากขึ้น ต่อมาในเรื่องของค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการ ซึ่งโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยใช้รูปแบบการให้บริการแบบ ไม่เสียค่าใช้จ่าย กล่าวคือ เป็นโปรแกรมใช้งานฟรี จึงทำให้ไม่สามารถรองรับจำนวนผู้ใช้งานที่มากได้ หรือหากต้องการเพิ่มลูกเล่น ฟังก์ชันต่าง ๆ จะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น

แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะพบปัญหาและอุปสรรคจากการใช้งานโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ที่ทำหน้าที่ในการให้บริการข้อมูล แต่ยังคงมีกลุ่มตัวอย่างบางคนได้ให้ความเห็นว่า ยังไม่พบปัญหาการใช้งาน โดยโปรแกรมแชทบอทดังกล่าวยังสามารถตอบคำถามในส่วนที่ต้องการได้ครอบคลุม การแสดงข้อมูลข่าวสารยังคงมีให้เห็นในประเด็นที่เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี วันสำคัญทางศาสนา การเกษียณอายุราชการ ซึ่งมีการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ infographic หรือวิดีโอคลิป ซึ่งมองว่า Dada HR Chatbot ยังคงมีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ในทุกเดือนอยู่ ถึงแม้จะไม่บ่อยมาก แต่ก็ยังคงเห็นถึงความเคลื่อนไหวของโปรแกรมแชทบอทดังกล่าว หรือหากต้องการสอบถามข้อมูลเชิงลึกที่บอทไม่สามารถให้คำตอบได้ ก็สามารถกดปุ่มเมนูในหน้าแชทเพื่อติดต่อสอบถามเจ้าหน้าที่ได้ จึงมองว่าโปรแกรมแชทบอทยังไม่เป็นอุปสรรคต่อการใช้งาน

#### 4.7 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot

ผู้วิจัยได้ทำการทดลองใช้งานโปรแกรม Dada HR Chatbot เพื่อพิสูจน์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในเรื่องของ ปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการข้อมูลด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร พบว่า โปรแกรมแชทบอทไม่สามารถตอบได้ทุกคำถามที่เจาะลึกหรืออยู่นอกเหนือจากข้อมูลที่ต้องการ หรือเป็นข้อความจำนวนมาก ๆ ที่ไม่มีใจความหลักได้ หากต้องการสอบถามเรื่องการเกษียณอายุราชการ ควรพิมพ์คำว่า “เกษียณ” ไม่ควรพิมพ์คำว่า “การเกษียณอายุราชการของข้าราชการ” เนื่องจากข้อความมีความยาวและซับซ้อนมากเกินไป ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้แสดงคำตอบผิดเพี้ยนไปหรือไม่ถูกต้อง โปรแกรมแชทบอทดังกล่าวจะตอบคำถามได้เฉพาะข้อมูลพื้นฐานที่มีใจความหลักเกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะสอบถาม หรือข้อมูลที่มีการกำหนดไว้ในเมนูรายการ ซึ่งในส่วนนี้โปรแกรมแชทบอทดังกล่าวสามารถตอบคำถามได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดของไลน์แอปพลิเคชันและความปลอดภัยของข้อมูลที่ไม่สามารถใส่รายละเอียดลงไปโปรแกรมได้ เช่น ข้อมูลเงินเดือน ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น ผู้วิจัยจึงได้ให้ข้อเสนอแนะหลังจากได้ทดลองใช้งานโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ไว้ดังนี้

1. เพิ่มจำนวนคำถามและคำตอบเพื่อให้บอทได้เรียนรู้คำที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การเก็บข้อมูลหรือสถิติจากคำถามของผู้ใช้งานโปรแกรมจากระบบข้อมูลพื้นฐานของโปรแกรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำข้อมูลดังกล่าวกลับมาเพิ่มหรือพัฒนาเป็นคำตอบต่อไป

2. มีการยืนยันตัวตนของผู้ใช้บริการเป็นรหัสบุคลากร โดยจะให้เฉพาะบุคลากรกรมศุลกากร หากเป็นข้อมูลที่ต้องเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ให้ทราบเฉพาะภายในหน่วยงานเท่านั้น

3. หากใช้ข้อความมากเกินไป อาจปรับวิธีการด้วยการทำลิงก์เพื่อเชื่อมโยงไว้ เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถกดเข้าไปดาวน์โหลดเอกสาร ประกาศ หรือระเบียบได้ ซึ่งเป็นข้อมูลต้นฉบับที่มีความถูกต้องให้แก่ผู้รับบริการเข้าถึงได้โดยสะดวก

4. เพิ่มช่องทางในการให้ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ นอกเหนือจากแชทบอทบนไลน์แอปพลิเคชัน ให้บุคลากรมีทางเลือกในการรับข่าวสารมากขึ้น เช่น Facebook หรือ Instagram เป็นต้น

5. ให้ความรู้แก่บุคลากรผู้มารับบริการในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล กล่าวคือ ผู้รับบริการของกองบริหารทรัพยากรบุคคล บางท่านขาดความรู้ความเข้าใจและไม่สามารถใช้อุปกรณ์หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้คล่อง ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงโปรแกรม Dada HR Chatbot ได้



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรเพื่อบริการข้อมูลด้าน การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) วิเคราะห์รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แก่ผู้รับบริการของกรมศุลกากร และนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย โดยเป็นการวิจัย เชิงคุณภาพ ซึ่งนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร การทดลองใช้แอปพลิเคชัน และการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ และสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

##### 5.2 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปผล การศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 7 ประเด็น ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ บริบทของกองบริหาร ทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร สถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อบริการข้อมูลด้าน การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว ในยุค Digital Transformation แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากร บุคคลแก่บุคลากรของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot ปัญหาและอุปสรรคในการ ให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot จากผลการศึกษาในบทที่ 4 และหาความสอดคล้องกับ แนวคิดและทฤษฎีที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 รายละเอียดดังนี้

##### ประเด็นที่ 1 : ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการศึกษาการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ได้มีการรวบรวมและเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ให้

ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) รวมจำนวนทั้งสิ้น 10 คน โดยข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ มีอายุ ระหว่าง 30 - 60 ปี ได้แก่ เจ้าหน้าที่คณะทำงานดำเนินการด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร จำนวน 2 คน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานภายในหน่วยงานมากกว่า 20 ปี มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมของกรมศุลกากร เจ้าหน้าที่ที่เคยได้รับรางวัลเพชรศุลกากรทางด้าน Technology จำนวน 1 คน เป็นบุคคลผู้พัฒนาเทคโนโลยีและคิดค้นนวัตกรรมขึ้นใช้ภายในหน่วยงาน ซึ่งเคยได้รับรางวัลจากการส่งผลงานทางด้านนวัตกรรมเข้าประกวดในระดับกรมและกระทรวง เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลโปรแกรม Dada HR Chatbot ของสังกัดกองบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน และผู้ใช้งานโปรแกรม จำนวน 5 คน

### **ประเด็นที่ 2 : บริบทของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร**

กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ประกอบด้วย 6 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนบริหารงานบุคคล ส่วนสิทธิประโยชน์และทะเบียนประวัติ ส่วนโครงสร้างและอัตรากำลัง กลุ่มงานจริยธรรม ส่วนวินัยและความรับผิดชอบ และสถาบันวิทยาการศุลกากร โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมศุลกากรขึ้น โดยพิจารณาการจัดทำนโยบายให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และยุทธศาสตร์กรมศุลกากร ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของกรมศุลกากร (พ.ศ. 2564 - 2566) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเพิ่มมากขึ้น โดยมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานของกรมศุลกากรโดยมุ่งสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมและผลงานที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพัชรพล เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งได้กล่าวถึงการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์การให้เกิดความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการทำงานที่ทันสมัยจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือให้เกิดความเหมาะสมต่อการทำงาน มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของเจ้าหน้าที่รัฐให้มีคุณภาพสูง (พัชรพล ศุภณะ, 2562) นอกจากนี้กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้ปฏิบัติงานภายใต้แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางทางด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้วย

### **ประเด็นที่ 3 : สถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว ในยุค Digital Transformation**

จากกระแสของโลกาภิวัตน์ ทำให้สังคมโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ส่งผลให้องค์กรภาครัฐเกิดการแข่งขันกันสูงขึ้น รูปแบบความต้องการของประชาชนในการ

รับบริการเปลี่ยนไป แม้แต่ภาครัฐก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ที่ผ่านมาได้เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตจากเดิมสู่วิถีใหม่ หรือที่เรียกว่า New Normal ยกตัวอย่าง การใช้จ่ายเงินของประชาชนเปลี่ยนจากการใช้จ่ายด้วยเงินสดมาเป็นใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต หรือบัตรเดบิต ทำให้สังคมก้าวเข้าสู่สังคมแบบไร้เงินสด (Cashless Society) มากขึ้น นอกจากนี้ในหน่วยงานภาคเอกชนหรือภาครัฐ ยังได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือเทคโนโลยี เช่น การนำโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot ซึ่งเป็นหุ่นยนต์ (Bot) เข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชนเพื่อลดความเสี่ยงจากการพบปะหรือการสัมผัสระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ดังนั้น กองบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะหน่วยงานภาครัฐ และเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่ต้องให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับผู้มาติดต่อ ทั้งบุคลากรภายนอก ได้แก่ ข้าราชการที่ได้เกษียณไปแล้ว และบุคลากรภายใน คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในกรม ศุลกากร ประกอบกับหน่วยงานที่มีจำนวนของบุคลากรมากกว่า 6,000 คน ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการข้อมูล และเจ้าหน้าที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสืบค้นข้อมูลเพื่อนำมาตอบคำถามแก่ผู้รับบริการ จากสถานการณ์ดังกล่าว กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้ปรับตัวโดยหาแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เกิดความรวดเร็วและความคล่องตัว เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และส่งเสริมบุคลากรภายในให้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้เกิดขึ้นภายใน โดยในแต่ละการพัฒนาในรูปแบบของนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในอนาคตจะมีการตั้งกลุ่มคณะทำงานขึ้นเพื่อช่วยเหลือกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ของพัชรพลัย ที่กล่าวถึงเรื่องการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ ในการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ มีการจัดองค์การให้เกิดความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการทำงานที่ทันสมัยจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการทำงาน มีการพัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากร ให้มีคุณภาพ โดยเน้นการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลัก (พัชรพลัย ศุภณะ, 2562)

#### **ประเด็นที่ 4 : แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย**

สำหรับแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) ในยุค Digital Transformation ให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทยสรุปได้ 3 ประเด็น ได้แก่ การจัดการนวัตกรรม รูปแบบการให้บริการข้อมูล และการพัฒนาองค์กรด้านการให้บริการข้อมูล

**การจัดการนวัตกรรม** กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร ได้พยายามผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยงานมีแนวคิดของการสร้างสรรค์ผลงานด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยอาศัยความรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาสร้างและพัฒนาเป็นนวัตกรรมของการให้บริการขึ้น ซึ่งสอดคล้อง

กับแนวคิดของสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ ที่ได้กล่าวถึงการจัดการนวัตกรรมองค์การต้องอาศัยความรู้ ความคิด และประสบการณ์มาสร้างเป็นสิ่งใหม่ก่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์บริการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ นำไปสู่ประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและสังคม สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของควินซ์ ที่ได้กล่าวถึง นวัตกรรม คือการสร้างคิดค้นโดยอาศัยทรัพยากร คน เงิน เวลา ในการสร้างสินค้าและบริการ และแนวความคิดใหม่ (Quinn, 1992) การจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้งานของบุคลากรมากกว่า ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการให้บริการข้อมูลหรือกระบวนการทำงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรภายใน อาทิ สร้างความรวดเร็ว สะดวกในการใช้งาน และเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น อีกทั้งนวัตกรรมการให้บริการข้อมูลมีรูปแบบและการบริการใหม่ ๆ ในด้านองค์การนวัตกรรมใหม่ให้สร้างองค์การให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) และการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ การคิดค้นสิ่งใหม่ (Newness) เพื่อนำมาใช้ในการบริการกับบุคลากรในฐานะผู้รับบริการ ช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและเกิดการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น

**รูปแบบการให้บริการข้อมูล** การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัล (Technology Disruption) ได้สร้างรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีของ HR Chatbot ซึ่งหน่วยงานได้พัฒนาและนำมาให้บริการด้านการให้ข้อมูล ทำให้บุคลากรได้รับความสะดวกและรวดเร็วขึ้น กล่าวคือ การนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร และสอบถามข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยที่บุคลากรหรือผู้รับบริการไม่จำเป็นต้องเดินทางมาติดต่อกับหน่วยงานโดยตรงหรือกับเจ้าหน้าที่ ช่วยให้องค์การสามารถลดภาระค่าใช้จ่าย และปริมาณการใช้กระดาษภายในหน่วยงานลงได้ ถึงแม้ว่าการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล HR Chatbot จะเกิดประโยชน์ต่อบุคลากร แต่หากบุคลากรหรือผู้ใช้งานไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยี และการใช้งานโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติแชทบอทแล้ว สามารถนำไปสู่การต่อต้านหรือไม่เปิดรับทางความคิดในเรื่องของเทคโนโลยี และนวัตกรรมของบุคลากรในอนาคต ฉะนั้น หน่วยงานจึงมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานและเตรียมพร้อมกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

**การพัฒนาองค์การในด้านการให้บริการข้อมูล** กองบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีการพัฒนาองค์การในด้านการให้บริการข้อมูลโดยมีการวางแผนและประเมินช่องทางในการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรมแชทบอท หรือระบบงานภายในที่ได้นำมาใช้ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง ของ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551) ที่ว่าการพัฒนาองค์การจะมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ศึกษาผลกระทบและแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินช่องทางในการให้บริการข้อมูลครอบคลุม อาทิ

เช่น จำนวนช่องทางที่ใช้ให้ข้อมูล จำนวนของข้อมูลที่เปิดเผย รูปแบบของข้อมูล แต่ก็ยังคงต้องพัฒนาช่องทางในการให้บริการข้อมูลเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองบุคลากรหรือผู้รับบริการที่หลากหลาย ให้บุคลากรผู้มารับบริการมีทางเลือกในการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร โดยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้มีการแจ้งหรือประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินทราเน็ตภายในหน่วยงาน ก็ควรจะนำมาแจ้งผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ HR Chatbot ด้วย เพื่อช่วยสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดระบบราชการ 4.0 ของทศพร (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560) องค์กรที่มีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศ จะมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระบวนการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมโดยการนำนวัตกรรมมาใช้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ภาครัฐต้องสามารถเปิดเผยข้อมูลสร้างความโปร่งใสในการทำงาน และมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในองค์กรหรือประชาชนผู้มารับบริการ

#### **ประเด็นที่ 5 : รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot**

Dada HR Chatbot เป็นโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติที่ได้รับการพัฒนาและนำมาใช้งานเกี่ยวกับการให้บริการข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภายในหน่วยงาน สามารถโต้ตอบและรับคำสั่งจากผู้ใช้งานได้อย่างรวดเร็ว โดยโปรแกรมดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้นให้สามารถใช้งานบนแอปพลิเคชันไลน์ (Line Application) รูปแบบของการให้บริการผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot สามารถสรุปได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการตอบสนองต่อผู้ใช้งาน และด้านรูปแบบพร้อมฟังก์ชันการใช้งาน ดังนี้

**ด้านการตอบสนองต่อผู้ใช้งาน** โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรหรือผู้รับบริการได้รวดเร็ว ซึ่งบุคลากรสามารถใช้งานโปรแกรมดังกล่าวเพื่อสอบถามคำถามได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ว่าจะอยู่สถานที่ใด หรือเวลาใด โดยโปรแกรมแชทบอทสามารถตอบคำถามได้ในเบื้องต้น โดยที่บุคลากรไม่จำเป็นต้องเดินทางมาติดต่อเจ้าหน้าที่ยังสถานที่ทำงาน หรือโทรศัพท์สอบถามแต่อย่างใด นอกจากนี้โปรแกรมยังช่วยลดระยะเวลาของเจ้าหน้าที่ที่จะต้องตอบคำถามในรูปแบบซ้ำ ๆ กัน หรือคล้ายกันในทุกครั้งที่มีการสอบถามข้อมูล ทำให้เจ้าหน้าที่มีเวลาเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปใช้พัฒนางานอื่น ๆ ที่สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นให้กับตนเองและองค์กร ทำให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น (Productivity)

**ด้านรูปแบบ และฟังก์ชันการใช้งาน** เนื่องจากกรมศุลกากรเป็นหน่วยงานราชการขนาดใหญ่ และมีจำนวนบุคลากรที่มีความหลากหลายทางด้านอายุ ฉะนั้น การออกแบบและฟังก์ชันการใช้งาน มีการจัดระเบียบของข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองต่อผู้ใช้งานเป็นหลัก ด้านรูปแบบ ถือเป็นข้อจำกัด เนื่องจากว่าโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ถูกพัฒนาแบบไม่มีค่าใช้จ่าย ทำให้การเข้าถึงสมาชิกถูกจำกัดด้วยจำนวนของสื่อที่ถูกส่งออก ไม่ว่าจะเป็น ข้อความ รูปภาพ หรือวิดีโอ



ด้านฟังก์ชันการใช้งาน ผู้ใช้งานสามารถสอบถามข้อมูลได้ 2 แบบ คือ แบบกดปุ่มเมนูเข้าไปเพื่อสอบถามคำถาม หรือพิมพ์เป็นข้อความก็ได้ ทำให้บุคลากรมีตัวเลือกในการสอบถามข้อมูล สำหรับปุ่มเมนูทั้งหมด 6 ปุ่มเมนู ได้แก่ สิทธิประโยชน์ คำนวนบ่าเห็บและบ่านาญ e-Filing บ่าเห็บดำรังชีพ เรื่องอื่น ๆ และติดต่อสอบถาม ผู้ใช้งานสามารถกดเพื่อสอบถามได้ทันที หรือหากจะพิมพ์สอบถามก็สามารถทำได้ ซึ่งวิธีการทั้ง 2 แบบ ให้ข้อมูลที่เหมือนกัน ถึงแม้ว่าโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot จะสร้างความสะดวกในการใช้งาน และง่ายในการสอบถามข้อมูล แต่ยังคงมีคำถามที่บอทยังไม่สามารถตอบคำถามได้ตรง และยังคงจำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ช่วยตอบคำถามอยู่บ้าง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาโปรแกรมแชทบอทโดยให้มีการนำเข้าคำถาม คำตอบ และมีรายละเอียดเชิงลึก เพื่อให้บอทมีการเรียนรู้คำถามและคำตอบได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

#### **ประเด็นที่ 6 : ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot**

ปัญหาของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot คือ งบประมาณในการพัฒนา เนื่องจากสร้างขึ้นจากโปรแกรมฟรี และการสร้างบัญชีแบบไม่มีค่าใช้จ่าย ทำให้จำนวนข้อความที่ประชาสัมพันธ์ไปยังสมาชิกหรือผู้ใช้งานถูกจำกัด ในส่วนการให้ข้อมูลของโปรแกรมแชทบอท ถือว่ายังตอบคำถามไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ มาโนชญ์ แสงศิริ (มาโนชญ์ แสงศิริ, 2562) กล่าวถึงแชทบอทว่า ถึงแม้จะสามารถตอบคำถามให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือ ให้ความบันเทิงได้ แต่หากคำถามไม่ตรงกับคำสำคัญที่กำหนดไว้ บอทจะตอบคำถามไม่ตรง ทั้งนี้อาจเนื่องด้วยคำถามอาจเป็นคำถามที่อยู่นอกเหนือจากการนำเข้าข้อมูลไปยังโปรแกรมแชทบอท ทำให้การประมวลผลไม่พบคำที่ต้องการ ซึ่งในส่วนนี้เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบต้องมีการปรับปรุงข้อมูล และพัฒนาบอทให้มีการเรียนรู้คำที่หลากหลายมากขึ้น ในส่วนของอุปสรรค ได้แก่ การรับรู้ของบุคลากรใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่ยังไม่ทราบว่าโปรแกรมดังกล่าวให้ข้อมูลเกี่ยวกับอะไรบ้าง หรือไม่รู้ว่ามีการใช้โปรแกรมนี้ใช้งานภายในกรมศุลกากร จึงจำเป็นต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบในช่องทางที่หลากหลาย หรือไม่มีการให้ความรู้แก่ผู้พัฒนาโปรแกรม จึงทำให้โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากโปรแกรมแชทบอทถูกพัฒนาโดยนักทรัพยากรบุคคล ฉะนั้น ในเรื่องของความรู้และความเข้าใจเรื่องของการระบบการทำงานอาจยังมีไม่มากพอ จึงทำให้โปรแกรมดังกล่าวถามตอบได้ในระดับพื้นฐานเพียงเท่านั้น และอายุของผู้ใช้งานโปรแกรม บนสมาร์ทโฟนไม่เหมาะกับกลุ่มบุคลากรที่มีอายุมาก เพราะการให้ข้อมูลหรือข่าวสารที่ประชาสัมพันธ์บนหน้าจอโทรศัพท์ ข้อความจะมีขนาดเล็ก ซึ่งอาจจะต้องใช้สายตาในการมองค่อนข้างมาก ถึงแม้ว่าจะพบปัญหาและอุปสรรคในการใช้งานของบุคลากร หรือมาจากการทำงานของระบบเอง แต่โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ก็ยังคงสร้างความสะดวก รวดเร็ว ในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผู้ใช้งาน และองค์การยังมีความคล่องตัวในการทำงานเพิ่มขึ้น

## ประเด็นที่ 7 : ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot

จากปัญหาของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ในประเด็นที่ 6 นำมาสู่ข้อเสนอในการปรับปรุงโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การพัฒนาคำถาม คำตอบด้วยการนำเข้าสู่ข้อมูลไปในโปรแกรมเพื่อให้บอทได้เรียนรู้คำที่หลากหลายนมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาเกิดจากการเก็บข้อมูลจากคำถามของบุคลากรผู้ใช้งานโปรแกรมจากระบบข้อมูลพื้นฐานของโปรแกรม ในกรณีที่การประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารมีเนื้อหาหมาก หรือการตอบคำถามที่ไม่สามารถให้ข้อความของคำตอบได้ยาวมาก ควรมีลิงก์เชื่อมโยงข้อมูลภายนอกได้ ต่อมาในส่วนของความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลควรมีการยืนยันตัวตนในรูปของรหัสบุคลากร โดยจะจำกัดให้เฉพาะบุคลากรกรมศุลกากรเท่านั้น หากเป็นข้อมูลที่ต้องมีการเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ให้ทราบเฉพาะภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ต้องเพิ่มช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรมีทางเลือกในการเข้าถึงข้อมูล และรับข่าวสารที่มากขึ้น เช่น Instagram Facebook เป็นต้น และสุดท้ายโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot จะใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในการใช้งาน ควรให้ความรู้ ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรภายใน

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประเด็นเกี่ยวกับสถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization) รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ ผู้รับบริการของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot และแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560) และการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประหยัด รวดเร็ว ด้วยนวัตกรรม (Innovation Driven) เพื่อช่วยให้การบริหารงานภาครัฐมีความมั่นคง ยั่งยืน และสามารถสร้างผลิตภาพ (Productivities) และบริการสาธารณะที่มีคุณภาพให้ประชาชนหรือผู้รับบริการได้รับประสบการณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการสูงสุด ประชาชนหรือผู้รับบริการให้เกิดความเชื่อมั่นในภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2560) และได้นำมาวิเคราะห์ผลการศึกษาให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 5.1.1 สถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว (Agile Organization)

ปัจจุบันประเทศไทยได้นำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2563 - 2565 มาใช้ในองค์กรภาครัฐหลายแห่งได้นำแผนดังกล่าวมาใช้ขับเคลื่อน เปลี่ยนแปลงแนวคิด และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนของการวางพื้นฐาน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินการในส่วนต่าง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมุ่งมั่นของภาครัฐไทยที่พยายามจะปรับตัวในยุคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

องค์การ (Digital Transformation) จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) พบว่า สถานการณ์และแนวทางในการปรับเปลี่ยนด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดความคล่องตัว และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐ มีจุดมุ่งหมาย 4 ประการ ได้แก่

- **“ปรับ”** คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดความคล่องตัว และรวดเร็ว ในอดีตหากประชาชนต้องการติดต่อราชการจะต้องเดินทางมายื่นคำร้องด้วยตนเอง ณ สถานที่ของหน่วยงานราชการ แต่ปัจจุบันหลายหน่วยงานราชการมีการปรับเปลี่ยนการให้บริการประชาชนผ่านทางระบบออนไลน์ เช่น การยื่นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาประจำปี (ผ่านระบบ e-Revenue) ของกรมสรรพากร การยื่นใบขนสินค้าขาเข้า (ผ่านระบบ e-Import) และการชำระเงินค่าภาษีอากรออนไลน์ (ผ่านระบบ e-Bill Payment) ของกรมศุลกากร เป็นต้น ซึ่งการปรับปรุงมาใช้ระบบออนไลน์ ก่อให้เกิดความสะดวกให้กับประชาชน และการทำงานของหน่วยงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วและคล่องตัว อีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงาน ก.พ.ร., 2564) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ว่าด้วยการมุ่งพัฒนาบริการภาครัฐ เพื่อประชาชนหรือผู้รับบริการได้รับความสะดวก รวดเร็วในการติดต่อภาครัฐ โดยการพัฒนาทางด้านบริการของหน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

- **“เพิ่ม”** คือ เพิ่มความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลให้การตัดสินใจง่ายขึ้น การจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ขององค์การให้เป็นระบบฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้ระบบสารสนเทศภายในขององค์การ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถนำส่งข้อมูลผลการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา (เป็นการลดระยะเวลาในการจัดทำรายงานรูปแบบเดิม) และผู้ปฏิบัติงานยังสามารถเรียกใช้ฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจากระบบอีกด้วย (ฐานข้อมูลมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันเสมอ) ส่งผลให้ผู้บริหารองค์การสามารถนำฐานข้อมูลดังกล่าวไปประมวลผลได้อย่างสะดวก ถูกต้อง และแม่นยำเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในองค์การ และง่ายต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป เช่น ในการนำเข้าสินค้าเข้ามาในราชอาณาจักร โดยผ่านพิธีการศุลกากรขาเข้า ผู้ประกอบการจะต้องยื่นข้อมูลสินค้าที่นำเข้าด้วยการยื่นใบขนสินค้าผ่านระบบ e-Import เพื่อส่งข้อมูลไปยังกรมศุลกากร เมื่อระบบประมวลผลกลางของกรมศุลกากรได้รับข้อมูลดังกล่าว ก็ทำการจัดเก็บข้อมูลพร้อมบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยระบบ Risk Management เพื่อส่งการไปยังเจ้าหน้าที่ศุลกากรที่ประจำอยู่ ณ จุดตรวจปล่อยสินค้า ว่าสินค้าจะต้องมีการเปิดตรวจสินค้าหรือไม่ (ลดดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่) ซึ่งสินค้าทุกรายการไม่จำเป็นต้องมีการเปิดตรวจ เนื่องจากผ่านการตรวจขั้นต้นแล้วด้วยเครื่อง X-ray ประจำสนามบินหรือท่าเรือ ส่งผลให้การตรวจสินค้าเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำ และสะดวกมากยิ่งขึ้น และเมื่อมีการนำเข้าสำเร็จโดยผ่านพิธีการศุลกากรเรียบร้อยแล้ว ข้อมูลประกอบการนำเข้าทั้งหมดจะถูกนำไปรวมไว้ในฐานข้อมูลของกรมศุลกากร

ซึ่งผู้บริหารกรมศุลกากร ตลอดจนกระทรวงการคลัง หรือรัฐบาลสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้กำหนดนโยบายและเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงาน ก.พ.ร., 2564) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นการยกระดับคุณภาพในการให้บริการ ด้วยการนำเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลมาใช้พัฒนาภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการงานให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพ

- **“ลด”** คือ ลดต้นทุนขององค์กร ซึ่งการทำ Digital Transformation ยังสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากร ด้านกำลังคน ด้านการจัดเก็บข้อมูล เป็นต้น เช่น การนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ภาครัฐมาใช้รับส่งงานด้วยการแนบไฟล์งานอิเล็กทรอนิกส์ส่งไป (e-Saraban) ทำให้ลดจำนวนการใช้กระดาษของหน่วยงาน และลดการจัดทำรูปเล่มรายงานต่าง ๆ ตลอดจนการยื่นคำร้องของประชาชนผ่านระบบออนไลน์ก็สามารถลดการใช้ทรัพยากร ตลอดจนจำนวนเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่รับคำร้องต่าง ๆ

- **“สร้าง”** คือ สร้างการรับรู้ข้อมูลและชื่อเสียงให้องค์กร เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรใดที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ด้วยการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ภายใน ย่อมทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้เร็วขึ้น และเป็นที่ยอมรับของประชาชนโดยประชาชนหรือผู้รับบริการสามารถสืบค้น และเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น เช่น ผู้ประกอบการสามารถสืบค้นข้อมูลการนำเข้า - ส่งออกสินค้าของประเทศไทย และสามารถศึกษาวิธีการ ขั้นตอนในการดำเนินการเกี่ยวกับศุลกากรผ่านเว็บไซต์ของกรมศุลกากร หรือกระทรวงการคลัง เพื่อประกอบการตัดสินใจในธุรกิจ อีกทั้งในการค้าระหว่างประเทศมีการแข่งขันสูง ในด้านคุณภาพสินค้า และด้านการบริการขนส่งที่รวดเร็ว กรมศุลกากรจึงจำเป็นต้องมีการนำ Digital Transformation มาใช้ในระบบงานต่าง ๆ เพื่อตอบสนองสภาพการนำเข้า-ส่งออกในปัจจุบัน และสามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้การดำเนินงานของกรมศุลกากรไทย อยู่ภายใต้มาตรฐานการควบคุมขององค์กรศุลกากรโลกอีกชั้นหนึ่ง (WCO) ทำให้ผู้ประกอบการในประเทศและต่างประเทศเชื่อมั่นในมาตรฐานของกรมศุลกากรไทย

### 5.1.2 รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการของกรมศุลกากร ผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot

แนวโน้มของการนำโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot มาใช้ สิ่งที่เห็นได้ชัดขึ้นจากอดีตจนถึงปัจจุบันเทคโนโลยีแชทบอทเริ่มเป็นที่นิยมมากขึ้นซึ่งในหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนเริ่มปรับตัวมาใช้ประโยชน์จากระบบ Chatbot มากขึ้น เนื่องจากลักษณะของการทำงานที่สามารถสนทนาและมีการตอบกลับอัตโนมัติ อีกทั้งความนิยมของการใช้สื่อออนไลน์ที่รองรับการสนทนา เช่น Line และ Facebook ซึ่งอำนวยความสะดวกในการพูดคุย สอบถามข้อมูลในเรื่อง

ต่าง ๆ ทำให้ไม่ต้องเดินทางไปยังสถานที่ที่ต้องการติดต่อ แต่สามารถติดต่อได้ในขณะนั้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกศินี บุญช่วย (เกศินี บุญช่วย และคณะ, 2563)

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันการใช้โปรแกรมแชทบอท อาจยังมีข้อจำกัด เช่น ปริมาณข้อมูลที่ยังมีไม่มาก ซึ่งองค์กรต้องใช้ระยะเวลาในการสะสมข้อมูล อาทิ การตอบคำถามหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร ที่ในระยะแรกทุกคำตอบของแชทบอทอาจจะต้องได้รับการตรวจสอบข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้โปรแกรมเรียนรู้จนสามารถตอบคำถามได้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้นในครั้งต่อไป คงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าในอนาคตโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot น่าจะเข้ามาสร้างการเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การดำเนินงานขององค์กรได้หลากหลาย เช่น ใช้ในการให้บริการสอบถามข้อมูล หรืองานที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์องค์กร งานการตลาด การให้ข้อมูลประชาสัมพันธ์ และใช้ในการติดต่อระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เนื่องจากโปรแกรมหดงกล่าวสามารถให้บริการได้ตลอดเวลาตลอด 24 ชั่วโมง และตอบคำถามในลักษณะคล้ายกันหรือแบบเดิมได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องเข้าใจ และเรียนรู้เพื่อสามารถปรับตัว และการให้บริการแก่ผู้รับบริการหรือลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างประสบการณ์แก่ผู้รับบริการ (Customers Experience) ใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอดิคุณ และอัญญา เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยี Chatbot ต้นแบบ เพื่อนำมาใช้ให้ข้อมูลกับลูกค้าได้รวดเร็ว และพัฒนาคุณภาพการบริการของธุรกิจ สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมให้เกิดประสิทธิภาพ (อดิคุณ นาคนวนนิน และอัญญา ดิษฐานนท์, 2563) และงานวิจัยของกัญญาณัฐ และคณะ ซึ่งกล่าวไว้ในประมวลบทความในการประชุมวิชาการระดับชาติ มอบ. วิจัย ครั้งที่ 15 ในหัวข้อการออกแบบ Chatbot โดยใช้ Application LINE Official Account เพื่อช่วยตอบคำถามด้านการบริการ กรณีศึกษา บริษัทโซติรส รถตู้ VIP ว่าการนำเทคโนโลยี Chatbot เข้ามาช่วยในการทำงาน นอกจากจะช่วยลดต้นทุนทางทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังช่วยให้การบริการมีประสิทธิภาพมากและประสิทธิผลสูงสุด โดยสร้างการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ (กัญญาณัฐ วงศ์อินทร์ และคณะ, 2564)

จากข้อมูลในข้างต้น โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Chatbot ถือว่ายังคงมีประโยชน์ กล่าวคือสามารถจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ได้เป็นอย่างดี เสมือนมีผู้ช่วยประจำตัวของผู้ใช้งานไม่ว่าจะเป็นตัวองค์กรหรือผู้รับบริการ โดยสามารถเชื่อมโยง รวบรวม และประมวลผลข้อมูลมาให้ผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็ว จึงช่วยลดระยะเวลาในการเข้าถึงข้อมูลที่ผู้ใช้งานต้องการ เพียงแค่สอบถามก็สามารถได้คำตอบที่ต้องการ โดยไม่ต้องเสียเวลาในการค้นหาข้อมูลบนเว็บไซต์ ด้วยประโยชน์ของโปรแกรมแชทบอท ทำให้ในหลายองค์กร ได้นำแชทบอทมาใช้กันอย่างแพร่หลาย แม้ว่าแชทบอทจะมีประโยชน์ต่อผู้ใช้งานดังกล่าวข้างต้น แต่ในทางกลับกันก็ย่อมพบข้อจำกัด อาทิเช่น จิตบริการ และการเข้าถึงความรู้สึกระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เนื่องจากแชทบอทไม่ใช่มนุษย์จึงไม่มี

ความรู้สึกและอารมณ์ นอกจากนี้หากผู้ใช้งานหรือผู้รับบริการไม่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ก็อาจจะมีมองได้ว่าโปรแกรมซอฟต์แวร์สร้างภาระ และใช้งานยาก ทำให้การใช้งานโปรแกรมดังกล่าวลดลงได้เช่นกัน

### 5.1.3 แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานจัดเก็บรายได้ของประเทศไทย ซึ่งผลผลิต (Output) ที่ได้อยู่ในรูปรายได้จากการจัดเก็บภาษีในแต่ละปีงบประมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมายการจัดเก็บหรือไม่ หากการจัดเก็บรายได้เป็นไปตามเป้าที่วางไว้ นั้นหมายถึงประสิทธิภาพของหน่วยงาน และภารกิจที่ประสบความสำเร็จตามกัน ซึ่งหากมองเหนือขึ้นไปจากระดับขององค์กร ในระดับประเทศยังส่งผลให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ของประเทศด้วย ดังนั้น การเพิ่มผลิตภาพจึงมักเริ่มต้นจากตัวบุคลากรภายในหน่วยงานด้วยการเสริมความรู้ด้วยวิธีการจัดฝึกอบรม กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นอีกวิธีทางหนึ่งที่จะเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร เพื่อเสริมความสามารถให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั่นเอง จากสิ่งที่ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางการจัดการกับสมรรถนะ ด้วยการพัฒนาและเสริมการเรียนรู้ ได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดระดับผลิตภาพขององค์กรมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่

**ประการแรก เจ้าหน้าที่** ซึ่งเป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป้าหมายและภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จและเมื่อใดที่บุคลากรขาดความรู้ และทักษะ จำเป็นจะต้องมีการเพิ่มความรู้หรือทักษะ เช่น การให้ความรู้ด้วยการจัดฝึกอบรม ขาดทักษะก็ทำการเพิ่มทักษะหรือทบทวนทักษะใหม่ (upskill and reskill) ให้กับบุคลากรภายในกรม ยกตัวอย่าง โครงการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ด้านคอมพิวเตอร์ และระบบงานภายในให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อจะได้นำกลับไปถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ภายในสังกัดของตนเองได้ถูกต้อง ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่ลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยได้ง่ายขึ้น ทำให้บริษัทหรือคู่ค้าได้รับสินค้าที่รวดเร็วขึ้น อันเกิดจากการตรวจปล่อยที่ถูกต้องและรวดเร็ว เพราะเจ้าหน้าที่มีความรู้ และความเข้าใจในระบบงาน เมื่อผู้อบรมสามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติงานท่านอื่นได้ ย่อมทำให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้รับความรู้เพิ่มเช่นกัน และเมื่อเจ้าหน้าที่มีความรู้เพิ่มขึ้น การตรวจปล่อยทั้งประเทศก็ย่อมเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน

**ประการสอง เทคโนโลยีและนวัตกรรม** สำหรับเจ้าหน้าที่มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พร้อม การสร้างเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมขึ้นมาใช้ เช่น การสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลใบขนสินค้า หรือสร้างระบบการแบ่งปันข้อมูลระหว่างสังกัด (Data Sharing) การสร้างกระบวนการหรือวิธีการทำงานและความคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างมีระบบเหล่านี้ ช่วยให้ขั้นตอนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น และเมื่อมีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเกิดขึ้นภายในองค์กร ก็ย่อมทำให้การอำนวยความสะดวก

ความสะดวกรวดเร็วกว่า ระบบควบคุมทางศุลกากร และการจัดเก็บภาษีมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์กับภารกิจของกรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงาน ก.พ.ร., 2564) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้และปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน และพัฒนาฐานข้อมูลภาครัฐ ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Open Government)

**ประการสาม ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ** ย่อมทำให้ขั้นตอนมีความเป็นระบบ การทำงานภายในองค์กรไหลลื่น การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายเร็วขึ้น เช่น ในหนึ่งปีงบประมาณอาจจะเก็บภาษีนำส่งรัฐบาล เพื่อเป็นรายได้ให้กับประเทศได้มากขึ้นกว่าเป้าหมายของการจัดเก็บภาษีที่ตั้งไว้ก็เป็นได้

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลของกรมศุลกากร ผู้วิจัยสรุปได้ว่าทั้ง 3 ประการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ เทคโนโลยี/นวัตกรรม และระบบงาน มีความสัมพันธ์กันเป็นทอดๆ กล่าวคือ เมื่อเจ้าหน้าที่ได้รับความรู้ ทักษะ จากการพัฒนาหรือเรียนรู้ จะสามารถสร้างเครื่องมือในรูปแบบของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมขึ้นใช้เพื่อให้เกิดเป็นระบบงานที่มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพกับองค์กรและประเทศ ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมทำให้ผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้น

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์ การทดลองใช้แอปพลิเคชันของผู้วิจัย และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่ข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความคล่องตัวในยุค Digital Transformation ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot และข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความคล่องตัวในยุค Digital Transformation

สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความคล่องตัว (Agile Organization) ในยุค Digital Transformation ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 8 ประเด็น ดังนี้

#### **ประเด็นแรก** การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ (Chatbot)

องค์กรควรมีการวางแผนงบประมาณประจำปี ในด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากโปรแกรมแชทบอทดังกล่าวได้ถูกพัฒนาในลักษณะของบัญชีไม่เสียค่าใช้จ่าย ทำให้เกิดข้อจำกัดในเรื่องของจำนวนของสื่อที่ส่งออกไปยังกลุ่มเป้าหมายอาจไม่ทั่วถึง หากองค์กรมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอจะทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทั่วถึง และฟังก์ชันของโปรแกรมมีหน้าตา และรูปแบบที่ตอบสนองต่อการใช้งานของผู้ใช้บริการมากขึ้น

**ประเด็นสอง** การยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) หากต้องการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลให้เป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile Organization) ในฐานะกองบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อมองในมุมของการบริหารงานและการสนับสนุนหน่วยงานหลักภายในกรมศุลกากร การสนับสนุนและการให้บริการดังกล่าว จำเป็นจะต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ทำงานให้กับกรมศุลกากรเป็นสำคัญ ไม่เพียงแต่การให้ความสำคัญกับบุคลากรภายใน แต่ยังต้องพิจารณาถึงบุคลากรภายนอกด้วย เช่น ถ้าเป็นเรื่องการนำเข้าส่งออกสินค้า การขอคืนอากร ต้องยึดผู้รับบริการ นั่นคือ ผู้ประกอบการ ผู้นำเข้าและส่งออก เป็นศูนย์กลางขององค์การด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ของสำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงาน ก.พ.ร., 2564) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งพัฒนาบริการภาครัฐเพื่อประชาชน โดยภาครัฐต้องยกระดับการให้บริการประชาชน และเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด

**ประเด็นที่สาม** การกำหนดแผนกลยุทธ์ทางดิจิทัล แผนดังกล่าวควรมีการบูรณาการระหว่างแผนระดับชาติและแผนขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้และให้แผนเปรียบเสมือนทิศทางในการพัฒนาองค์การในอนาคต

**ประเด็นที่สี่** การนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและมีความเหมาะสมมาใช้ เช่น การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) หรือ AI มาใช้ หรือนำเทคโนโลยีที่ทำให้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงรับส่งข้อมูลระหว่างกันได้อย่างง่าย และสามารถสั่งการเพื่อควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือที่เรียกว่า Internet of Things: IoT การนำเอาเทคโนโลยีควอนตัม (Quantum Technology) มาช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจและแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผลข้อมูลที่เชื่อมโยง หรือ การนำเทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) มาช่วยในการจัดการกับข้อมูลให้มีความเป็นระบบมากขึ้น และช่วยให้การเรียกใช้ข้อมูลมีความรวดเร็ว เป็นต้น เพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดและทันต่อการปรับตัวตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**ประเด็นที่ห้า** การปรับตัววัฒนธรรมองค์การให้เกิดการยอมรับ เนื่องจากความหลากหลายของบุคลากรภายในกรม ในเรื่องของ การนำเทคโนโลยีที่เข้ามาสร้างปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน บางคนเกิดการยอมรับและปรับเปลี่ยนความคิดได้ บางคนปฏิเสธเทคโนโลยี ดังนั้น การสร้างสมดุลและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นต่อการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้ควรมีมากขึ้น เพื่อให้องค์การเข้าใจสภาพปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้ง และจะได้หาวิธีการจัดการกับปัญหาได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอลเบเช่ (Holbeche, 2007) องค์กรที่สามารถกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การธำรงความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การผ่านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายใน



**ประเด็นที่หก ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำสูง** มีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เปิดใจกว้าง มอบโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นและเป็นอิสระในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ เนื่องจาก ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางในการนำองค์กรและการตัดสินใจ ฉะนั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความคิดเปิดกว้างและมีทักษะในการบริหารทั้งงานและคน โดยมีความสามารถในการประยุกต์ใช้หรือความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน (Technical Skills) คือ รอบรู้ในงานของตนที่ดูแลรับผิดชอบ เช่น พิกัดบุคลากร ราคาบุคลากร พิธีการทางบุคลากร การป้องกันและปราบปราม เป็นต้น มีทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills) คือ มีความสามารถในการมองงานในภาพรวมและบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ออกมา เช่น มีความรู้ทางพิกัดบุคลากร ราคาบุคลากร พิธีการทางบุคลากร และการป้องกันและปราบปราม ต้องสามารถนำเอาความรู้เหล่านี้มาบูรณาการให้เป็นความคิดรวบยอด เพื่อนำไปสู่การดำเนินการตามวิสัยทัศน์ และสุดท้ายที่ผู้บริหารต้องมีคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือ ดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี สามารถครองใจลูกน้องได้ มีทักษะในการสื่อสาร และประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มภายในองค์กรได้ดี

**ประเด็นที่เจ็ด องค์กรควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม** โดยกระตุ้นให้บุคลากรภายในเกิดความรู้สึกริ่อกอยากที่จะสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นใช้ภายในองค์กร หรืออาจจะลองนำรูปแบบที่เรียกว่า Sandbox มาใช้ กล่าวคือ องค์กรสร้างนวัตกรรมขึ้นใช้แล้วติดตามความสำเร็จว่ามีมากน้อยเพียงใด หากประสบความสำเร็จจึงต่อยอดการพัฒนา หรือบูรณาการให้เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กรต่อไป

**ประเด็นที่แปด องค์กรควรวางรากฐานหรือสร้างดิจิทัลแพลตฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยี** ให้มีความหลากหลาย และตอบสนองต่อบุคลากรผู้รับบริการ ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางรากฐานหรือพัฒนาแพลตฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับทางด้านเทคโนโลยี

## 5.2.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot

สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาการให้บริการข้อมูลผ่านโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ผู้วิจัยแบ่งออกได้เป็น 4 ประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่แรก การพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลโปรแกรม และบุคลากรภายในให้มีความรู้ทางด้านดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ** เช่น การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมประจำปี และส่งเสริมเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบงานเข้ารับการฝึกอบรมภาคปฏิบัติ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะการใช้งานเทคโนโลยีที่หลากหลาย และความสามารถในการที่จะพัฒนาโปรแกรมขึ้นใช้ในอนาคต เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับเจ้าหน้าที่

**ประเด็นที่สอง การเก็บข้อมูลในทางสถิติ** เช่น ความถี่ในการสอบถามของผู้ใช้งาน ประเด็นหรือคำถามที่มีการถามและตอบเป็นประจำ เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ควรเก็บข้อมูลคำถามที่เป็นประเด็นเจาะลึก เพื่อจะได้นำมาสร้างเป็นคำตอบให้กับบอทได้มีข้อมูลคำตอบที่หลากหลายมากขึ้น

**ประเด็นที่สาม การสร้างการรับรู้ต่อบุคลากรภายในองค์กร** เช่น การประชาสัมพันธ์ในวันปฐมนิเทศเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการบรรจุหรือจัดจ้างเป็นเจ้าหน้าที่ใหม่ได้รับรู้ถึงการมีอยู่จริงของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ ซึ่งอาจมีการแนะนำวิธีใช้งาน และให้บุคลากรได้ทดลองใช้งานเพื่อสร้างความคุ้นเคยในวันดังกล่าว นอกจากนี้ควรมีการประชาสัมพันธ์โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติบนระบบอินทราเน็ต (Intranet) ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรภายในได้รับรู้

**ประเด็นที่สี่ เข้าใจในความแตกต่างระหว่างวัย (Generation Gap)** เนื่องจากกรมศุลกากรมีจำนวนของบุคลากรค่อนข้างมาก และมีความหลากหลายของช่วงอายุ อาทิ Baby Boomer/ Generation B (Gen B) Generation X (Gen X) Generation Y (Gen Y) และ Generation Z (Gen Z) ในกรณี Gen Y หรือ Z นั้น เป็นบุคคลที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยังคงมีอายุไม่มากและเป็นช่วงอยู่ในวัยทำงาน ในการใช้เทคโนโลยีของกลุ่มคนเหล่านี้จะเข้าใจและคล่องตัวมากกว่าคนที่อยู่ใน Gen B ซึ่งเป็นบุคลากรที่กำลังที่จะเกษียณอายุราชการ ดังนั้น การออกแบบฟังก์ชันการทำงานหรือการเลือกใช้ตัวอักษร เช่น ขนาดของข้อความ ขนาดของปุ่มเมนู การเลือกใช้สี การออกแบบสื่อ ต้องมีความเหมาะสมและเป็นมิตรกับผู้ใช้งานทุกคน

**ประเด็นที่ห้า ให้การยกย่องแก่ผู้พัฒนา** หรือบุคลากรที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรในด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นที่รู้จักของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร สร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้เกิดความรู้สึกร่วมพัฒนาองค์กรไปพร้อมกัน และที่สำคัญคือเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

### 5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยต่อไป

ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความคล่องตัว (Agile Organization) ในอนาคต ในยุคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ข้อเสนอแนะ มีดังนี้

1. ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างในผู้ใช้งานโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ HR Chatbot ให้มากขึ้น เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นผู้ใช้งาน จะทราบถึงข้อดีหรือข้อจำกัดของโปรแกรม ทำให้ผู้วิจัยได้รับมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น

2. ควรพัฒนาคู่มือในการจัดทำโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ HR Chatbot ให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ดูแลได้เรียนรู้ถึงกระบวนการหรือขั้นตอน เสมือนเป็นการจัดการความรู้ภายในองค์กร หรือที่เรียกว่า “KM” (Knowledge Management)

3. ควรนำไปต่อยอดในการพัฒนาโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติในลักษณะรูปแบบอื่น เช่น Facebook เป็นต้น เพื่อเพิ่มช่องทางที่มากขึ้นให้กับองค์กร หรือสร้างพื้นที่ในการทดสอบที่เรียกว่า Sandbox มาใช้ เพื่อตรวจสอบและติดตามความความสำเร็จว่ามีมากน้อยเพียงใด หากประสบความสำเร็จ จึงค่อยต่อยอดการพัฒนา หรือบูรณาการให้เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กรต่อไป

4. ควรนำโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ไปใช้เป็นตัวแบบในการพัฒนา เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมการให้บริการข้อมูล ให้กับหน่วยงานภายนอกได้นำไปใช้พัฒนาหน่วยงานของตน



## บรรณานุกรม

- Holbeche, L. (2007). *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. <https://doi.org/10.4324/9780080478333>
- Hughes. (2003). What does it really takes to get into the Ivy League & other highly selective colleges. *McGraw- Hill*. (New York)
- Karl M. Wiig. (1999). *The Intelligent Enterprise and Knowledge Management*. 4. Retrieved 8 April 2022 from [http://www.krii.com/downloads/intellig\\_enterprise%20&%20km.pdf](http://www.krii.com/downloads/intellig_enterprise%20&%20km.pdf) (Knowledge Research Institute, Inc.)
- Lyke-Ho-Gland, H. (2019). *Digital Transformation Doesn't Work Without a Strategy*. Retrieved 8 April 2022 from <https://www.apqc.org/blog/digital-transformation-doesnt-work-without-strategy>
- McGill, M. E. (1977). *Organization Development for Operating Managers* New York. A Division of American Management Association. Retrieved 10 April 2022 from <http://www.psy.miami.edu/faculty/mmccullough/>.
- Miller, L. M. (1998). *The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations*. [The CEO report]. J. B. Publisher.
- Oli Salo. (2017). *How to create an agile organization*. McKinsey & Company. Retrieved 11 April 2022 from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization#>
- Perry Wiggins. (2021). *What is Digital Transformation?* The APQC. Retrieved 11 May 2021 from <https://www.apqc.org/blog/what-digital-transformation>
- Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise*
- Sirima Thongsawang. (2016). Mobile Technology in the Lives of Thai Immigrants in Germany. 296. (ASEAS)
- STEPS Academy. (2563). 7 ขั้นตอน แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรของท่านด้วยการใช้ *Digital Transformation* สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2565 จาก <https://stepstraining.co/strategy/how-to-implement-hr-digital-transformation-to-the-organization>

- TECHSAUCE. (2563). ถึงเวลา HR ต้อง Transform สู่ Digital HR "โอกาส" นำองค์กรประสบ  
ผลสำเร็จยุคเทคโนโลยี. สืบค้นเมื่อ 10 เมษายน 2565 จาก [https://techsauce.co/pr-  
news/hr-digital-disruption-transform](https://techsauce.co/pr-news/hr-digital-disruption-transform)
- Thaiware. (2563). Chatbot คืออะไร ? Chatbot มีกี่ประเภท และ มีประโยชน์อย่างไร ? สืบค้นเมื่อ  
15 มีนาคม 2565 จาก <https://tips.thaiware.com/1323.html>
- Warren G. Bennis. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*.  
Addison-Wesley Publishing Company.
- เกศินี บุญช่วย, ยุพดี อินทสร, ปภาวรินทร์ ณะมณี และอุบลรัตน์ ศิริมุสิกะ. (2563). การพัฒนาระบบ  
ตอบคำถามอัตโนมัติ: กรณีศึกษา บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). วารสารวิชาการ  
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ, 6(2), 18.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). Digital Transformation. (กสทช.)
- เอกสิทธิ์ สนามทอง, กล้าหาญ ณ น่าน, วรธนศม เมฆสุวรรณ, เจษณี จันทวงศ์, ณัฐชยานันท์ วงษ์สุวรรณ,  
และเพชร สุขมณี. (2562). การพัฒนาองค์การ : ความแข็งแกร่งทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ.  
วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 16(2), 4-5.
- โสมวลี ชยามฤต. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและ  
เอกชน. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 4(1), 38-  
50. [https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1\\_s/article/view/244889](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/244889)
- กรมศุลกากร. (2563). รายงานประจำปี 2563.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล. (2564). นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากร. สืบค้นเมื่อ  
20 มีนาคม 2565 จาก [http://hr.customs.go.th/data\\_files/  
e67e415cd7b00e4814a666a91d542b54.pdf](http://hr.customs.go.th/data_files/e67e415cd7b00e4814a666a91d542b54.pdf)
- กัญญาณัฐ วงศ์อินทร์, ยุวดี จิตต์โกศล, & สุภภัทร ศรีจางแสง. (2564, 22 - 23 กรกฎาคม). การ  
ออกแบบ Chatbot โดยใช้ Application LINE Official Account เพื่อช่วยตอบคำถามด้าน  
การบริการ กรณีศึกษา บริษัทโชติรส รถตู้ VIP การประชุมวิชาการระดับชาติ มอบ.  
วิจัยครั้งที่ 15, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ขวัญใจ เตชเสนสกุล. (2561). Chatbot : ผู้ช่วยมืออาชีพในยุค...ใครเร็วกว่า ได้เปรียบ. ธนาคารเพื่อการ  
ส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM BANK). สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2565 จาก  
<https://www.exim.go.th/getattachment/96db65c3-2ce3>
- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการ  
ภาครัฐ. บทความนำเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มย่อย หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบ

- การปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป. 1) พฤษภาคม 2560. (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 15(2), 11-36.
- ฉัญญกร ดีพร้อม, ดนุพล ค่ายหนองสรวง และวริษพงศ์ จันทร์สนาม. (2563). การพัฒนาระบบตอบคำถามอัตโนมัติ: กรณีศึกษา บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) [วารสารวิชาการ]. วารสารวิชาการการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ, 6(2), 18.
- ปกรณ ศิริประกอบ. (2562). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- พัชรวาลัย ศุภภะ. (2562). นโยบายสาธารณะและการวางแผนเพื่อจัดการองค์การภาครัฐ. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พิชญ์พจี สายเชื้อ. (2563). HR เร่งด่วน 2020. ประชาชาติธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2565 จาก <https://today.line.me/th/v2/article/JWgjjX>
- มานอชญ์ แสงศิริ. (2562). “การประยุกต์ใช้งาน Chatbot”. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2565 จาก <https://www.wvaw.scimath.org/article-technology/item/10452-chatbot>
- รัตติกาล โสวะภาส, อนุทัย ดวงดารา, รพรัชชัย อุทยานรักษ์, ทานตะวัน บุญเล็ก และอนันต์ ธรรมชาลัย. (2563). การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ในศตวรรษที่ 21. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 10(2), 235.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2548). การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย: สองกระแสความคิดในการบริหารงานภาครัฐ ลูกค้ำ หรือ พลเมือง. รัฐศาสตร์สาร, 26(2), 35-86.
- วสุ บัวแก้ว และปณิธิ เนตินันท์. (2563). การพัฒนาระบบ LINE BOT สำหรับบัณฑิตวิทยาลัย การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 15, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ไม้ใจดี. (2563). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์การภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย. วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 18(1), 16-17. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/download/240133/166300/847531>
- วันชัย มีชาติ. (2544). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภศิลาป์ กุลจิตต์เจือวงศ์. (2556). โฉมรูปแบบการสื่อสารบทความสร้างสรรค์ของสมาร์ตโฟน : ข้อดีและข้อจำกัดของแอปพลิเคชัน. วารสารนักบริหาร 34(4), 42-54.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์ธีรพจ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์. (2553). นวัตกรรม : ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. 33(128), 52-54.
- สมบัติ นามบุรี. (2562). นวัตกรรมและการบริหารจัดการ. วารสารวิจัยวิชาการ, 2(2), 121-134. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2565 จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/article/view/179215>
- สำนักงาน ก.พ. (2563). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565. สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2565 จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide\\_civilservice\\_update.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf)
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2560). ระบบราชการ 4.0. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2565 จาก <https://www.opdc.go.th/content/Mzk>
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2564). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2564-2565). 29-35. [http://opdc.hss.moph.go.th/fileupload\\_doc/2021-10-19-1-21-3530439.pdf](http://opdc.hss.moph.go.th/fileupload_doc/2021-10-19-1-21-3530439.pdf)
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สุรพงษ์ มาลี. (2562). “การพลิกโฉม” สู่ “องค์กรที่พร้อมปรับเปลี่ยนใน “ยุคการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน” : โครงสร้าง ระบบทรัพยากรบุคคล และภาวะผู้นำ [e-Journal]. 61(2), 8-10.
- อติคุณ นาคนวนลนัม และอัญญา ดิษฐานนท์. (2563). แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยี Chat Bot ต้นแบบสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม Guidelines for the Development of Prototype Chat Bot Technology for Small and Medium Sized Entrepreneurs (SME). การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 11, กรุงเทพฯ, ประเทศไทย.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง การพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร

ชื่อผู้วิจัย: นายจักรกฤษณ์ ทิพย์ปัญญา รหัสนิสิต 6380018824

อาจารย์ที่ปรึกษา: อ.ดร. ศิริมา ทองสว่าง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลและนำคำตอบที่ได้มาใช้วิเคราะห์ในงานวิจัย เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรคล่องตัว: กรณีศึกษา โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Chatbot) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร จึงขอความร่วมมือจากท่านช่วยแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริง โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ/ราชการ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และสังกัดหน่วยงาน เป็นต้น

**ตอนที่ 2** สถานการณ์และแนวทางการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัวในยุค Digital Transformation

**ตอนที่ 3** แนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) ในยุค Digital Transformation ให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย เช่น คำถามเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรในด้านการให้บริการข้อมูล เป็นต้น

**ตอนที่ 4** รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot

**ตอนที่ 5** ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดความคล่องตัว พร้อมปรับเปลี่ยนในยุค Digital Transformation

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....เริ่มการสัมภาษณ์ เวลา.....น.

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

1. เพศ ( ) หญิง ( ) ชาย
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษา.....
4. อายุงาน/ราชการ.....ปี
5. ตำแหน่ง.....
6. ระดับตำแหน่ง.....
7. สังกัดหน่วยงาน.....

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์และแนวทางการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว ในยุค Digital Transformation

**ประเด็นที่ 1** สถานการณ์และแนวทางการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความคล่องตัว ในยุค Digital Transformation

**คำถามที่ 1** เพราะเหตุใดกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมศุลกากร จึงต้องมีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

.....  
 .....  
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

**คำถามที่ 2** ปัจจัยใดขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเหตุใดปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

.....  
 .....

**คำถามที่ 3** กรมศุลกากรมีแนวทางอย่างไรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization)

.....  
 .....

**ตอนที่ 3** คำถามแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) ในยุค Digital Transformation ให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย เช่น คำถามเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรด้านการให้บริการข้อมูล เป็นต้น

**ประเด็นที่ 2** แนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบริบทในภาครัฐไทย

**คำถามที่ 1** ท่านคิดว่าประเด็นเรื่องการจัดการนวัตกรรมด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนองต่อบุคลากรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

**คำถามที่ 2** การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางดิจิทัล สร้างการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ผู้รับบริการได้อย่างไร

.....

.....

**คำถามที่ 3** ท่านมีแนวทางใดบ้างในการพัฒนาองค์กรในด้านการให้บริการข้อมูลแก่บุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ และความคล่องตัว

.....

.....

**ตอนที่ 4** คำถามเกี่ยวกับรูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของกรมตุลาการผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot

**ประเด็นที่ 3** รูปแบบของการให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่บุคลากรของกรมตุลาการผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot

**คำถามที่ 1** การให้บริการข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot สร้างสะดวก รวดเร็ว และความคล่องตัวแก่บุคลากรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

**คำถามที่ 2** ฟังก์ชันการใช้งานของโปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ Dada HR Chatbot ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล เหมาะสมกับบริบทของกรมศุลกากรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

**คำถามที่ 3** การปรับเปลี่ยนการทำงานและรูปแบบการให้บริการข้อมูลด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมศุลกากรผ่านโปรแกรม Dada HR Chatbot พบอุปสรรคอะไรบ้าง

.....

.....

**ตอนที่ 5** คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดความคล่องตัว พร้อมปรับเปลี่ยนในยุค Digital Transformation

**ประเด็นที่ 4** ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความคล่องตัวในยุค Digital Transformation

**คำถามที่ 1** ท่านมีข้อเสนอแนะใดบ้างในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความคล่องตัวในอนาคตในยุคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล

.....

.....

**คำถามที่ 2** ท่านคิดว่าขณะนี้กรมศุลกากรมีความพร้อมในการเป็นองค์กรที่คล่องตัว (Agile Organization) หรือไม่ หากยังท่านคิดว่าควรมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร

.....

.....

จบการสัมภาษณ์ เวลา.....น.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	จักรกฤษณ์ ทิพย์ปัญญา
วัน เดือน ปี เกิด	4 กันยายน 2530
สถานที่เกิด	จังหวัดแพร่
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY