

การศึกษาองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย
กรณีศึกษาระบบสรรพากรและกรรมการขนส่งทางบก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE STUDY OF THAILAND GOVERNMENT ORGANIZATION TOWARD FAST
GOVERNMENT: CASE STUDIES OF THE REVENUE DEPARTMENT AND DEPARTMENT OF
LAND TRANSPORT



A Thesis 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 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาองค์การในรูปแบบ FAST Government ของ ภาครัฐไทยกรณีศึกษาระบบราชการและกรมการขนส่งทาง บก
โดย	น.ส.กัญญาวีร์ ปิตรีตัน
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณะบดีคณะรัฐศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลณี เทียนไทย)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส)

กัญญาวีร์ ปิตุรัตน์ : การศึกษาองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย
กรณีศึกษากรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก. (THE STUDY OF THAILAND
GOVERNMENT ORGANIZATION TOWARD FAST GOVERNMENT: CASE STUDIES
OF THE REVENUE DEPARTMENT AND DEPARTMENT OF LAND TRANSPORT)
อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์การปฏิบัติงานแบบ FAST Government กรณีศึกษากรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก (2) ศึกษาระดับขององค์การในการเป็น องค์การแบบ FAST Government (3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์การแบบ FAST Government โดย FAST Government แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ Flatter Government (รัฐบาลแนวราบ) Agile Government (รัฐบาลแบบคล่องตัว) Streamlined Government (รัฐบาลแบบมีประสิทธิภาพสูงสุด) Tech-enabled Government (รัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบพหุวิธี (Multi Methods) โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการศึกษาการปฏิบัติงาน ปัญหา และอุปสรรคของกรมสรรพากรและ กรมการขนส่งทางบกในการรับรองการแบบ FAST Government โดยการสัมภาษณ์บุคลากร กรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก และบุคลากรหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 คน และ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ในการวิเคราะห์ระดับขององค์การในการเป็นองค์การแบบ FAST Government จากการใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากผลการวิจัย พบว่า กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการปฏิบัติงานแบบ FAST Government ที่มีความคล้ายคลึงกัน คือมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการ ปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยี และวิธีการปฏิบัติงานแบบคล่องตัว (Agile) เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยกรมสรรพากรและกรมการขนส่ง ทางบก มีระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาอุปสรรคของโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่อาจทำให้เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัวได้ตามที่ทั้งสอง กรมต้องการ อีกทั้งบุคลากรยังขาดความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6180601024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Flatter Government, Agile Government, Streamlined Government, Tech-enabled Government

Kanyawee Piturat : THE STUDY OF THAILAND GOVERNMENT ORGANIZATION TOWARD FAST GOVERNMENT: CASE STUDIES OF THE REVENUE DEPARTMENT AND DEPARTMENT OF LAND TRANSPORT. Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

This research aimed to study and analyze the Fast Government operation: a case study of The Revenue Department and Department of Land Transport, examine the organizational level of the Fast Government, and investigate problems and obstacles of organization toward Fast Government. FAST Government is divided into four factors: Flatter Government, Agile Government, Streamlined Government, and Tech-enabled Government. The multi-method research approach was applied. The qualitative research method was used to study the operations, problems, and obstacles of The Revenue Department and Department of Land Transport, and other concerned people resulted from the Fast Government transform by interviewing a total of 12 staff from The Revenue Department, Department of Land Transport and other concerned people. The quantitative method was used to analyze the organizational level of the Fast Government using the questionnaire, and the results were analyzed with descriptive statistics. The research results demonstrated that the Fast Government operations of The Revenue Department and the Department of Land Transport were similar. They attempted to transform the work operation for quick service and respond to people's needs by implementing technologies and agile operation. The overall level of the Fast Government of The Revenue Department and Department of Land Transport was moderate. Further, the result illustrated that problems and obstacles were the large scales of organizational structure that caused the lagging. Additionally, the personnel lacked proficiency in using technology.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการศึกษาขององค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย
กรณีศึกษา กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก

สามารถดำเนินการได้จนบรรลุผลและประสบความสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความ
อนุเคราะห์และการสนับสนุนเป็นอย่างดี

จากอาจารย์ที่ปรึกษาของวิทยานิพนธ์ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ อีกทั้ง
ท่านรองศาสตราจารย์ ดร. จุฬนิ เทียนไทย และศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยาวะประภา

ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลความรู้ และให้คำแนะนำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบ
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์กิตติณัฐ พนมฤทธิ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ
ปรับโครงสร้างขององค์การของภาครัฐ และอาจารย์วิศรุต รัชนีภภาพงศ์ ได้กรุณาให้คำแนะนำ

ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในด้าน Agile ข้อมูลเป็นประโยชน์อย่างมากต่อวิทยานิพนธ์เล่ม
นี้

ขอขอบพระคุณบุคลากรของกรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก คณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

และเอกสารวิชาการขององค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย นำไปสู่การวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จ
เรียบร้อยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ย่า พ่อ แม่ และครอบครัวทุกคนที่เป็นกำลังใจ คอยสนับสนุนผู้วิจัยใน
การศึกษา และการทำวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนทุกคนที่เป็นกำลังใจและให้คำแนะนำตลอดการศึกษาระดับปริญญาโท และ
เจ้าหน้าที่ภาควิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตที่ให้คำปรึกษาในการดำเนินการต่างๆ

กัญญาวิรี์ ปีตุรัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1.....	1
บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2.....	6
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ FAST Government.....	6
2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย	31
บทที่ 3.....	32
วิธีดำเนินการวิจัย	32

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
3.2 วิธีการศึกษา.....	34
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
3.4 เกณฑ์ในการวัด.....	38
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
3.7 จริยธรรมในการวิจัย	42
บทที่ 4.....	43
ผลการศึกษา.....	43
4.1 การวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแบบ FAST Government.....	44
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถามของกรมสรรพากร.....	62
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ได้จากประชาชนในกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการกรมการขนส่งทางบก.....	69
4.4 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรในรูปแบบ FAST Government	75
บทที่ 5.....	81
สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	81
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	87
5.3 ข้อเสนอแนะ	93
บรรณานุกรม.....	95
ประวัติผู้เขียน.....	103

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบ FAST Government.....	8
ตารางที่ 2 รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	33
ตารางที่ 3 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.....	35
ตารางที่ 4 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก.....	36
ตารางที่ 5 องค์ประกอบและข้อคำถามในแบบสอบถามวัดระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government.....	37
ตารางที่ 6 ระดับความคิดเห็นของประชาชนหรือผู้ใช้บริการของกรมสรรพากรและ กรมการขนส่งทางบก.....	38
ตารางที่ 7 ระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government.....	39
ตารางที่ 8 แสดงช่วงเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
ตารางที่ 9 การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ.....	47
ตารางที่ 10 การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ.....	51
ตารางที่ 11 การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ.....	55
ตารางที่ 12 การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ.....	60
ตารางที่ 13 สรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government.....	61
ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	63
ตารางที่ 15 แสดงระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร จำแนกตามองค์ประกอบและข้อคำถาม.....	65

ตารางที่ 16 แสดงระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก
 จำแนกตามองค์ประกอบและข้อความ 69

ตารางที่ 17 แสดงระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก
 จำแนกตามองค์ประกอบและข้อความ 71



สารบัญรูปร่าง

หน้า

รูปร่างที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบขององค์การที่มีขอบเขตการควบคุมต่างกัน	20
รูปร่างที่ 2 แสดงถึงองค์การที่มีความยืดหยุ่นและมีชีวิตตามแนวคิดของ Mckinsey&Company...	24
รูปร่างที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การแบบ FAST Government	31



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้มุ่งเน้นให้การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2559) ในปัจจุบันการบริหารจัดการภาครัฐของไทยได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเพิ่มมากขึ้น ภาครัฐไทยปฏิบัติงานโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง สร้างการบริการสาธารณะที่ตรงต่อความต้องการ สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งการปฏิบัติงานของภาครัฐไทยนั้นได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชนให้สามารถเข้าถึงข้อมูล และบริการได้ทั่วถึงมากยิ่งขึ้น ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงให้ทันความต้องการของประชาชน และเผชิญกับความท้าทายของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยได้มีการรายงานใน World Economic Forum (2012) ได้มีการกล่าวถึง “อนาคตของรัฐบาล” เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รัฐบาลจำเป็นต้องปรับตัวและเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง เพื่อออกแบบโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องต่อสถานการณ์ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน สร้างความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างที่ซับซ้อน เครือข่ายขององค์กรและระบบต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการร่วมกันสร้างคุณค่าเชิงสังคมสาธารณะ (Public Value) สิ่งที่เป็น คือความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยีของรัฐบาลหลายประเทศในปัจจุบัน การบริการประชาชนของภาครัฐต้องปรับปรุงให้ทันสมัย

ภาครัฐไทยได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นหนึ่งในด้านที่มีความสำคัญ นำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำ และเอื้อต่อการพัฒนา เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” อธิบายได้ว่า

ภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า ถือเป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้ภาครัฐมีทิศทางการดำเนินงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐไทย มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีความทันสมัย รวดเร็ว สามารถป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกในปัจจุบัน โดยการนำ FAST Government เป็นต้นแบบในการศึกษาองค์การภาครัฐของไทย นำไปสู่การพัฒนารัฐบาลให้เป็นรัฐบาลแห่งอนาคต โดยในสถานการณ์ความรุนแรงของโรคระบาดที่เกิดขึ้นทั่วโลก สถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) เป็นสถานการณ์ที่ต้องได้รับการแก้ไขและรับมืออย่างเร่งด่วน โดยผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการของกรมสรรพากรทำภาษีให้เป็นเรื่องง่าย พัฒนาการให้บริการในรูปแบบ e-Services ให้แก่ผู้ประกอบการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น จึงได้รับรางวัลบริการภาครัฐ ระดับดีเด่น ประเภทระดับการอำนวยความสะดวกในการให้บริการ (กรมสรรพากร, 2564) และกรมการขนส่งทางบกที่ได้รับรางวัลเลิศรัฐ ประจำปี 2564 โดยได้รับรางวัลบริการภาครัฐ ระดับดี ประเภทระดับบริการที่ตอบสนองต่อสถานการณ์โควิด 19 จากผลงาน “DLT ยุคใหม่ ปลอดภัยสู่ NEW NORMAL” (กรมการขนส่งทางบก, 2564) ถือเป็นกาให้บริการแก่ประชาชนที่ไม่หยุดชะงัก มีความสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงประชาชนทุกคน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบกเป็นกรณีศึกษา เนื่องจากหน่วยงานทั้งสองเป็นหน่วยงานทางด้านกาให้บริการประชาชนโดยตรงและจะต้องมีการให้บริการตอบสนองต่อประชาชนอย่างต่อเนื่องในสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) ที่ถือเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการแก้ไขและ กรมสรรพากร (2564) กล่าวว่ามีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจในรูปแบบปกติใหม่ (New Normal) ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนำไปสู่การทำงานที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัว เพื่อยังคงสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์การภาครัฐมีการปฏิบัติงานแบบ FAST Government อย่างไร

1.2.2 ระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบกอยู่ในระดับใด

1.2.3 การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐในรูปแบบ FAST Government มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government กรณีศึกษา กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก

1.3.2 เพื่อศึกษาระดับขององค์การในการเป็นองค์การแบบ FAST Government

1.3.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบ FAST Government

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบพหุวิธี (Multi Methods) โดยการศึกษาเชิงคุณภาพใช้เครื่องมือในการศึกษา ได้แก่ การศึกษาเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษาเชิงปริมาณใช้เครื่องมือแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหา คือ การศึกษาถึงการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ แบบ FAST Government ของที่ประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum : WEF) มาเป็นตัวแบบในการวิเคราะห์การบริหารจัดการของภาคภาครัฐไทย โดยมุ่งศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการในปัจจุบันและทิศทางการบริหารจัดการในอนาคต

1.4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่งกรณีศึกษา กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก เจาะจงเฉพาะกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มที่สอง คือ สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยศึกษาด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของไทย และกลุ่มที่ 3 กลุ่มตัวอย่างประชากรผู้รับบริการจากกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก ในกรุงเทพมหานคร

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้ทราบถึงการปฏิบัติงานของภาครัฐไทย ที่สอดคล้องต่อความเป็น FAST Government

1.5.2 ได้ทราบระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก

1.5.3 ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรในรูปแบบ FAST Government

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 **FAST Government** หมายถึง แนวคิดการปฏิบัติงานของภาครัฐสมัยใหม่ มีความรวดเร็ว ลดระยะเวลา และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี (World Economic Forum, 2012)

1.6.2 **Flatter (ทำงานแนวระนาบ)** หมายถึง หน่วยงานมีลำดับชั้นการตัดสินใจลดน้อยลง ทั้งการลดช่องว่างระหว่างภาครัฐกับประชาชน ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล เปิดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน อีกทั้งมีลำดับชั้นระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติการที่น้อย กระบวนการตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อน ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ เช่น เอกชน และประชาชน เป็นต้น (World Economic Forum, 2012)

1.6.3 **Agile (ความคล่องตัว)** หมายถึง การทำงานที่มีความคล่องตัว สามารถยืดหยุ่น และปรับตัวได้ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้องค์กรเกิดความรวดเร็ว มีสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ (World Economic Forum, 2012)

1.6.4 **Streamlined (การทำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด)** หมายถึง การดำเนินงานที่มีความทันสมัย ประหยัด ลดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนของหน่วยงาน โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้มากยิ่งขึ้น (World Economic Forum, 2012)

1.6.5 **Tech-enabled (ปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี)** หมายถึง หน่วยงานจะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มที่ มีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งมีการส่งเสริมนโยบาย กฎระเบียบและกระบวนการทำงานต่างๆ ให้มีความสอดคล้องต่อสถานการณ์โลก (World Economic Forum, 2012)

1.6.6 **การบริหารจัดการ** หมายถึง การวางแผน การดำเนินงาน ให้มีการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะ (World Economic Forum, 2012)

1.6.7 **การปฏิบัติงาน** หมายถึง กระบวนการ วิธีการทำงาน และรูปแบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ และการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน (World Economic Forum, 2012)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย โดยเป็นการปรับรูปแบบการบริหารงานขององค์การทั้งในด้านโครงสร้างแบบแนวราบ การปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และองค์การมีความเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวคิดการปฏิบัติของภาครัฐสมัยใหม่ เพื่อการทำงานที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการภายใน ทำให้เกิดการดำเนินงานที่สมดุล นำไปสู่การพัฒนาระบบราชการอย่างครอบคลุม จึงได้ศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นองค์ความรู้เบื้องต้นในการดำเนินงาน เพื่อเชื่อมโยงและกำหนดกรอบวิธีวิจัย และเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งได้จำแนกประเด็นข้อมูลและองค์ความรู้ ดังนี้

2.1 ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ FAST Government

2.1.1 แนวคิด FAST Government

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลแบบแนวราบ (Flat Government)

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลแบบคล่องตัว (Agile Government)

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลแบบมีประสิทธิภาพสูงสุด (Streamlined Government)

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลแบบเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (Tech-Savvy and Tech-Enabled Government)

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ FAST Government (Forum, 2012)^f

2.1.1 แนวคิด FAST Government

World Economic Forum (2012) อธิบายข้อมูลว่า เพื่อสร้างมูลค่าสาธารณะและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลต้องมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเป็นรัฐบาลที่มีลำดับชั้นการตัดสินใจน้อย (Flatter) มีความคล่องตัว (Agile) มีประสิทธิภาพในการทำงาน (Streamlined) อีกทั้งต้องมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (Tech-

enabled) ซึ่งในรายงานฉบับแรกของที่ประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) โดยในวาระการประชุมระดับโลกเรื่องอนาคตของรัฐบาล ซึ่งสรุปหัวข้อหลัก 4 ประการของการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลและความก้าวหน้า สามารถวัดจากการบรรลุการเปลี่ยนแปลงได้

FAST Government ไม่ได้หมายความว่ารัฐบาลที่ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว แม้ว่ากรอบเวลาสำหรับการตัดสินใจหลายด้านอาจลดน้อยลงด้วยความช่วยเหลือจากการทำงานร่วมกัน เครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน และในการวิเคราะห์ FAST Government ไม่ได้หมายความว่าถึงการเพิกเฉย หรือข้ามผ่านค่านิยมหลักของรัฐบาลในเรื่องคุณธรรม ความเสมอภาค การตรวจสอบ และความรับผิดชอบในการถ่วงดุล และเขตอำนาจของศาล ในทางตรงกันข้าม FAST สามารถทำให้รัฐบาลรองรับในสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นได้ โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมใหม่ มีประสิทธิผล และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถสร้างคุณค่าสาธารณะใหม่ได้มากยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่าหลักการของ FAST Government ในอนาคตจะมีความเร่งรีบน้อยลง แต่รวดเร็วมากขึ้นสำหรับการให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ และรัฐบาลมีการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น (World Economic Forum, 2012)

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบ FAST Government
(The FAST matrix of government transformation)

มิติที่จะกล่าวถึงและ วัดผล	สิ่งที่ควรวัด / ประเมิน และปรับปรุง	ข้อมูล / ตัวบ่งชี้ที่ เป็นไปได้	ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (พื้นที่)
Flatter	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับของรัฐบาลที่ ต้องเผชิญ กับผู้ใช้ / การปฏิสัมพันธ์กับ ประชาชน - ความสมดุลระหว่าง ส่วนกลางและหน้าที่ ความรับผิดชอบรัฐบาล ท้องถิ่น - หลักฐานการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของ ประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างธุรกิจใหม่ - การประมวลสาธารณะ - ใบบรรองกิจกรรม ของรัฐบาล - ความรับผิดชอบของ สังคมเมือง - กลไกความคิดเห็น ออนไลน์ - การใช้โซเชียลมีเดีย ของภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> - ประชาชนและภาค ธุรกิจรับรู้ที่รัฐบาล “แนวราบ” เป็น อย่างไร - การรับรู้ ความใกล้ชิด ระหว่างรัฐบาลและ ผู้ใช้บริการสาธารณะ
Agile	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถของ โครงสร้างสาธารณะที่มี การปรับตัวและ เปลี่ยนแปลงตนเอง เมื่อเผชิญกับความ ต้องการและโอกาสใหม่ - หลักฐานของ พฤติกรรมที่เป็น นวัตกรรมของ หน่วยงานภาครัฐ - การตอบสนองต่อข้อ เรียกร้อง/ความ คาดหวังของประชาชน และภาคธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - บันทึกการให้บริการ แบบใหม่ และนำเสนอ แบบช่วงเวลาหนึ่ง เช่น ปีที่ผ่านมา - บันทึกการ ประหยัดเวลาและ ประหยัดค่าใช้จ่าย (สำหรับผู้ใช้) - ขอบเขตของการเป็น รัฐบาลแบบเปิด/การ เปิดเผยข้อมูลของ ภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> - การรับรู้ถึง ความ คล่องตัว ของรัฐบาล เป็นอย่างไร ในมุมมอง ของประชาชนและภาค ธุรกิจ - การรับรู้วัฒนธรรม ของรัฐบาล
Streamlined	<ul style="list-style-type: none"> - เทียบระดับบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากร/ผลผลิต (วัด 	<ul style="list-style-type: none"> - การรับรู้ถึงการทำงาน

มิติที่จะกล่าวถึงและ วัดผล	สิ่งที่ควรวัด / ประเมิน และปรับปรุง	ข้อมูล / ตัวบ่งชี้ที่ เป็นไปได้	ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (พื้นที่)
	<p>กับผลผลิตของการบริการภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีกระบวนการและเครือข่ายที่ใช้ร่วมกันระหว่างภาครัฐและการบริการสาธารณะ - ประสิทธิภาพการบริการ 	<p>เป็นปริมาณหรือมูลค่าการให้บริการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขอบเขตของการจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์, เครื่องมือในงานบริหารทรัพยากรบุคคล, ฐานข้อมูลที่ใช้ร่วมกันและความรู้ระหว่างหน่วยงานต่างๆ 	<p>ที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาลเป็นอย่างไร ในมุมมองของประชาชนและภาคธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้าราชการมีภาพลักษณ์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
Tech-enabled	<ul style="list-style-type: none"> - ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของรัฐบาล - ขอบเขตการให้บริการออนไลน์ของรัฐบาล - ความแพร่หลายของสื่อใหม่และสังคมออนไลน์ในภาคประชาชน - ความชาญฉลาดทางเทคโนโลยีของข้าราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาลมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งอุปกรณ์, bandwidth และการให้บริการ (รวมถึงเครือข่ายทางสังคม) - สัดส่วนการให้บริการออนไลน์สาธารณะของรัฐบาล - ขอบเขตของเครือข่ายทางสังคมในการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง G2B และ G2C 	<ul style="list-style-type: none"> - การรับรู้ถึงการใช้งานเทคโนโลยีของรัฐบาลเป็นอย่างไร ในมุมมองของประชาชนและภาคธุรกิจ - ข้าราชการมีภาพลักษณ์ความชำนาญทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ที่มา : (World Economic Forum, 2012, p. 5)

รัฐบาลแบบแนวราบ (Flat Government)

World Economic Forum (2012, p. 6) การลดระยะห่างระหว่างรัฐบาลและประชาชน เป็นหัวใจสำคัญในการมีส่วนร่วมของพลเมืองมากขึ้น เมื่อประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ สามารถนำไปสู่นโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการและปรับตัวได้มากขึ้น ซึ่งช่วยให้การประเมินความต้องการมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยปรับปรุงความเกี่ยวข้องและคุณภาพของนโยบายสาธารณะและบริการ ในการนี้รัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพของเครื่องมือ รวมถึงสื่อสังคมออนไลน์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ และเครื่องมือทำแผนที่เพื่อทำความเข้าใจว่าประชาชนคิดอย่างไร กับกิจกรรมของรัฐบาล นอกจากนี้รัฐบาลยังสามารถรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายแบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยให้สามารถป้อนข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่นำเสนอ ตลอดจนสามารถเข้าถึงความสามารถในการสร้างสรรค์และนวัตกรรมโดยการระดมความคิด

ในแง่ของการลดความซับซ้อน การบริหารงานภาครัฐแบบแนวราบ หมายถึง การลดจำนวนสายการบังคับบัญชาระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในสายงาน ลดความล่าช้าในกระบวนการทำงาน และยังมีการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ตัวแบบนี้ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน ในการทำงานแบบแนวราบนั้นต้องมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมความร่วมมือภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ

ระบบปฏิบัติการและโครงสร้างองค์การควรมีลักษณะแบบลีน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คุณภาพและการบริการลูกค้า ปฏิบัติต่อพลเมืองในฐานะผู้บริโภคหลัก ของบริการสาธารณะเป็นขั้นตอนแรกและสำคัญยิ่งในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลที่มีพลเมืองเป็นศูนย์กลาง

รัฐบาลแบบคล่องตัว (Agile Government)

World Economic Forum (2012, p. 6) รัฐบาลที่มีประสิทธิภาพและมีนวัตกรรม จำเป็นต้องมีความคล่องตัว ปรับตัวได้ และตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละวันของผู้ใช้บริการ โดยในปัจจุบันภาคเอกชนได้เสนอทางเลือกและการตอบสนองต่อบริการแก่ผู้ใช้บริการ ในระดับที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และการให้บริการของภาครัฐจะต้องสามารถ ปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสมและตอบสนองความต้องการของพลเมืองได้ดีขึ้น หาก รัฐบาลไม่สามารถทำได้ จะทำให้รัฐบาลเกิดความเสี่ยงในการลดทอนความไว้วางใจของประชาชนต่อ การทำงานของภาครัฐ รัฐบาลแบบคล่องตัวจะต้องไม่ดำเนินการอย่างซับซ้อน มีการกำหนดสภาพแวดล้อมในระดับใหญ่ด้วยกลไกต่างๆ เช่น การกำหนดนโยบายการจัดเก็บภาษีที่มีความสะดวก รวดเร็ว และการส่งมอบบริการให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ของยุคสมัย

ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวเป็นเหตุให้ต้องเพิ่มความสามารถของรัฐบาลในการยกเลิกการจัดระเบียบ เนื่องจากโครงสร้าง กระบวนการ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ กฎหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงไม่จำเป็นอีกต่อไป รัฐบาลที่มีความคล่องตัวจะต้องมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรไปสู่ลำดับงานที่สำคัญหรือมีความต้องการที่แตกต่างกันได้อย่างง่ายดาย อีกทั้งรัฐบาลแบบคล่องตัวนั้นต้องสามารถอธิบายสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทำการประเมินว่าแนวทางมีความเกี่ยวข้องของสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เดิมหรือไม่ และตรวจสอบให้แน่ชัดว่าได้มีการเสนอแนวทางที่คล้ายคลึงกันด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ ในทางกลับกันรัฐบาลแบบคล่องตัวต้องการบุคลากรที่คล่องตัว ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะสูงเป็นหลัก ยิ่งไปกว่านั้นต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้แบบวงกว้าง และมีข้อมูลที่ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ และรับรู้ข้อมูลของหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นการทำงานอย่างรวดเร็ว ทั้งในภาครัฐเอง และสามารถร่วมมือกับภาคเอกชนได้เป็นอย่างดี

รัฐบาลแบบมีประสิทธิภาพสูงสุด (Streamlined Government)

World Economic Forum (2012, p. 7) ปัจจุบันการขาดดุลงบประมาณได้รับความสนใจจากประชาชนในหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งจะนำไปสู่การเรียกร้องให้ลดงบประมาณรัฐบาล และลดจำนวนข้าราชการลง อีกทั้งได้ให้ความสำคัญถึงแนวโน้มรัฐบาลในอนาคตจะมีการบริการสาธารณะที่มีขนาดเล็กลง มีการเสนอให้ปรับปรุงประสิทธิภาพของรัฐบาลในหลายประการเพื่อให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดงบประมาณและบุคลากรของรัฐบาล

อย่างไรก็ตาม ในหลายกรณีของการลดบุคลากรที่ทำงานผิดพลาดหรือไม่มีประสิทธิภาพนั้น พิสูจน์ได้ว่าประสบความสำเร็จในระยะเวลานั้นเท่านั้น เนื่องจากการดำเนินงานบุคลากรจะถูกขับเคลื่อนด้วยความจำเป็นทางการเมืองและการบริหาร ซึ่งในการดำเนินการลดบุคลากรเหล่านี้มักเกิดขึ้นโดยปราศจากความคิดเชิงกลยุทธ์ล่วงหน้า นำไปสู่การสูญเสียความสามารถหลัก เสี่ยงต่อการสูญเสียความเชี่ยวชาญและความรู้ในภาครัฐ

เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ได้กล่าวมานั้น การปรับลดบุคลากรจะต้องมีการขับเคลื่อนผ่านนโยบายที่กว้างขึ้น ซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนหรือปรับโครงสร้างองค์การ นำไปสู่การช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความชำนาญและเหมาะสมต่อหน่วยงานได้ดีขึ้น ทั้งการฝึกอบรม การโยกหรือย้ายกำลังคนอย่างเหมาะสม และการลดหรือปรับบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างของรัฐบาลในอนาคต

ตรงกันข้ามกับการลดบุคลากรและการลดงบประมาณ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐ โดยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของรัฐทางด้านการบริการ ที่เป็นแนวคิดในการจำกัดบทบาทของรัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและมีผลกำไร ซึ่งการที่

ภาครัฐมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้นั้นจะต้องมั่นใจว่าภาครัฐไม่มีการทำงานที่ซับซ้อนและล่าช้า ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานร่วมกับภาครัฐเองและเอกชนได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมนวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น

รัฐบาลแบบเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี (Tech-Savvy and Tech-Enabled Government)

World Economic Forum (2012, p. 7) รัฐบาลในอนาคตจะต้องมีการให้บริการและดำเนินงานทางเทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบร่วมกับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี ในโลกที่มีเครือข่ายและความซับซ้อนทางเทคโนโลยีมากขึ้น รัฐบาลต่างๆกำลังใช้เครื่องมือใหม่ๆ เพื่อเข้าถึงข้อมูลและบริการของรัฐด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และมีความเร็วสูง แม้แต่ในภูมิภาคที่ขาดแคลนที่สุดก็มีการนำเสนอนวัตกรรมบริการที่ยอดเยี่ยมผ่านการใช้เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ ราคาไม่สูงมากนัก และสะดวกมากขึ้น

ในขณะที่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มีความก้าวหน้ามากขึ้น นโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ และกระบวนการต่างๆจะต้องได้รับการออกแบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร และพลวัตของโลกเครือข่าย รัฐบาลในต่างประเทศทั่วโลกกำลังเสนอแนะมาตรฐานสำหรับองค์การภาครัฐมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพความสม่ำเสมอ มีความสอดคล้องกันของการบริการและข้อมูลที่ใช้ โครงสร้างพื้นฐานข้อมูลต้องรองรับรูปแบบใหม่ของการทำงานร่วมกัน อีกทั้งต้องมีการกำกับดูแลที่เข้มข้น และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารข้ามองค์การภาครัฐและรัฐบาลมีการจัดส่งบริการที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การพัฒนาเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ราคาถูก ทำให้รัฐบาลมุ่งสู่นวัตกรรมการบริการสาธารณะ ที่เรียกได้ว่า รัฐบาลมือถือ หรือ m-government คือส่วนขยายของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไปยังแพลตฟอร์มโทรศัพท์เคลื่อนที่ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีบริการทางแอปพลิเคชัน และอุปกรณ์ไร้สาย โทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกประเภท เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลประโยชน์ให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทั้งประชาชน ภาคธุรกิจ และหน่วยงานรัฐทั้งหมด

การให้บริการสาธารณะในศตวรรษที่ 21 และข้าราชการรูปแบบใหม่

World Economic Forum (2012, p. 8) FAST Government จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ความกระหายในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของข้าราชการที่แตกต่างไปจากเดิม

ผู้นำใหม่ โลกแห่งการทำงานแบบใหม่

World Economic Forum (2012, p. 8) รายงานอนาคตของรัฐบาลเมื่อปี พ.ศ.2554 ได้เน้นประเด็นสำคัญว่ารัฐบาลสามารถและควรให้ความสำคัญกับการสร้างบริการที่ตอบสนองต่อประชาชน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นนวัตกรรมใหม่ บุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณะมีทักษะ ประสิทธิภาพ และแรงบันดาลใจในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพสูง ซึ่งจะทำได้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย และพัฒนาระบบ อีกทั้งรองรับนโยบายสาธารณะที่มีการจัดการความท้าทายในการพัฒนาระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติและระดับนานาชาติ สำหรับศตวรรษที่ 21

หลักการสำคัญยังคงเกี่ยวข้องกับการบรรลุการปฏิรูปการปรับโครงสร้าง และมีความท้าทายในการปรับโครงสร้าง อีกทั้งในบางประเทศการต่ออายุข้าราชการได้กลายเป็นเรื่องเร่งด่วนมากขึ้น และเป็นที่ยอมรับว่าในขณะที่มีสินค้าและบริการสาธารณะหลักที่จำเป็นต้องให้รัฐเป็นผู้จัดบริการ ซึ่งมีกรณีที่น่าสนใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงวิธีที่ประชาชนจะรับทราบถึงสินค้าและบริการสาธารณะ เช่น รูปแบบการให้บริการสาธารณะแนวใหม่ของกรุงเทพฯ ที่มีความหลากหลาย ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้บริการทั้งในและนอกสถานที่ เช่น ให้บริการทำบัตรประชาชนที่ห้างสรรพสินค้า (World Economic Forum, 2012, p. 8)

ทางด้านการเงินสาธารณะ มีข้อจำกัดในหลายๆกรณีและการกดดันให้มีการปฏิรูปภาครัฐอย่างเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการประหยัดและลดต้นทุนในการดำเนินการ ในขณะที่เดียวกันประเทศที่กำลังพัฒนาการเข้าถึงเครื่องมือโซเซียลมีเดียของพลเมืองแสดงให้เห็นถึงความท้าทายในการบรรลุการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว และตอบสนองความต้องการและความจำเป็นได้ทันที (World Economic Forum, 2012, p. 8)

ในศตวรรษที่ 21 สินค้าและบริการสาธารณะจำเป็นต้องได้รับการออกแบบและส่งมอบในรูปแบบที่ประชาชนต้องการและคาดหวัง ดังนั้นข้าราชการจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงแรงกดดัน และแรงผลักดันที่ขัดแย้งกันอย่างมาก และมักจะเกิดการขัดแย้งจากการเผชิญหน้ากับประชาชน ไม่ว่าจะ

ในฐานะลูกจ้าง นายจ้าง ผู้รับสวัสดิการและอื่นๆ ซึ่งในความเป็นจริงนั้น ความท้าทายที่เกิดขึ้นทั่วโลก มักจะเกิดขึ้นในท้องถิ่น รวมถึงผู้สูงอายุ ผู้ว่างงาน การขยายตัวของเมืองจำนวนมาก ความไม่เท่าเทียม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการขาดแคลนทรัพยากร (World Economic Forum, 2012, p. 8)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT : information and communication technology) เป็นทั้งตัวช่วยในการส่งมอบบริการสาธารณะ และเป็นช่องทางระหว่างข้าราชการกับประชาชนให้สามารถสื่อสาร ตอบสนอง และทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ แต่จำเป็นต้องมีทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีที่เชี่ยวชาญ เพื่อให้แน่ใจว่าได้รับประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงทักษะและประสบการณ์ในการจัดการการสื่อสาร การจัดการ การตีความ และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ อีกทั้งภาครัฐต้องตระหนักถึงผลประโยชน์การเป็นรัฐบาลแบบเปิดที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งข้าราชการในศตวรรษที่ 21 ต้องเพียบพร้อมและเชี่ยวชาญในทักษะต่างๆเหล่านี้ (World Economic Forum, 2012, p. 8)

ทักษะที่จำเป็นเพื่อพัฒนาความสามารถให้มีประสิทธิภาพ

World Economic Forum (2012, p. 8) องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีวิวัฒนาการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีทักษะการตระหนักรู้ว่าระบบที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็นในพื้นที่ต่างๆ ต้องคำนึงถึงสินค้าและบริการสาธารณะว่าควรส่งมอบโดยใครและอย่างไร ในการปรับตัวและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ภายในระบบการปกครองที่ซับซ้อนและมีเครือข่ายสูงข้าราชการในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องได้รับการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ อีกทั้งบุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงานราชการ โดยมีทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งข้าราชการต้องมีภาพลักษณ์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และบรรลุเป้าหมายของนโยบายสาธารณะ ซึ่งต้องทำงานร่วมกันมากขึ้น และสามารถเปิดเผยข้อมูลได้มากขึ้น

รัฐบาลในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐได้ก้าวข้ามยุคของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เมื่อสองทศวรรษที่ผ่านมาวิธีการแบบดั้งเดิมในการสร้างรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีได้สนับสนุนกิจกรรมขององค์กรภาครัฐ และช่วยให้ประชาชนจำนวนมากสามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้ง่ายมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามไม่ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของรัฐบาลที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน (World Economic Forum, 2012, p. 9)

รัฐบาลต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางจึงจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม การบริหารจัดการภาครัฐที่มีมานานไม่ได้ให้ปฏิสัมพันธ์กับประชาชนเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจ และการให้บริการ ซึ่งมีเพียงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพลเมืองสำหรับการบริหารภาครัฐร่วมกับการใช้ เทคโนโลยี อย่างกว้างขวางและแพร่หลายเท่านั้นที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพที่ประชาชนจะ ใช้เพื่อสร้างมูลค่าบริการสาธารณะ

รูปแบบ FAST Government นี้แนะนำเครื่องมือที่ช่วยให้รัฐบาล (หรือองค์กรอื่นๆ) สามารถรวบรวมกลยุทธ์การพัฒนาระบบที่ซับซ้อนพร้อมโอกาสที่ดำเนินการโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อย่างมีพลวัตและตอบสนองได้ดี

โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี สำหรับ FAST Government นั้นมีกุญแจสำคัญคือบรอดแบนด์ (Broadband) และความคล่องตัว ซึ่งในปัจจุบันการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี กลายเป็นหนึ่งในกุญแจสู่ความยุติธรรมทางสังคมและสวัสดิการสังคม แต่โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี อย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้การกำกับดูแลรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มีประสิทธิภาพ รัฐบาลจำเป็นต้อง มีความเชี่ยวชาญในองค์ประกอบใหม่อื่นๆ เช่น เครือข่ายบรอดแบนด์ การประมวลผลคลาวด์ (Cloud computing) ข้อมูลขนาดใหญ่ การวิเคราะห์ และเครือข่ายโซเชียล เป็นต้น ความท้าทาย ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจที่ก้าวหน้า และมีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีมากขึ้น (World Economic Forum, 2012, p. 9)

บรอดแบนด์ยังอำนวยความสะดวกในการเติบโตของการพัฒนาบริการสาธารณะแบบ real-time ที่เต็มไปด้วยข้อมูล รวมถึงแอปพลิเคชันที่ควรจะมีความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการ มีข้อมูลที่ ครอบคลุม และใช้งานได้ง่าย เช่น แอปพลิเคชัน e-health เพื่อเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์จาก ระยะไกล และ e-learning การศึกษาและฝึกอบรมออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น (World Economic Forum, 2012, p. 9)

มาตรการที่ดำเนินการโดยรัฐและองค์กรระหว่างประเทศหลายแห่งในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาคือ มุ่งเป้าไปที่การสร้างโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศระดับโลกที่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบ การใช้และการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ขอบเขตการ บริการโครงสร้างพื้นฐาน การแข่งขันและการลงทุนภาครัฐแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ แต่การ ระดมทุนสาธารณะบางส่วนจำเป็นต้องมีการสนับสนุนอย่างน้อยในพื้นที่ห่างไกล เพื่อให้แน่ใจว่ามีการ รวมระบบดิจิทัลอย่างครอบคลุม (World Economic Forum, 2012, p. 9)

ความคล่องตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่มีผู้ใช้จำนวนมากและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งการเข้าถึงบริการและข้อมูลของผู้ให้บริการแบรนด์ที่เชื่อถือได้ รวมถึงที่จัดทำโดยรัฐบาล นำไปสู่แนวโน้มของอนาคตที่จะมีเทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางที่แท้จริง รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ดีควรเตรียมความพร้อมในการให้บริการบนโทรศัพท์เคลื่อนที่และอุปกรณ์อื่นๆที่สามารถเข้าถึงแอปพลิเคชัน (World Economic Forum, 2012, p. 9)

รัฐบาลแบบเปิดกว้างและการมีส่วนร่วมของประชาชน (opengov/datagov)

World Economic Forum (2012, p. 10) ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา รัฐบาลแบบเปิดได้กลายเป็นกระแสสำคัญในการจัดการภาครัฐของหลายประเทศ มักมีชื่อว่า 'opengov' หรือ 'datagov' ซึ่งคาดว่าจะช่วยให้สามารถสร้างคุณค่าสาธารณะร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม และประชาชน กระบวนทัศน์นโยบายนี้ตั้งอยู่บนหลักการของความโปร่งใสการทำงาน ร่วมกัน และการเป็นหุ้นส่วน แม้จะมีความท้าทายต่างๆที่เกิดจากการแบ่งแยกทางดิจิทัลระหว่างประเทศในระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน แต่รัฐบาลทั่วโลกก็หันมาใช้บริการเครือข่ายสังคมออนไลน์ และแบ่งปันข้อมูลผ่านเว็บไซต์มากขึ้น ทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่น

การเป็นรัฐบาลแบบเปิดช่วยให้เกิดความโปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐได้ สร้างการมีส่วนร่วมให้กับทุกภาคส่วน อีกทั้งการเสริมสร้างขีดความสามารถทั้งบุคลากรภาครัฐ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคธุรกิจ และภาคประชาสังคม สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประเมิณรูปแบบการบริการภาครัฐที่เป็นนวัตกรรมและมีความยั่งยืนมากขึ้น

หัวใจสำคัญของโอกาสที่รัฐบาลแบบเปิดไม่ได้เป็นเพียงข้อกำหนดด้านความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ของรัฐบาลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงศักยภาพที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ และการนำข้อมูลกลับมาใช้อีกด้วย ข้อมูลของรัฐบาลแบบเปิดเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในสังคมสารสนเทศ โดยการเปิดข้อมูลของรัฐบาลให้แก่สาธารณะสามารถส่งเสริมนวัตกรรมในธุรกิจ และพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสังคม อีกทั้งส่งเสริมการรับรู้ถึงสิ่งที่รัฐบาลทำ และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในวงกว้างมากยิ่งขึ้น (World Economic Forum, 2012, p. 10)

การมีส่วนร่วมที่มีคุณค่าของพลเมืองถือเป็นเครื่องมือที่ลดต้นทุนและเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำลง อีกทั้งยังก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจมากขึ้น และเสริมสร้างประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของพลเมืองทำให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งการใช้บริการโซเชียลเน็ตเวิร์กกำลังแพร่หลายไปทั่วโลก แต่เห็นได้ชัดว่าการบริหารงานสาธารณะมีความก้าวหน้าในการใช้งานช้ากว่าสังคมอื่นๆ

ในขณะที่เดียวกันองค์การภาคีรัฐจำเป็นต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความเสี่ยงในการใช้โซเชียลมีเดีย และวิธีการจัดการในการสนทนา และการทำงานร่วมกันกับผู้ใช้โซเชียลมีเดียทั้งหมด (World Economic Forum, 2012, p. 10)

การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประชาชนเป็นถือเป็นสิ่งสำคัญของรัฐบาลอย่างมาก ควรมีการออกแบบกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องสำหรับการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสม รัฐบาลเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเครือข่ายการมีส่วนร่วมของพลเมืองเท่านั้น โดยรัฐบาลควรใช้เครื่องมือโซเชียลมีเดียในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและง่ายมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามข้าราชการต้องการการสนับสนุนและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการสนทนาและทักษะการปฏิสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารงานมากยิ่งขึ้น (World Economic Forum, 2012, p. 10)

นวัตกรรมในการจัดการกับความเสียงระดับโลก

World Economic Forum (2012, p. 11) แนวทาง FAST Government มีความท้าทายและโอกาสตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งได้มีการระดมความพยายามอย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลในอนาคตอันใกล้ ความพยายามดังกล่าวควรมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์ และลำดับความสำคัญ ดังนั้น รัฐบาลต้องมีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง แต่ต้องมีความปลอดภัย และมีนวัตกรรม

รัฐบาลยืดหยุ่นและโลกาภิวัตน์ (Resilient Government and Globalization) กล่าวได้ว่า รัฐบาลต้องมีความกระตือรือร้นมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองประชาชนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากโลกาภิวัตน์ ตลอดจนการสร้างแบบจำลองที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับการทำงานระหว่างรัฐบาลในแต่ละประเทศ สถาบันการเงิน การค้า และเศรษฐกิจระหว่างประเทศอื่นๆ ให้มีการทำงานร่วมกัน สามารถส่งต่อข้อมูลที่จำเป็น เพื่อให้แต่ละองค์การทำงานได้อย่างคล่องตัว และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงดุลอำนาจทางเศรษฐกิจโลก และความจำเป็นในการตอบสนองที่เร่งด่วนมากขึ้นต่อวิกฤตการณ์ และความสมดุลของโลก โดยสำหรับคนส่วนใหญ่ ความกังวลที่ลึกซึ้งที่สุดเกี่ยวกับโลกาภิวัตน์เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่มีต่อตนเอง อีกทั้งโลกาภิวัตน์มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบอุตสาหกรรมที่ไม่เป็นที่พอใจและการขยายความไม่เท่าเทียมกัน ความวิตกกังวลเหล่านี้ต้องการการตอบสนองทางการเมืองและการปกครอง เหนือสิ่งอื่นใดผู้คนจำเป็นต้องพร้อมที่จะอยู่กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว (World Economic Forum, 2012, p. 11)

รัฐบาลแบบเปิด แต่ต้องมีความปลอดภัย (Open but Secure – Government and Information) การจัดการกับช่องโหว่ระหว่างความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มขึ้น และความสามารถของรัฐบาลในการตอบสนองความต้องการไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแค่การสื่อสารกับประชาชน

ให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามเครือข่ายโซเชียลมีเดีย และเทคโนโลยี มีศักยภาพในการสร้างประชาธิปไตยที่มีข้อมูลมากขึ้น ใช้งานได้ และมีส่วนร่วม และความเป็นพลเมืองที่กระตือรือร้น (World Economic Forum, 2012, p. 11)

ในบริบทนี้สิ่งสำคัญคือรัฐบาลไม่ควรสร้างสังคมที่ดูเหมือนจะสมบูรณ์แบบ แต่ไม่มีทางจะเป็นไปได้ รัฐบาลดิจิทัลจึงนำเสนอโอกาสสำหรับวิธีการใหม่ๆ ในการบริการสาธารณะที่รัฐบาลต้องมีปฏิสัมพันธ์กับพลเมือง แต่การรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนหนึ่งซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีความเสี่ยงต่อการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล มีความสมดุลระหว่างความโปร่งใสและการรักษาความลับ (World Economic Forum, 2012, p. 11)

รัฐบาลที่มีความรวดเร็วและมีนวัตกรรม

World Economic Forum (2012, p. 11) รัฐบาลแห่งนวัตกรรมนั้นยังต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรม ซึ่งต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี มีการเอื้ออำนวยความสะดวกได้อย่างดี มีวิธีการที่ครอบคลุมรวมถึงการส่งเสริมนวัตกรรมในภาครัฐทั้งหมด ในขณะที่บุคคลทั่วไป องค์กรภาคเอกชน และหน่วยงานภาคส่วนต่างๆ สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ที่ได้รับประโยชน์จากมติทั้งหมดของรัฐบาล จากการที่รัฐบาลให้ความรู้และแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมดังกล่าวต้องมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญบางประการรวมถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ การไหลเวียนของข้อมูลที่เปิดกว้าง (ภายในภาครัฐ) แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง มีความเป็นผู้นำ และมีความสามารถ ซึ่ง ICT จะเป็นตัวกลางในการแบ่งปันข้อมูล ความรู้และการเรียนรู้ข้ามสายงาน เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถเชื่อมต่อถึงกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ในขณะที่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของรัฐบาลในอนาคต ความร่วมมือถือเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้ โดยนวัตกรรมต้องถูกนำมาปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐซึ่งต้องมีความร่วมมือกันในทุกสัดส่วน เพื่อให้รัฐบาลมีความคล่องตัวและตอบสนองความต้องการได้มากยิ่งขึ้น ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับรัฐบาลในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี ไม่เพียงแต่มีความสำคัญในระดับหน่วยงานระหว่างกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

World Economic Forum (2012, p. 12) ขั้นตอนต่อไป จำเป็นต้องมีกรอบความคิดเมทริกซ์ใหม่ที่น่าสนใจ เพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่รัฐบาลทำกับกรอบแนวคิด FAST ยังคงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการส่งเสริม และเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น การเปรียบเทียบจะรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และบทเรียนที่สามารถปรับให้เข้ากับรัฐบาล ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา โดยอาศัยความเชี่ยวชาญจากภาควิชาการ ภาครัฐ และเอกชน ในการทำงานร่วมกันที่ไม่

เหมือนใคร เครื่องมือนี้จะช่วยให้รัฐบาลสามารถพัฒนาแนวทางที่ช่วยให้ภาครัฐดำเนินการด้วยความยืดหยุ่น ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสมากขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางความคิดจะไม่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบเพียงอย่างเดียว การสนทนาที่เปิดเผยและตรงไปตรงมาระหว่างหน่วยงาน องค์กร และกลุ่มต่างๆที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลจะยังคงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของรัฐบาลแห่งอนาคต การนำเสนอแนวทางที่เป็นนวัตกรรม และเป็นประโยชน์ในสิ่งที่รัฐบาลสามารถบรรลุได้ และกับพลเมืองของพวกเขาจะยังคงเป็นความหวัง และเป้าหมายสูงสุดของเรา การรักษาความรวดเร็วและใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาเป็นสิ่งสำคัญกับรัฐบาลที่พยายามเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลแบบแนวราบ (Flat Government)

พระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 3/1 แก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553 (2534, สิงหาคม 21) บัญญัติ การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

ดังนั้น การบริหารราชการของรัฐบาลนั้นจะต้องทำเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องมีการกระจายอำนาจให้แก่ส่วนราชการอื่น นำไปสู่การปฏิบัติงานที่รวดเร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้น

โครงสร้างองค์การ

วันชัย มีชาติ (2559) ได้กล่าวถึง โครงสร้างองค์การว่าเป็นการแสดงถึงรูปพรรณสัณฐานขององค์การ โครงสร้างองค์การเป็นการจัดส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการแบ่งงานกันทำและจัดคนให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ แสดงถึงสายการบังคับบัญชา ระดับของตำแหน่ง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งแต่ละตำแหน่งระบุไว้ โครงสร้างจึงเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

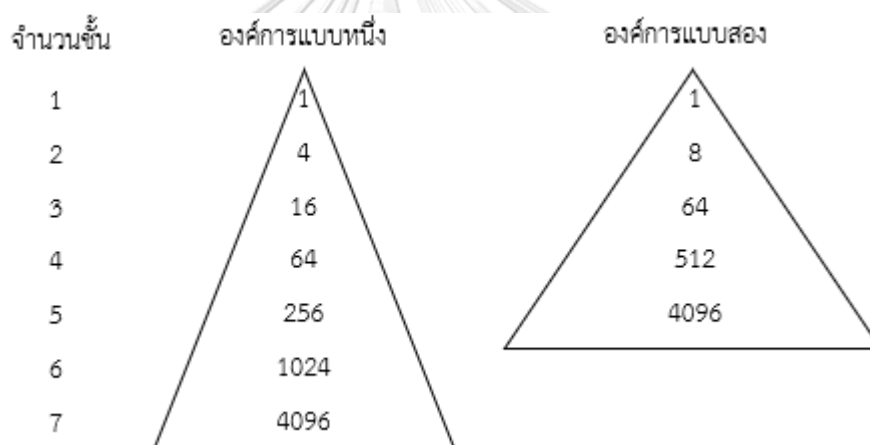
โครงสร้างองค์การ เป็นการบอกถึงงานขององค์การมีการจัดแบ่งย่อย จัดรวมกลุ่มและประสานงานกันการออกแบบโครงสร้างองค์การ มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (วันชัย มีชาติ, 2559)

1. ลักษณะเฉพาะของงาน (Work specification) แนวคิดในการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of labor) คือ การทำงานตามความชำนาญเพียงอย่างเดียวๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ซึ่งแนวคิดเรื่องความเฉพาะของงานที่มุ่งให้คนทำงานเฉพาะจุดที่เดิมตลอดเวลา ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เหนื่อยล้า เกิดความเครียด ผลผลิตลด คุณภาพต่ำ พนักงานขาดงานและลาออกจากงานสูงขึ้น

2. สายการบังคับบัญชา หมายถึง สายงานการใช้อำนาจบังคับบัญชาและสั่งการที่ลดหลั่นตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดรองลงไปตามลำดับ

3. ขอบเขตการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารต้องดูแล รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อีกทั้งขอบเขตการควบคุมเป็นตัวกำหนดว่าโครงสร้างองค์การมีจำนวนกี่ระดับ ดังนี้

รูปภาพที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบขององค์การที่มีขอบเขตการควบคุมต่างกัน



CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่มา : Robbins ,2001 อ้างถึงในวันชัย มีชาติ (2559, p. 200)

จากภาพข้างต้น จะเห็นว่า โครงสร้างองค์การด้านซ้ายมือ ซึ่งให้ขอบเขตการควบคุม = 4 จะมีสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นตามลำดับถึง 7 ระดับ ทำให้โครงสร้างองค์การเป็นแบบสูง (Tall organization) การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบนค่อนข้างช้า ผู้บริหารระดับสูงมีความห่างไกลจากพนักงาน โดยโครงสร้างองค์การด้านขวามือของภาพ ซึ่งใช้ขอบเขตการควบคุมเป็น 8 มีสายการบังคับบัญชาเหลือเพียง 5 ระดับ ทำให้โครงสร้างองค์การสูงน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับแบบแรก เรียกได้ว่าเป็นองค์การแบบราบมากขึ้น (Flat organization) ผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดพนักงานมากขึ้น และติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2559)

ที่ประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ได้อธิบายว่า รัฐบาลแบบแนวราบ ต้องเป็นองค์การแบบลีน (Lean) โดยแนวคิดแบบลีนในองค์การหรือภาครัฐ (Lean Government) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, มปป) จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ซึ่งจะต้องมีน้ำหนักเท่า ๆ กัน จึงจะถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่ง 3 องค์ประกอบที่สำคัญนั้น ได้แก่

1. ประชาชน ได้รับประโยชน์สุข
2. กระบวนการ มีการลดความสูญเสียนในการทำงาน
3. ผู้ปฏิบัติงาน ไม่เป็นการสร้างภาระให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, มปป)

กล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การนั้นเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์การควรมีความยืดหยุ่น มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว นำไปสู่การปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยรัฐบาลแบบแนวราบ (Flat Government) เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีความซับซ้อนในการทำงานลดน้อยลง เกิดการกระจายการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับงาน สามารถติดต่อสื่อสารได้รวดเร็ว เกิดการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วต่อประชาชน อีกทั้งยังช่วยให้การทำงานของบุคลากรภาครัฐมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลแบบคล่องตัว (Agile Government)

รัฐบาลในยุคปัจจุบันหรือรัฐบาลแห่งอนาคต ล้วนต้องมีการปรับตัวให้สามารถอยู่รอดได้ จากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก เพื่อนำไปสู่การทำประโยชน์แก่ประชาชนเป็นหลัก รัฐบาลควรมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชน เอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม แต่หากภาครัฐยังมีการทำงานที่ซับซ้อน ล่าช้า และไม่มีความคล่องตัวนั้น ภาครัฐจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Agile เป็นแนวทางใหม่สำหรับองค์การในปัจจุบันที่อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กล่าวว่า Agile ตามความหมายของคำ หมายถึง ความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ซึ่งรวมไปถึง ความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันแนวคิด Agile ได้ถูกนำมาใช้ในแวดวงการบริหารมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการบริหารองค์กร ทีมงาน และโครงการโดยเฉพาะโครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนยังถูกนำไปใช้กับภาครัฐกิจในหน่วยงานด้านการตลาด การขาย การผลิตและการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ซึ่งทั้งนี้ Agile ไม่ได้มีชื่อเสียงโด่งดังขึ้นมาทันทีหลังจาก

ประกาศคำแถลงการณ์ Agile ร่วมกัน ซึ่งต้องใช้เวลานานกว่าหลายปี โดยชื่อเสียงของ Agile ส่วนหนึ่งมาจากความสำเร็จของ Google หรือ Facebook ซึ่งพบว่า ความสำเร็จของทั้ง 2 บริษัทเกิดจากการทำงานแบบ Agile ซึ่งการนำแนวคิดแบบ Agile มาใช้ในการบริหารองค์กรมีข้อดี คือทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี ระยะเวลาในการพัฒนาซอฟต์แวร์ออกสู่ตลาดสั้นลง ผลผลิตของงานสูงขึ้น และลดข้อบกพร่องของซอฟต์แวร์ (Defect) ได้มากขึ้นโดยเกิดผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

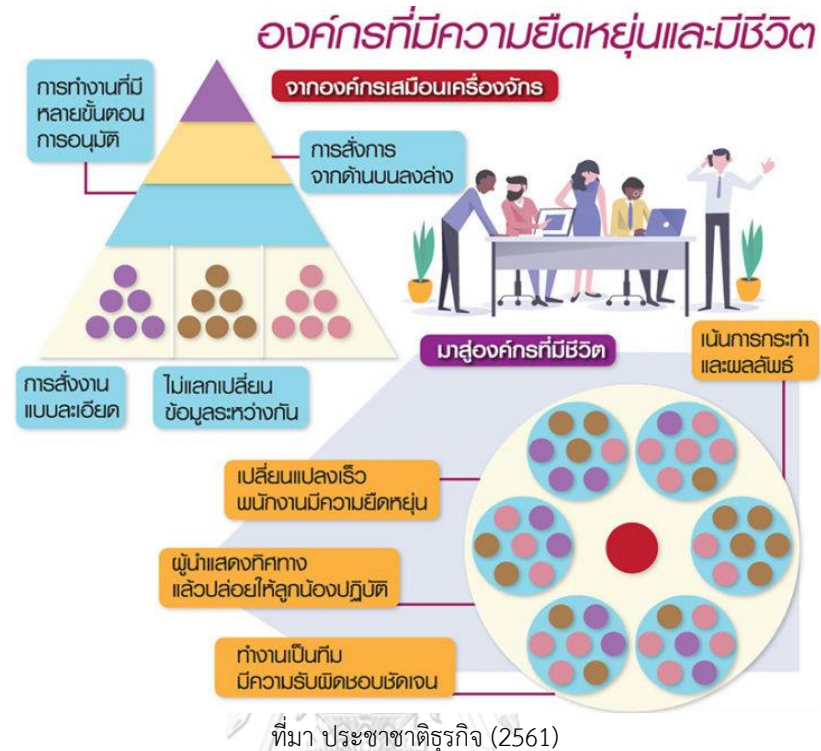
ศศิมา สุขสว่าง (มปป) การนำแนวความคิด Agile มาใช้ในการบริหารจึงเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการทำงานให้ทีมงานสามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ซึ่งลักษณะการทำงานตามแนวคิด Agile ให้ความสำคัญกับงานด้านเอกสารน้อยลง โดยจะลดการใช้เอกสารและเน้นความรวดเร็วโดยเวลาที่ลูกค้าแจ้งความต้องการมากก็จะต้องดำเนินการได้ทันที ลดขั้นตอนการดำเนินการด้านเอกสาร อาทิ การอนุมัติตามขั้นตอนที่อาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลา มีการติดต่อสื่อสารที่มีปริมาณความถี่ที่มากขึ้นและทันที เช่น โทรศัพท์ หรือเน้นการพูดคุยแบบเผชิญหน้า มีการแจ้งความคืบหน้าเป็นระยะๆ ไม่เน้นการใช้อีเมล หรือ Social Media ในการสื่อสารซึ่งอาจเป็นข้ออ้างเพื่อการอนุมัติหรือรอคำตอบภายใต้การวางแผนงาน จะเน้นการลงมือปฏิบัติหรือดำเนินการแก้ไขทันที ปรับวิธีการ ปรับแนวทาง หากรู้ว่าการดำเนินการผิดขั้นตอนหรือผิดวิธี เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในทีมงานมากกว่าการเน้นกระบวนการ รวมถึงการให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มกระบวนการ ซึ่งในกรณีที่ต้องมีการแก้ไขงานหากทีมงานคนไหนเจอปัญหาก่อน สามารถแก้ไขปัญหาก่อนได้ ไม่จำเป็นต้องรอฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในกระบวนการ ส่งผลให้แก้ไขปัญหาลงตัวได้รวดเร็ว

แต่การประยุกต์ Agile มาใช้สำหรับองค์กรขนาดใหญ่อาจทำได้ค่อนข้างยากเพราะมีทีมและแผนกค่อนข้างใหญ่ ซึ่งการที่จะให้ทุกคนยอมรับวัฒนธรรมการทำงานแบบ Agile นี้ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก รวมถึงแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่สนับสนุนองค์การที่มีลักษณะโครงสร้างแบบแนวราบ (Flat Organization) ดังนั้นหากองค์กรใดมีการบริหารงานแบบโครงสร้างพีระมิดการประยุกต์ใช้แนวคิด Agile อาจทำได้ยากและใช้เวลานาน นอกจากนี้ แนวคิด Agile ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ซึ่งเหมาะสมกับการพัฒนาหน่วยงานหรือผลิตภัณฑ์ประเภทเทคโนโลยีมากกว่า แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรแบบอื่นไม่ได้ เพียงแต่อาจจะต้องใช้เวลาและการประยุกต์จากหลักการเดิมที่นานและยาวกว่าเท่านั้น (นิภาพร สุวัฒนวิษ, 2562)

ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีหรือเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้มีแนวโน้มว่าจะมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและต่อเนื่อง ดังนั้นการทำงานตามแนวคิดแบบ Agile ที่สามารถดำเนินการได้ทันทีและเป็นไปอย่างรวดเร็วจึงเป็นอีกหนึ่งรูปแบบการทำงานที่ผู้บริหารองค์กรสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) ซึ่งอย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้ Agile ต้องอาศัยมุมมองและวิสัยทัศน์ใหม่ๆ และการสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อให้สามารถปรับใช้กับบริบทขององค์กรหรือธุรกิจได้อย่างเหมาะสม (พิชญ์พจี สายเชื้อ, 2561)

Mckinsey & Company (พิชญ์พจี สายเชื้อ, 2561) กล่าวว่า “Agile Organization” หมายถึง การที่องค์กรมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องลดขั้นตอนในการทำงาน การอนุมัติ ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบเก่าหรือแบบดั้งเดิม เป็นการทำงานแบบเครื่องจักร โดยเน้นการทำงานแบบการสั่งงานจากผู้บริหารระดับสูง (Top down hierarchy) ผ่านการทำงานที่มีหลายขั้นตอนการอนุมัติตามลำดับชั้น (bureaucracy) และมีรายละเอียดระเบียบปฏิบัติในการทำงานมาก จึงทำให้เกิดการทำงานแบบ silo คือต่างคนต่างทำ ตัวใครตัวมัน ไม่มีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามองค์กรในรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะ Agile Organization ซึ่งเน้นการทำงานแบบการประสานงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมาย และความรับผิดชอบของทีมนัดเจน (team built around end-to-end accountability) พนักงานพร้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นสูง (quick changes flexible resources) มีการประสานงานระหว่างทีมที่มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนระเบียบต่างๆ ออกไป พนักงานเน้นการกระทำมากกว่าการรายงานและอนุมัติ (box and line less important, focus on action) พนักงานจะมีอำนาจตัดสินใจเอง โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้แนวทางกว้างๆ และสนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน (leadership show directions and enable actions)

รูปภาพที่ 2 แสดงถึงองค์การที่มีความยืดหยุ่นและมีชีวิตตามแนวคิดของ Mckinsey&Company



กล่าวได้ว่า Agile เป็นแนวคิดใหม่ที่สามารถนำไปต่อยอดและพัฒนาให้เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน แต่การจะนำ Agile ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างคล่องตัว ยืดหยุ่น และรวดเร็วได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลแบบมีประสิทธิภาพสูงสุด (Streamlined Government)

รัฐบาลที่มีขนาดใหญ่เกินความจำเป็นนั้น ถือเป็นสาเหตุของการทำงานที่ซับซ้อนและล่าช้า บุคลากรของภาครัฐทำงานที่ทับซ้อนกันและไม่ได้ใช้ทักษะความสามารถ ความชำนาญในการทำงานที่สอดคล้องต่อผลงาน ทำให้ภาครัฐในหลายประเทศทั่วโลกพยายามปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น (Streamlined)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2559) ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบราชการ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) PMQA เป็นเครื่องมือการ

พัฒนาองค์การตามยุทธศาสตร์หลักในการยกระดับคุณภาพพระบรมราชการไทยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล การนำเครื่องมือนี้ไปดำเนินการส่วนราชการจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ที่ต้องการให้ส่วนราชการมีการปรับปรุงตนเองอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง มีขีดสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้กับประชาชนส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องวางแผนและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาและวงจรคุณภาพการบริการภาครัฐ จัดทำคู่มือและพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้า เพื่อให้ส่วนราชการปรับปรุงระบบบริหารจัดการและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการรวมทั้งการพัฒนาโปรแกรมการตรวจรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นโปรแกรมที่สามารถใช้ในการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการ มีความพร้อมในการบริหารจัดการ ระดับพื้นฐาน ก่อนที่จะก้าวไปสู่ระดับการบริหารจัดการองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าต่อไป อีกทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรูปแบบสถาบัน โดยการจัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระหว่างสมาชิกเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาระบบราชการได้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ส่งผลให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เน้นให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ให้สามารถสนองต่อความต้องการความคาดหวัง การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีการวัดทบทวนกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2559)

กล่าวได้ว่า รัฐบาลแบบมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความพยายามในการเน้นให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับผลผลิตที่ดีมากยิ่งขึ้นของภาครัฐ อีกทั้งภาครัฐต้องมีระบบการทำงานและ

ให้บริการที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งภาครัฐไทยได้มีการส่งเสริมการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพโดยได้มีการจัดทำ PMQA ขึ้น

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับรัฐบาลแบบเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (Tech-Savvy and Tech-Enabled Government)

ในการบริหารจัดการภาครัฐปัจจุบันนั้น เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญอย่างมาก ทั้งช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว และสะดวกมากยิ่งขึ้น และเป็นตัวกลางในการส่งผ่านข้อมูล หรือแม้แต่การสื่อสาร ซึ่งรัฐบาลแบบเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็น FAST Government เนื่องด้วยเทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วเท่านั้น แต่ถือเป็นสิ่งที่เปลี่ยนวิถีชีวิตของคน ซึ่งอิทธิพลของเทคโนโลยีเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศที่จะสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อแก้ไขปัญหาที่สั่งสมมานาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562) โดยภาครัฐของไทยได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้มีความทันสมัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของประชาชน โดยภาครัฐได้ออกกฎหมายเพื่อการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 มาตรา 3 กล่าวว่า “รัฐบาลดิจิทัล” หมายความว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการบริการสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยในมาตรา 4 อธิบายว่า เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการให้บริการและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารงานและการจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบและช่องทางดิจิทัล โดยมีการบริหารจัดการและการบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องกันและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล โดยมีมุ่งหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการและการเข้าถึงของประชาชน และในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชนและสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ได้อธิบายถึง ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยได้ให้ความสำคัญต่อการ

พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเป็นหลัก เนื่องจากการขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ซึ่งการจะขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาคนภาครัฐ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมโดยนำดิจิทัลมาใช้ เกิดการเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน อีกทั้งเปิดเผยข้อมูลที่สนับสนุนการสร้างรัฐบาลแบบเปิด

กล่าวได้ว่ารัฐบาลแบบเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐอย่างมาก เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบรัฐบาลดิจิทัล นำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีความสะดวกรวดเร็ว ประชาชนสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐได้อย่างโปร่งใส อีกทั้งยังนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาครัฐและหน่วยงานอื่นได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย กรณีศึกษากกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก นำเสนอการปรับองค์การแบบ FAST Government ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ องค์การที่มีโครงสร้างองค์การแบบราบ (Flatter) องค์การมีความคล่องตัว (Agile) องค์การมีบุคลากรที่มีทักษะความสามารถที่เหมาะสม (Streamlined) และองค์การที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี (Tech-enabled) เพื่อนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์และบูรณาการร่วมกับแนวคิด FAST Government

(1) ประโยชน์ สังกสิน (2551) ศึกษาเรื่อง “การปฏิรูปการจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยและสิงคโปร์” วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือเพื่อศึกษาดำเนินการปฏิรูปตามแนวการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ในประเทศไทยและสิงคโปร์ การศึกษามุ่งเน้นใน 2 ประเด็น คือ ปัจจัยที่นำไปสู่การปฏิรูปตามแนวการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยและสิงคโปร์ และเนื้อหาและกระบวนการของการปฏิรูปตามแนวการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศทั้งสอง โดยกรอบเวลาของการศึกษาอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2540-2549 ในกรณีของประเทศไทย และในช่วงปี ค.ศ. 1990-2004 (พ.ศ. 2533-2547) ในกรณีของประเทศสิงคโปร์ ศึกษาข้อมูลจากกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ออกโดยรัฐบาล เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรีและโครงการปฏิรูปของรัฐบาล เป็นต้น รวมทั้งหนังสือ บทความวิชาการและงานวิจัย

การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบของการปฏิรูปการจัดการภาครัฐในประเทศไทยและสิงคโปร์มีความคล้ายคลึงกันอย่างมากใน 3 แง่ คือ (1) รัฐบาลของทั้งสองประเทศไม่เพียงแต่มุ่งเน้นที่สิ่งนำเข้าและกระบวนการเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์อีกด้วย โดยภาครัฐได้มีการกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน รวมทั้งการนำเอาระบบงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อย่างกว้างขวาง (2) รัฐบาลของทั้งสองประเทศไม่เพียงแต่มุ่งเน้นในสิ่งที่รัฐบาลต้องการจะทำเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับความต้องการของประชาชนอีกด้วย โดยภาครัฐได้หันมาให้ความสำคัญกับการให้บริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้นและ (3) รัฐบาลของทั้งสองประเทศไม่เพียงแต่มุ่งเน้นในการจัดหาและแจกจ่ายสินค้าและบริการด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นให้มีการถ่ายโอนหน้าที่ดังกล่าวไปสู่ภาคเอกชนอีกด้วย โดยภาครัฐได้ปรับเปลี่ยนบทบาทของตนจากการเป็นผู้ผลิตและผู้ให้บริการโดยตรงไปสู่บทบาทของผู้อำนวยความสะดวกมากขึ้น

(2) มะลิวัลย์ ว่องศิลป์ (2552) ศึกษาเรื่อง “การนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” นี้ มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงการนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในงานจัดซื้อจัดจ้างของกองบริหารจัดซื้อจัดจ้างการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยศึกษากระบวนการและขั้นตอนในการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในหน่วยงานของกองบริหารจัดซื้อจัดจ้าง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ทางวิชาการ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลการดำเนินงานในการจัดซื้อจัดจ้างระบบอิเล็กทรอนิกส์และการสัมภาษณ์ในเชิงลึกกับผู้บริหารที่มีอำนาจอนุมัติการจัดซื้อ จัดจ้าง และเจ้าหน้าที่ของกองบริหารจัดซื้อจัดจ้าง ผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ และผู้ค้าที่เข้าร่วมประมูลราคาทางอิเล็กทรอนิกส์ จำนวนทั้งสิ้น 10 คน เพื่อให้ทราบถึงผลของการนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ และนำความคิดเห็นมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการดังกล่าว

ผลการศึกษาพบว่า การนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกองบริหารจัดซื้อจัดจ้าง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 ถึง ปี 2551 ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2549 ซึ่งเป็นระเบียบที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกวดราคาทางอิเล็กทรอนิกส์ให้เหมาะสมรัดกุม มีความโปร่งใส เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภาครัฐ ลดการทุจริตคอร์รัปชัน และเพื่อให้เกิดการแข่งขันราคากันอย่างเป็นธรรมมากยิ่งขึ้นนั้น ในช่วงแรกของการนำระเบียบฯ ดังกล่าวมาปฏิบัตินั้นถือว่าได้ผลดี ในเรื่องสามารถช่วยประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อจัด

จ้างได้ประมาณร้อยละ 20 ของวงเงินงบประมาณ มีการแข่งขันกันราคาอย่างเป็นธรรมและช่วยป้องกันการสมยอมราคาของผู้ค้าได้ เนื่องจากกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ มีความรัดกุม และมีความโปร่งใสในกระบวนการดำเนินการของเจ้าหน้าที่มากขึ้น แต่เมื่อดำเนินการมาในช่วงระยะเวลาประมาณ 2 ปี พบว่าผู้ค้าเริ่มมีประสบการณ์ในการดำเนินการประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ในการหาวิธีที่จะสมยอมราคากันจากข้างนอก และมีการเมืองเข้ามาแทรกแซง ส่งผลให้มูลค่าในการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ประหยัดงบประมาณได้น้อยลงและไม่เกิดการแข่งขันทางด้านราคากันอย่างเป็นธรรม และพบว่าการนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ยังไม่เกิดประสิทธิภาพในเรื่องการใช้ระยะเวลามากและมีขั้นตอนในการดำเนินการมากส่งผลให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน หรือความต้องการที่กำหนดไว้

(3) ทิพราวรรณ ทับสาร (2556) ศึกษาเรื่องการบริหารงานโดยใช้แนวคิดแบบลีนในภาครัฐกรณีศึกษา ศาลาว่าการเมืองพัทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสภาพการบริหารงานและการให้บริการสาธารณะที่เอื้อต่อการนำการบริหารงานโดยใช้แนวคิดแบบลีนมาใช้ในศาลาว่าการเมืองพัทยาในปัจจุบัน ตลอดจนองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ที่มีผลต่อการบริหารงานโดยใช้แนวคิดแบบลีนมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการบริหารงานโดยใช้แนวคิดแบบลีน อันได้แก่ 1) การระบุคุณค่า 2) การสร้างสายธารแห่งคุณค่า 3) การไหล 4) การดึงและทันเวลาพอดี 5) การสร้างความสมบูรณ์แบบ

การศึกษานี้เป็นการศึกษาประเภทบุกเบิก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบลุ่มลึก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. การสังเกตการณ์และพูดคุยกับเจ้าหน้าที่แบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม 5 คน และพูดคุยกับประชาชนหรือผู้รับบริการ จำนวน 5 คน 2. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 11 คน การศึกษาในครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานโดยใช้แนวคิดแบบลีนในภาครัฐกรณีศึกษา ศาลาว่าการเมืองพัทยา พบว่า ในสภาพการบริหารและการให้บริการของเมืองพัทยานั้น ยังมีกระบวนการที่มีคุณค่า เช่น การกำหนดระยะเวลาในการให้บริการในแต่ละขั้นตอน การออกแบบสอบถามความพึงพอใจ ในส่วนกระบวนการที่ไม่มีคุณค่า เช่น การตรวจสอบเอกสาร การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่แต่ละโต๊ะที่มีความล่าช้า การจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบันและไม่พร้อมในการให้บริการกับประชาชนผู้รับบริการ ด้วยความคิดเห็นได้จากการสัมภาษณ์ประชาชนผู้มาใช้บริการและเจ้าหน้าที่ในศาลาว่าการเมืองพัทยา ผู้บริหารได้มองเห็นว่าแนวคิดแบบลีน น่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งของการแก้ไขปัญหาดังกล่าวและจะนำผลการศึกษานี้ไปเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานและการให้บริการสาธารณะโดยใช้แนวคิดแบบลีนในศาลาว่าการเมืองพัทยา ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพต่อไป

(4) วิจิตต์ เอี่ยมสมบูรณ์ (2559) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการให้บริการภาครัฐ กรณีศึกษา: ศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (One Start One Stop Investment Center : OSOS) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการให้บริการ และสภาพการณ์ในปัจจุบันของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) และเสนอแนะผลการศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ที่ร่วมปฏิบัติงานภายในศูนย์ประสานงานการบริการด้านการลงทุน

ผลการศึกษา พบว่า จุดเริ่มต้นในการจัดตั้งและการพัฒนาการให้บริการของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ประยุกต์จากแนวคิดหลักในการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (Service Link) ของประเทศไทย และแนวคิดหลักในการจัดตั้งศูนย์ประสานบริการของประเทศ ได้แก่

1. การยึดประชาชนหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered หรือ Customer centered)
2. การบูรณาการ (Integration)
3. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented)
4. การอิงฐานการตลาด (Market-Based)
5. การจัดโครงสร้างกระบวนการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กรใหม่

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1. ปัจจัยที่เอื้อให้การดำเนินงานของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) การสนับสนุนของผู้บริหาร ความต่อเนื่องของนโยบาย และงบประมาณ 2) ปัจจัยด้านบุคลากร 3) การให้ความร่วมมือและการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการลงทุน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักลงทุนและผู้ประกอบการ และ 4) ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวล้วนตอบสนองหลักการและเจตนารมณ์ของการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนตามแนวคิดประชาชนหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered หรือ Customer-centered) เพื่อให้นักลงทุนสามารถเข้ารับบริการจากศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) ได้อย่างสะดวกสบาย

2. ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ข้อจำกัดด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ 2) ข้อจำกัดที่เกิดจากลักษณะของบริการ 3) ความไม่เป็นแบบแผนเดียวกันของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และแบบฟอร์มเอกสารคำขอต่าง ๆ 4) ปัญหาด้านโครงสร้างและอัตรากำลัง

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) เพื่อให้ศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์กลางในการให้บริการแก่นักลงทุนและผู้ประกอบการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวอย่างแท้จริง ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

1. การปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การพัฒนาระบบการทำงานของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS)

4. การปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ภายในศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวจำเป็นต้องถูกพิจารณาควบคู่ไปกับการแก้ไขและปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจให้แก่ศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) สามารถให้บริการแก่นักลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

(5) อุทัย เลหาวิเชียร et al. (2559) ศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อความสำเร็จในการบริหารงาน: ศึกษากรณีหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงอุตสาหกรรม” การวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่ต้องการทราบปัญหาการบริหารงานที่กำลังเผชิญอยู่ของหน่วยงานระดับกรมแห่งหนึ่งในกระทรวงอุตสาหกรรม โดยผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย 2 ประการคือ (1) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารงานของกรม (2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารเหล่านี้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า กรมที่ศึกษามีปัญหาด้านโครงสร้างที่เป็นแนวคิด มีความเป็นทางการสูง มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งแต่มีช่องว่างระหว่างวัย มีปัญหาการขาดแคลนกำลังคนอย่างรุนแรง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงองค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการบริหารงานคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจในเรื่องของการปรับปรุงองค์การ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วัดได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในระยะ 20 ปี ควรปรับโครงสร้างให้เป็นองค์การแบบแนวราบหรือองค์การแบบวงกลม มีการใช้ทีมงาน เข้าใจเรื่องค่านิยมและการจูงใจ การให้รางวัล จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะของการบูรณาการข้อมูล และจัดหาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการบริหารข้อมูลและฐานข้อมูล ตลอดจนมุ่งเน้นวัฒนธรรมในเรื่องการเปลี่ยนแปลงและการมีนวัตกรรม

(6) อุไรวรรณ เตียนศรี and ศรุดา สมพอง (2562) ศึกษาเรื่อง “การปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0” การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายของรัฐบาลที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม สังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านความพร้อมของระบบราชการ การบริหารราชการจะต้องมีความพร้อมและทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อหน่วยงานของรัฐ 2) ด้านกฎระเบียบ และขั้นตอนในการบริหารงาน ในการดำเนินงานของภาครัฐควรลดเล็กรากิจและยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็น 3) ด้านการขาดบุคลากรที่มีศักยภาพ และความเป็นมืออาชีพ ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความรู้ความชำนาญ 4) ด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของข้าราชการ ควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมและจะต้องปรับตัวในการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และ 5) ด้านโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งพบว่าโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น ยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก

(7) ณณา มนต์ปณิชา (2563) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization): กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ เนื่องด้วยปัจจุบันความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทขนาดใหญ่จึงหันมาสนใจการปฏิรูปองค์กรควบคู่กับการเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดแบบอไจล์ (Agile Organization) งานวิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานปัจจุบันซึ่งทำงานอยู่ที่บริษัทแห่งนี้ จำนวน 30 คน

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก คือ 1. ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งเกิดจากการที่พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง 2. ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานซึ่งเกิดจากการได้รับความเคารพเชื่อถือและมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ 3. ปัจจัยด้านการเพิ่มการสื่อสารกันให้มากขึ้นภายในทีมซึ่งเกิดจากการที่บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจน การบริหารและควบคุม

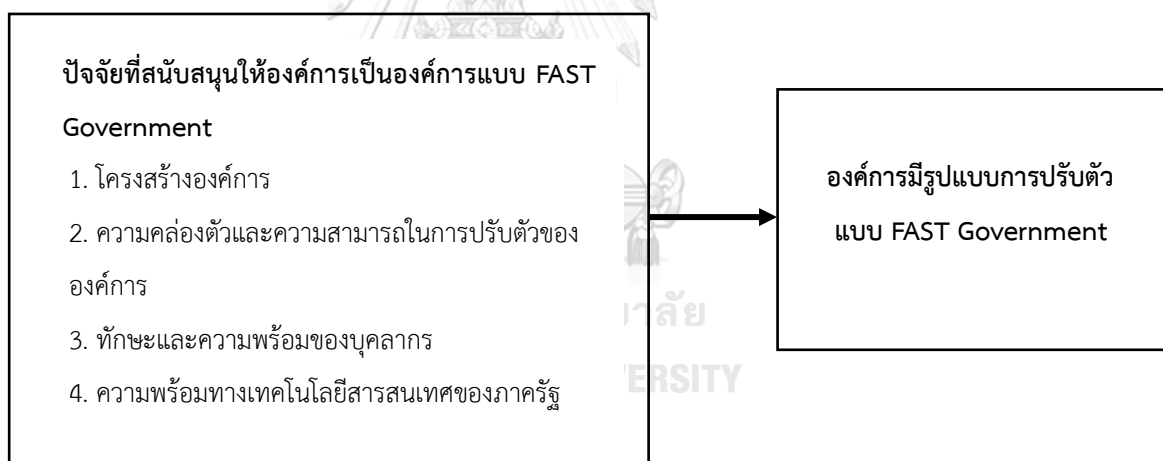
งานที่ดีของหัวหน้าและมีการทำงานเป็นทีมและ 4. ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้สมาชิกปรับปรุงและพัฒนาตัวเองซึ่งเกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีเรื่องน่าสนใจและมีความมั่นคง ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความต้องการของตลาด ตลอดจนเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานให้มากขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั้งหมด 4 ข้อ ดังนี้ 1. ในด้านโครงสร้างควรปรับจำนวนทีมใหม่ให้มีจำนวนที่น้อยลงและมีการบริหารจัดการแบบบริษัท มีการจัดพนักงานส่วนหนึ่งให้เป็นผู้สนับสนุนจากส่วนกลาง และมีการจัดส่วนงานตรวจสอบการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้ตามมาตรฐานในทิศทางเดียวกัน 2. ด้านวิธีการทำงานควรสร้างกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น ตามวิธีการทำงานแบบ Flight levels เพื่อให้เกิดความร่วมมือของพนักงานทุกระดับ 3. ด้านการตั้งเป้าหมายเสนอการใช้ OKRs ร่วมกับ KPI เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดผลได้ 4. ด้านการพัฒนาสินค้าและบริการจะต้องทำทั้งด้านการให้บริการและด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานและเพิ่มความพึงพอใจให้ดียิ่งขึ้น

(8) นิภาพร สุวัฒน์วิช (2562) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคและข้อจำกัดในการทำงานแบบไฮลิ์ในองค์กร และค้นหาแนวทางในการนำไฮลิ์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จของธนาคารแห่งหนึ่ง ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ณ ตอนนี้องค์กรยังไม่ได้เป็นไฮลิ์เต็มรูปแบบ และมีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายประเด็น เช่นวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้อจำกัดของเวลาที่ต้องรีบออกผลิตภัณฑ์ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน กระบวนการทางความคิดของพนักงานที่ไม่เปิดใจในการทำงานร่วมกันและการยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิมๆ ผู้คุมโครงการไม่มีอำนาจสั่งการมากพอ ทำให้การติดตามงานเป็นไปอย่างล่าช้า บางครั้งการที่มีอำนาจสั่งการ ทำให้พนักงานไม่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การศึกษาการปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government นั้น เป็นการศึกษาที่ได้เริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐแบบสมัยใหม่ โดยได้มีการศึกษาเป็นประเด็นต่างๆที่สอดคล้องต่อการบริหารจัดการที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน อีกทั้งยังให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์การแบบ FAST ซึ่งเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานที่นำไปจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงภาครัฐสมัยใหม่มารวมไว้ โดยมีปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ องค์การที่มีโครงสร้างองค์การแบบราบ องค์การมีความคล่องตัวในการทำงาน องค์การมีบุคลากรที่มีทักษะความสามารถที่เหมาะสม และองค์การที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี องค์การที่มีความเป็น FAST Government จะต้องมีการปรับองค์การทั้ง 4 ด้านนี้

รูปภาพที่ 3 ปัจจัยสนับสนุนในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การแบบ FAST Government



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย เป็นการศึกษาที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (Multi Methods) เป็นวิธีวิจัยที่มีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการใช้แบบสอบถาม มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government อีกทั้งระดับของการเป็นองค์การแบบ FAST Government รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 วิธีการศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 เกณฑ์ในการวัด

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.7 จริยธรรมในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรภาครัฐ จำนวน 12 ท่าน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก สำนักงานพัฒนารัฐบาล ดิจิทัล และประชาชนที่ใช้บริการกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 768 คน แบ่งออกเป็นผู้ตอบแบบสอบถามของกรมสรรพากร จำนวน 384 คน และผู้ตอบแบบสอบถามของกรมการขนส่งทางบก จำนวน 384 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก และกลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสอบถาม โดยรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

ตารางที่ 2 รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

หน่วยงาน	ตำแหน่ง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	1) รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2) ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบราชการ 3) นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ	3
กรมสรรพากร	1) ผู้แทนอธิบดีกรมสรรพากร 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร 3) นักวิชาการภาษีชำนาญการพิเศษ 4) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	4
กรมการขนส่งทางบก	1) ผู้แทนอธิบดีกรมการขนส่งทางบก 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร 3) ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) นักวิชาการขนส่งชำนาญการ	4
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	1) ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล	1
รวม		12

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นประชาชนใช้บริการจากกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก ในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนประชากรขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยสูตรคำนวณประชากรมีจำนวนไม่แน่นอนของ (CoChran, 1959) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{P(1 - P)Z^2}{E^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำลังสุ่ม .50
 Z แทน ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ Z มีค่าเท่ากับ 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 (ระดับ .05)
 E แทน ค่าความผิดพลาดสูงสุดที่เกิดขึ้น = .05
ค่าที่คำนวณได้ คือ $n = 384.16$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาโดยการตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 768 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มจากผู้ให้บริการจากกรมสรรพากร จำนวน 384 คน โดยมีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มจากผู้ให้บริการจากกรมการขนส่งทางบก จำนวน 384 คน โดยมีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จากเขตพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างประชากรแบบง่าย (Simple sampling) ในการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

3.2 วิธีการศึกษา

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยได้ศึกษาการรับรองกิจการในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) บุคลากรภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาระบบบริหาร ทั้งในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก และสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล อีกทั้งศึกษาระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก โดยการสอบถามความเห็นของประชาชนหรือผู้ให้บริการกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก ผ่านช่องทางออนไลน์ Google form ที่ได้จัดทำขึ้น

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสาร หนังสือ รายงานการประชุม บทความ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับ FAST Government เพื่อนำมาวิเคราะห์กับข้อมูลที่ได้ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถาม

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก และสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า ในลักษณะการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยคำถามแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่มีความสอดคล้องกับปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงแบบ FAST Government ดังนี้

ตารางที่ 3 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแบบ FAST Government	คำถามในการสัมภาษณ์
1. โครงสร้างองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ท่านคิดว่าองค์กรภาครัฐของไทยมีโครงสร้างองค์กรอย่างไร - ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรของภาครัฐไทยสามารถส่งเสริมให้เกิดการทำงาน และการบริการที่รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหรือไม่ อย่างไร
2. ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ท่านคิดว่าระบบราชการมีการทำงานที่ยืดหยุ่นหรือคล่องตัวหรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่ากฎ ระเบียบ ของระบบราชการในปัจจุบันมีความเหมาะสม ที่ช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถทำงานรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น หรือไม่ อย่างไร
3. ทักษะและความพร้อมของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - มีนโยบายหรือแผนในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หรือไม่ อย่างไร - การทำงานของบุคลากรภาครัฐในปัจจุบันนำไปสู่การบรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
4. ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรภาครัฐไทยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบอบใด - ท่านคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรภาครัฐเป็นอย่างไร มีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบราชการหรือไม่ อย่างไร - มีปัญหาและอุปสรรคในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
เพิ่มเติม	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อเสนอแนะ

ที่มา : (World Economic Forum, 2012, p. 5)

ตารางที่ 4 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก

ปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์การเป็นองค์กรแบบ FAST Government	คำถามในการสัมภาษณ์
1. โครงสร้างองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีลักษณะโครงสร้างองค์กรอย่างไร - ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรของท่านสามารถส่งเสริมให้เกิดการทำงาน และการบริการที่รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหรือไม่ อย่างไร
2. ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการทำงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวหรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่ากฎ ระเบียบ ของระบบราชการในปัจจุบันมีความเหมาะสม ที่ช่วยให้องค์การของท่านสามารถทำงานรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น หรือไม่ อย่างไร - ในการวางแผนขององค์กรได้มีการวางแผนให้องค์การเกิดความคล่องตัว และสามารถปรับตัวได้หรือไม่ อย่างไร
3. ทักษะและความพร้อมของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - มีนโยบายหรือแผนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว หรือไม่ อย่างไร - องค์กรมีแนวทาง วิธีการ ในการส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน และให้บริการอย่างไร
4. ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในระบบใดบ้าง - ท่านคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นอย่างไร มีส่วนช่วยในการพัฒนาการทำงานขององค์กรหรือไม่ อย่างไร - องค์กรมีปัญหาหรืออุปสรรคในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไม่ อย่างไร
เพิ่มเติม	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อเสนอแนะ

ที่มา : (World Economic Forum, 2012, p. 5)

3.3.2 แบบสอบถาม (Questionnaire)

แบบสอบถามวัดระดับองค์กรในการเป็นองค์กรแบบ FAST Government โดยผู้วิจัยได้ดัดแปลงมาจาก รายงานของ World Economic Forum (2012, p. 5) ที่ได้กล่าวถึง รัฐบาลแห่งอนาคตว่าควรจะมีแนวทาง และทิศทางในการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้งในรูปแบบของการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และรวดเร็ว ลดระยะห่างระหว่างภาครัฐกับประชาชน ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือการตรวจสอบภาครัฐ

ซึ่งเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด มีการสอบถามประชาชนและผู้ให้บริการกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก แยกออกจากกัน ซึ่งข้อคำถามในแบบสอบถามมีความคล้ายคลึงกัน โดยแบบสอบถามของทั้งสององค์การแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ และเขตพื้นที่ที่อยู่อาศัย โดยลักษณะข้อคำถามเกี่ยวกับเพศเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ส่วนอายุและเขตพื้นที่ที่อยู่อาศัย ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเขียนตอบ

ส่วนที่ 2 ระดับองค์การในการเป็นองค์การแบบ FAST Government เป็นข้อคำถามแสดงความคิดเห็นเพื่อวัดระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government จำนวน 10 ข้อ โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- | | |
|---|-------------|
| 1) ความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะ | จำนวน 2 ข้อ |
| 2) ความคล่องตัวของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชน | จำนวน 3 ข้อ |
| 3) ภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ | จำนวน 2 ข้อ |
| 4) การใช้งานเทคโนโลยีของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชน | จำนวน 3 ข้อ |
- รายละเอียดของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบได้แสดงในตารางที่ 3.4 ดังนี้

ตารางที่ 5 องค์ประกอบและข้อคำถามในแบบสอบถามวัดระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government

องค์ประกอบ	คำถาม
ความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะ	1. ในขณะที่ท่านต้องการสอบถามข้อมูลจากหน่วยงาน ท่านไม่ลังเลที่จะติดต่อหน่วยงานโดยตรง
	2. หน่วยงานเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ
ความคล่องตัวของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชน	3. ขั้นตอนการให้บริการของหน่วยงานมีความสะดวกและรวดเร็ว
	4. ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานมีความทันสมัย และตอบสนองความต้องการของท่าน
	5. หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง ประชาชนได้รับข้อมูลทันท่วงทีและเข้าถึงได้ง่าย
ภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	6. บุคลากรของหน่วยงานให้บริการอย่างครอบคลุม และมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ	คำถาม
การใช้งานเทคโนโลยีของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชน	7. ท่านคิดว่าบุคลากรของหน่วยงาน มีความรู้ ความชำนาญ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
	8. หน่วยงานมีความพร้อมในการให้บริการ และสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
	9. หน่วยงานสามารถให้บริการทางออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	10. เว็บไซต์และช่องทางออนไลน์ของหน่วยงานมีข้อมูลข่าวสารที่ครอบคลุม

ดัดแปลงมาจาก : The FAST matrix of government transformation ของ World Economic Forum (World Economic Forum, 2012, p. 5)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของหน่วยงาน โดยมีจำนวน 1 ข้อ

3.4 เกณฑ์ในการวัด

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ผู้วิจัยใช้มาตราวัด Likert Scale ในการสอบถามความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก ปานกลาง ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างมาก ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาดัดแปลงเป็น 4 ระดับความคิดเห็น ตามตารางที่ 3.5 ดังนี้

ตารางที่ 6 ระดับความคิดเห็นของประชาชนหรือผู้ใช้บริการของกรมสรรพากรและ
กรมการขนส่งทางบก

ระดับความคิดเห็น	เห็นด้วยอย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก
คะแนน	4	3	2	1

ผู้วิจัยแบ่งระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government ซึ่งใช้การแปลความหมายของคะแนน โดยเกณฑ์การคิดคะแนนเฉลี่ย เพื่อกำหนดระดับความสำคัญ ดังนี้ (พรชิตา อังกินันท์, 2560, p. 104)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{4-1}{3}$$

$$= 1$$

จากเกณฑ์ข้างต้นสามารถแบ่งระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ได้ 3 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 7 ระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government

ช่วงคะแนน	ระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government
3.01 – 4.00	สูง
2.01 – 3.00	ปานกลาง
1.00 – 2.00	ต่ำ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลและกำหนดกรอบระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 – เดือนธันวาคม พ.ศ. 2565 โดยแบ่งระยะเวลาการศึกษาออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

- 1) ช่วงเวลาในการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) ช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามของผู้ในข้อมูลทั้ง 2 กลุ่ม
- 3) ช่วงเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษา
- 4) ช่วงเวลาในการนำเสนอผลการศึกษา และดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 8 แสดงช่วงเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา											
		พ.ศ.2563				พ.ศ.2564				พ.ศ.2565			
		ก.พ.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ส.ค.	ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ส.ค.	ต.ค.- ธ.ค.	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ส.ค.	ต.ค.- ธ.ค.
1	ศึกษาข้อมูลเอกสาร ทบทวนวรรณกรรม												
2	เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์												
3	วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์												
4	จัดทำแบบสอบถาม และรวบรวมแบบสอบถาม												
5	วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์												
6	นำเสนอผลการศึกษา และจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์												

3.5.1 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ

ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสาร หนังสือ รายงานการประชุม บทความ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับ FAST Government เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับรูปแบบ FAST Government และผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถาม ในการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

3.5.2 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ

เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์การเป็นองค์กรแบบ FAST Government และระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.5.2.1 แบบสัมภาษณ์

- กำหนดคำถามในการใช้สัมภาษณ์ ซึ่งได้นำแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้ศึกษามาสังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตั้งคำถามสัมภาษณ์
- ทำการประสานงานติดต่อองค์กร เพื่อขอสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำหนังสือขอเข้าสัมภาษณ์จากคณะรัฐศาสตร์ฯ และทำการส่งคำถามให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์

- นัดหมาย และทำการสัมภาษณ์
- รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำไปวิเคราะห์ สรุป และอภิปรายผลต่อไป

3.5.2.2 แบบสอบถาม

- ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government โดยได้ดัดแปลงมาจากแนวคิด The FAST matrix of government transformation ของ (World Economic Forum, 2012)
- ทอดแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ Google form ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564 - เดือนมีนาคม พ.ศ. 2565 โดยการประสานงานกับบุคลากรกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก ให้สามารถเผยแพร่แบบสอบถามสู่ประชาชนหรือผู้มาใช้บริการ อีกทั้งการส่งต่อแบบสอบถามผ่านช่องทาง Facebook และ Line
- นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลตามองค์ประกอบขององค์การแบบ FAST Government และนำไปสรุป และอภิปรายผล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องการปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทยเป็นการศึกษาวิจัยแบบพหุวิธี (Multi Methods) มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การประมวลผลจากคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) นำผลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ กับแนวคิดที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 และวิเคราะห์กับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์โดยโปรแกรม SPSS ซึ่งใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
- ข้อมูลความคิดเห็นระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.7 จริยธรรมในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคนทั่วไป ดังนี้

3.7.1 เคารพในการขอความยินยอมให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน และผู้ให้ข้อมูลตัดสินใจอย่างอิสระ ปราศจากการข่มขู่ บังคับ หรือให้สินจ้างรางวัล

3.7.2 เคารพในความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล

3.7.3 เคารพในการเก็บรักษาความลับของข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย ซึ่งมีกรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ บุคลากรของกรมสรรพากร จำนวน 4 คน บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก จำนวน 4 คน บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 3 คน และบุคลากรของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถาม คือ ประชาชนในกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการกรมสรรพากร จำนวน 384 คน และประชาชนในกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการกรมการขนส่งทางบก จำนวน 384 คน ซึ่งนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สามารถนำเสนอผลการศึกษาดังต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ 2) ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ 3) ปัจจัยด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร 4) ปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ได้จากประชาชนในกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการกรมสรรพากร เช่น การชำระภาษีออนไลน์ e-Tax Invoice และการใช้บริการ ณ สำนักงานสรรพากรภาค สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสรรพากรพื้นที่สาขา เป็นต้น

4.2.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และเขตพื้นที่อยู่อาศัย ซึ่งนำเสนอด้วยสถิติค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency)

4.2.2 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government ซึ่งนำเสนอตามองค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government คือ 1) ด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะ 2) ด้านความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน 3) ด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 4) ด้านการใช้งานเทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ได้จากประชาชนในกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการกรมการขนส่งทางบก เช่น การชำระภาษีรถประจำปีผ่านออนไลน์ การจองคิวเพื่อขอรับบริการผ่าน

แอปพลิเคชัน อบรมออนไลน์สำหรับใบอนุญาตขับรถ และการใช้บริการ ณ สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานคร เป็นต้น

4.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และเขตพื้นที่อยู่อาศัย ซึ่งนำเสนอด้วยสถิติร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency)

4.3.2 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแบบ FAST Government ซึ่งนำเสนอตามองค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government คือ 1) ด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะ 2) ด้านความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน 3) ด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 4) ด้านการใช้งานเทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน

4.4 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบ FAST Government

4.1 การวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government

การวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 3 คน บุคลากรของกรมสรรพากร จำนวน 4 คน บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก จำนวน 4 คน และบุคลากรสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล จำนวน 1 คน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุป และวิเคราะห์ตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ 2) ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ 3) ปัจจัยด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร 4) ปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

“ในปัจจุบันระบบราชการมีการจัดโครงสร้างทั้งในรูปแบบแนวดิ่ง และแนวระนาบ เพื่อที่ ต้องการให้เกิดความยืดหยุ่น รูปแบบ Flat Organization มีมานานมากแล้ว ทั้ง ก.พ. และ ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนการทำงานของข้าราชการและภาครัฐ เพราะฉะนั้นพวกแนวคิดใหม่ๆไม่ว่า จะเป็น NPM เราก็ได้เริ่มใช้แนวคิดการทำงานตรงนั้นเข้ามา ไม่ว่าจะในเชิงบริหาร เชิงผลสัมฤทธิ์ และ

ก็นำมาสู่การจัดการโครงสร้างองค์การ ที่จะทำอย่างไรให้ตอบสนองภารกิจที่ส่วนราชการรับมา ระบบราชการมีความพยายามในการปรับโครงสร้างเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น แต่โครงสร้างองค์การรูปแบบแนวตั้งก็ยังคงต้องมี ในเชิงของตำแหน่งในระบบราชการ”

(คนที่ 1 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

“โครงสร้างในระบบราชการมีทั้งแนวตั้งและแนวนอน และมีโครงสร้างแบบคณะทำงานที่เป็นโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งทำงานร่วมกับส่วนราชการเอง หรือทั้งในองค์กรเอง ซึ่งโยงมาถึงแผนปฏิรูประบบราชการ ปี 40 มีเครื่องมือหลายๆตัว และภาครัฐเองก็พยายามที่จะปรับบทบาทตนเอง และสร้างโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับตัวได้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้จากสิ่งที่ ก.พ.ร. กำลังผลักดันเรื่องของความยืดหยุ่น หากเกิดขึ้นได้จริง ก็จะสามารถส่งเสริมการทำงานของภาครัฐได้ดีขึ้น”

(คนที่ 2 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

2) กรมสรรพากร

“กรมสรรพากรก็เป็นหน่วยงานราชการ ก็จะมีโครงสร้างเหมือนหน่วยงานราชการส่วนใหญ่ คือ องค์กรจะเป็นในแนวตั้ง สายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ค่อนข้างยาวพอสมควร ซึ่งแต่ละหน่วยก็จะมีบทบาท หน้าที่ อย่างชัดเจน โครงสร้างจะแบ่งเป็นสองส่วน เรียกว่า ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคหรือสาขาตามพื้นที่ต่างๆ ส่วนกลางก็จะเป็นที่อยู่ในกรม คนที่ทำงานในส่วนกลางจะเป็นคนกำหนดนโยบาย เช่น ปีนี้จะตรวจในรูปแบบไหน ตรวจอย่างไร กำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ รวมถึงออกระเบียบ แนวปฏิบัติในการตรวจสอบ หรือกำหนดทิศทางขององค์กร ส่วนภูมิภาคก็จะเป็นสรรพากรภาค พื้นที่ สาขา มีอยู่ทั้งหมด 12 ภาค ซึ่งภาคก็จะมีพื้นที่ เช่น 1 ภาคมี 3-4 จังหวัดอยู่ในนั้น สรรพากรภาคและพื้นที่ ก็จะรับนโยบายจากส่วนกลาง มีการมอบอำนาจให้แต่ละท่านหรือท่านรองอธิบดีดูแลภาคนั้นๆ แทนที่จะต้องไปกระจุกตัวอยู่ที่ท่านอธิบดีคนเดียว โครงสร้างองค์กรในตอนนั้นก็ทำได้ในระดับหนึ่ง เพื่อความรวดเร็วเป็น one stop service กรมที่ตั้งกองบริหารการเสียภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นมา ซึ่งกองนี้ก็จะพักผู้เสียภาษีรายใหญ่ ที่มีรายได้เกิน xxล้านบาท ในกองนี้ก็จะทำหน้าที่ทุกอย่าง ตั้งแต่ตรวจสอบ อุทธรณ์ มีส่วนกฎหมาย มีส่วนเร่งรัด กองนี้ก็จะ เป็น one stop service สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ ส่วนรายย่อยก็จะขึ้นอยู่กับสรรพากรพื้นที่ต่างๆ อาจจะไม่ไฉ่เร็วเท่ากองบริหารการเสียภาษีธุรกิจขนาดใหญ่ จะมีบางอย่างที่จะต้องให้ภาคพิจารณา คือสรรพากรพื้นที่จะมีอำนาจที่จำกัดในระดับหนึ่ง หากเกินกว่าอำนาจก็จะส่งไปที่ภาค หากเกินกว่าอำนาจของภาคก็จะส่งมาที่ส่วนกลาง”

(คนที่ 3 บุคลากรของกรมสรรพากร)

“เป็นระบบลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการถ่ายทอดนโยบายผ่าน สรรพากรส่วนกลางไปยัง สรรพากรภาค สรรพากรพื้นที่ และสรรพากรสาขา คนในกรมก็มีประมาณสองหมื่นกว่าคน ทางกรม ได้มีการมอบหมายผู้บริหารระดับสูง อย่างเช่น ท่านที่ปรึกษา ท่านรองอธิบดี แต่ละท่านก็จะกำกับดูแลการบริหารงานของหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ก็คือแบ่งชั้นการดูแลกันลงมา เพื่อให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ทำให้ชั้นการบังคับบัญชาสั้นขึ้น องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้เร็วขึ้น ไม่ต้องขึ้นตรงกับท่านอธิบดีคนเดียว ในการทำงานของแต่ละกองก็จะมีหน้าที่ และความรู้แตกต่างกัน เช่น กองกฎหมาย ถ้าเราถามเรื่องกฎหมายก็จะตอบได้ แต่เรื่องนโยบายก็ต้องไปกองแผนอะไรอย่างนี้ ทุกกองก็จะโฟกัสในงานตัวเองเท่านั้น ท่านอธิบดีก็บอกว่าโครงสร้างแบบนี้มันไม่ยืดหยุ่น”

(คนที่ 4 บุคลากรของกรมสรรพากร)

3) กรมการขนส่งทางบก

“ระบบราชการก็จะมีโครงสร้างองค์กรที่คล้ายๆกัน มีความเป็นแนวตั้ง กรมจะมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ แต่ละกองที่แบ่งกันจะมีหน้าที่ของตัวเองที่ชัดเจน ว่าสำนักนี้ดูแลเรื่องอะไร เขาก็จะมีความเชี่ยวชาญในภารกิจ หน้าที่ของเขาตรงนั้น และมีอีกส่วนคือส่วนของสำนักงานขนส่งจังหวัด จะมีสำนักงานอยู่ในทุกจังหวัด และบางจังหวัดจะมีสำนักงานขนส่งสาขาด้วย ซึ่งหน่วยงานเหล่านั้นก็จะทำหน้าที่เหมือนส่วนกลางโดยภาพรวม ได้รับงานนโยบายจากส่วนกลางไปเพื่อไปลงเชิงพื้นที่ จะมีความใกล้ชิดกับพื้นที่ ทำให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ก็จะมีสองลักษณะคือแบ่งตามหน้าที่ และแบ่งตามภูมิศาสตร์ ภูมิประเทศ”

(คนที่ 5 บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก)

“จังหวัดจะขึ้นตรงกับผู้ว่า นโยบายก็รับจากส่วนกลาง มีการรับนโยบายจากทั้งสองส่วน โครงสร้างของหน่วยงานในปัจจุบันเป็นระบบราชการ แต่มีความสะดวก รวดเร็วในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากมีการปรับรูปแบบการทำงาน เช่น จากเดิมการเสียภาษีรถยนต์มีหลายขั้นตอน มีคนทำงานหลายคน กรมได้มีการปรับมาหลายปีให้เป็น one-stop service เป็นงานแรกๆที่กรมปรับมาเป็น one-stop service ทำด้วยเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียว เป็นทั้งนายทะเบียน ทั้งเจ้าหน้าที่การเงิน ทุกอย่างคือเขาสามารถทำได้หมด เขาก็ทำงานได้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งพยายามที่จะปรับงานในลักษณะคล้ายๆกันให้เป็น one-stop service ให้ได้เช่นกัน เพื่อให้ประชาชนได้มาใช้บริการในเวลาสั้นลง มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

(คนที่ 6 บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก)

จากปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 9 การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแบบ FAST Government	กรมสรรพากร	กรมการขนส่งทางบก
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรของกรมสรรพากรมีลักษณะเป็นแนวตั้ง - มีสายบังคับบัญชาสูง เป็นการสั่งการจากบนลงล่าง ตามโครงสร้างการบริหารของกรมสรรพากร - มีสำนักงานสรรพากรภาค 1-12 /สำนักงานสรรพากรพื้นที่ (119 พื้นที่) /สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา (850 สาขา) 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กรของกรมการขนส่งทางบกมีลักษณะเป็นแนวตั้ง - มีสายบังคับบัญชาสูง และมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่และความเชี่ยวชาญอย่างชัดเจน - มีสำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1-5/สำนักงานขนส่งจังหวัด/สำนักงานขนส่งสาขาอำเภอ/สถานีขนส่งผู้โดยสาร

จากตารางพบว่ากรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โครงสร้างองค์กรของทั้งสองมีลักษณะเป็นแนวตั้ง มีสายบังคับบัญชาสูง โครงสร้างการบริหารของกรมสรรพากรจะมีการถ่ายทอดนโยบายจากส่วนกลางไปยังสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา มีความคล้ายคลึงกับกรมการขนส่งทางบกที่มีโครงสร้างการบริหารจากส่วนกลางไปยังสำนักงานขนส่งจังหวัด สำนักงานขนส่งสาขาอำเภอ และสถานีขนส่งผู้โดยสาร โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำแนวคิดการบริหารราชการรูปแบบใหม่เข้ามาปรับใช้เพื่อให้องค์กรภาครัฐปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากขึ้น อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรของภาครัฐ ทั้งกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นโครงสร้างองค์กรแบบราบได้

4.1.2 ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

“ภาครัฐได้มีการจัดทำ PMQA 4.0 ซึ่งจะมีกรอบแนวคิดใช้เป็นฐานในการทำงาน ไม่ว่าจะเรื่องของ Agile ให้โครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่น ระบบราชการค่อยๆปรับตัวเพื่อความคล่องตัวมากขึ้น แต่ในสถานการณ์โควิดราชการเองก็ต้องก้าวกระโดดด้วย สังคมปรับเป็น New Normal มีมาตรการ social distancing ทำให้ภาครัฐต้องปรับตัวเร็วขึ้น วิกฤตเป็นวิกฤตในโอกาส ปรับระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ภาครัฐได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และปรับมาใช้เพิ่มมากขึ้น ในช่วงสถานการณ์โควิด ซึ่งตัวนี้ก็เป็นกลไกหนึ่งในปี พ.ศ. 2562 สำนักงานเองได้มีหนังสือเวียนเพื่อรองรับการจัดการโครงสร้าง คือปรับโครงสร้างโดยที่ไม่เพิ่มหน่วยงานของตัวเองได้ ทำให้หน่วยงานมีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้น ส่วนเรื่องของกฎหมาย ระเบียบ มีข้อจำกัดอยู่บ้าง และมีการแก้ไขเพื่อให้เหมาะสม เช่น มีการทบทวนและแก้ไขสิ่งที่เป็นอุปสรรค ในเรื่อง e-service ตามมติ ครม. ให้ดูกฎหมายที่เป็นอุปสรรคของการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้มีการปลดล็อค และนำเรื่อง พรบ. ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ เข้าสภา เพื่อไปปลดล็อคการทำงานราชการในรูปแบบเดิม ๆ และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ.2546 เป็นกรอบแนวคิดที่โยงมาถึงระบบราชการแบบ 4.0 ในปัจจุบันด้วย เพราะการทำงานที่ยืดประชาชน หลักความคุ้มค่า มันรวมถึงการพัฒนา ยกระดับการทำงาน ประสิทธิภาพการให้บริการ ซึ่งตัวนี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ระบบราชการทำงานดี และ พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 เป็นตัวผลักดันให้ส่วนราชการมีความยืดหยุ่น และคล่องตัวมากขึ้น ลดระยะเวลา และขั้นตอนของตนเอง”

(คนที่ 1 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

“มีตัว Open governance นำภาคส่วนต่างๆเข้ามาทำงานด้วย ไม่ว่าจะในเชิงเครือข่าย หรือเข้ามาร่วมทำงานต่างๆ ซึ่งตรงนี้จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้โครงสร้างที่มีความแข็งตัว มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้รองรับภารกิจต่างๆมากขึ้น นอกจากนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จะมีรูปแบบการจัดโครงสร้างแบบ SDU (Special Delivery Unit: หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ) ขึ้นมาในอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อเป็นทางเลือกให้กับส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐ ใช้เป็นกลไกที่จะตั้งเป็นหน่วยงานขึ้นมา เพื่อที่จะมีการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัวมากกว่าส่วนราชการเดิม”

(คนที่ 2 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

2) กรมสรรพากร

“ท่านอธิบดีก็พยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยที่ไม่ต้องแก้กฎกระทรวง ใช้อำนาจหน้าที่ภายใต้ท่านอธิบดีในการปรับ แต่ก็เป็นโครงสร้างแบบชั่วคราว สุดท้ายก็ต้องไปแก้กฎกระทรวง

อยู่ดี กฎกระทรวงมันช้า ท่านก็ใช้อำนาจส่วนตัว สร้างกลุ่มงานที่มีประโยชน์ขึ้นมาก่อน ราชการทำงานภายใต้กฎหมาย ไม่สามารถทำได้ทุกสิ่ง เป็นข้อจำกัดหนึ่งเหมือนกัน เพราะว่าการแก้ไขกฎหมายมันไม่ได้เร็ว อย่างเช่น ถ้ากรมจะปรับโครงสร้าง กรมต้องทำเรื่องเสนอ ก.พ.ร. แก้ไขกฎกระทรวง ใช้เวลานาน่าจะ 6 เดือน ถึง 1 ปี ขึ้นไปอย่างรวดเร็ว ถึงจะปรับโครงสร้างของกรมได้ บทบาทหน้าที่ก็เหมือนกัน จะเพิ่มบทบาทหน้าที่ จะเพิ่มฟังก์ชันงานก็ต้องไปแก้กฎกระทรวง เป็นข้อจำกัดของหน่วยงานราชการทุกหน่วย กรมก็ต้องมีการปรับการทำงาน คือ เป็น Agile Team ก็พอช่วยได้ในระดับหนึ่ง และเราปรับบทบาทจากเดิมที่กรมจะผลิตสินค้าเองเป็นส่วนใหญ่ เราเปลี่ยนมองตัวเองเป็นแพลตฟอร์ม ให้ภาคเอกชนทำผลิตภัณฑ์มาใช้ในระบบของเรา แต่เรามีการกำหนดมาตรฐาน เช่น การยื่นแบบภาษีรายได้บุคคลธรรมดา ให้ภาคเอกชนสร้างระบบที่ใช้ในการยื่นแบบแล้วเอามาต่อเชื่อมกับกรมสรรพากร เรามีเรื่องของ Tax sandbox ให้ภาคเอกชนสร้างผลิตภัณฑ์ โดยกรมมากำกับดูแลผลิตภัณฑ์นั้นแทน แล้วก็ให้ทดสอบในวงที่จำกัด เพื่อดูว่าผลิตภัณฑ์นั้นเวิร์คหรือไม่ ภายใต้กรอบที่เรากำหนด และเราส่งเสริมให้คนในกรมเป็นนวัตกรรม คือเป็นนักคิด นักประดิษฐ์ พยายามขับเคลื่อนกรมด้วยนวัตกรรม ในปีที่แล้วมีการประกวดในกรม หาผู้ที่มีศักยภาพมาอบรมและพัฒนาต่อ เพื่อนำไปต่อยอดพัฒนาต่อจากสิ่งที่เขาส่งประกวด สิ่งต่างๆที่เราทำในตอนนี้อย่าว่ามั่นจะทำให้องค์กรทำงานได้คล่องตัว และตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน”

(คนที่ 3 บุคลากรของกรมสรรพากร)

“การทำงานท่านอธิบดีให้ทำงานแบบไม่ยึดติดโครงสร้างมากนัก เช่น ให้ทำงานในรูปแบบ Agile Team คล้ายๆคณะทำงาน แต่มีความยืดหยุ่นมากกว่า จะมีการเซตกลุ่มคนขึ้นมาเป็นทีม มีการทำงานเป็นโปรเจกต์ ซึ่งโปรเจกต์เกี่ยวข้องกับหลายกอง ดังนั้น Agile Team จะไม่เน้นงานเอกสาร หากเป็นรูปแบบการทำงานแบบปกติ เวลาประชุมก็มีหนังสือเชิญประชุม ทำวาระ แต่หากเป็น Agile ก็จะมีสื่อสารกันคล่องตัวมากขึ้น เช่น มีกลุ่มไลน์ สามารถสื่อสารผ่านไลน์ จะประชุมโดยไม่เน้นเอกสาร ทางหน่วยงานประชุมกันทุกวันอังคาร เมื่อประชุมเสร็จก็จะทำบันทึกการประชุมสั้นๆ และจะแบ่งงานกันทำ ซอยงานเป็นชิ้นเล็กๆ แบ่งกันทำ 2 สัปดาห์ และมาอัปเดตกันว่าถึงไหนแล้ว รับความคิดเห็นจากคนในทีม ทำให้รูปแบบการทำงานในกรมเร็วขึ้น แทนที่จะเน้นด้านเอกสาร ก็เน้นเอกสารลดลง เป็นเรื่องที่กรมพยายามทำ นอกจากรูปแบบการทำงานแล้ว ท่านอธิบดีก็พยายามปรับ Mindset ของคนในกรม ต้องยอมรับว่าตอนแรกเราไม่ได้เน้นเรื่องลูกค้าเท่าที่ควร ท่านก็มาปรับเวลาออกแบบสินค้าขององค์กร ก็ต้องคำนึงถึงผู้ใช้งานว่าเขาต้องการอะไร แทนที่จะดูว่าสินค้านี้มีประโยชน์อะไร และดูว่ามันตอบสนองต่อการใช้งานของเขาไหม เพราะสินค้าที่เราทำมันอาจจะมีประโยชน์แต่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ และได้ให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการสามารถใช้บริการ service provider

สามารถทำใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษ ก็จะช่วยให้ผู้ประกอบการลดค่าใช้จ่าย และมีความสะดวกมากขึ้น”

(คนที่ 4 บุคลากรของกรมสรรพากร)

3) กรรมการขนส่งทางบก

“ตอนนี้หน่วยงานก็มีความคล่องตัวมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่ได้กล่าวไป ซึ่งก็ส่งผลมาถึงการงานที่สะดวก รวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น เช่น ระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในการทำงานภายในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องเดินเอกสารเหมือนเมื่อก่อน และมีการจ่ายเงินทางระบบ เช่น e-payment และมีการทำเอกสารให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ อย่างงานใบอนุญาตประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุก ก็จะมีการทำงานด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด สามารถออกใบอนุญาตในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ คือตอนนี้ยังติดในเรื่องการเชื่อมโยงข้อมูลอีกนิดหน่อย แต่คิดว่าปีนี้น่าจะพัฒนาได้ ออกใบอนุญาตอิเล็กทรอนิกส์ได้ ขั้นตอนของเขาตั้งแต่รับเอกสาร จ่ายเงิน ทำได้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด ประชาชนหรือผู้ประกอบการไม่ต้องเข้ามาติดต่อที่กรมเหมือนเดิม ก็คือสามารถยื่นเรื่องเข้ามาได้เลย ตรงนี้ก็จะทำให้การทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้น สำนักงาน กพร. เป็นตัวหลักในการผลักดันให้ภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงนี้ และมีความพยายามให้ภาครัฐทุกหน่วยพัฒนาไปพร้อมกันได้ พยายามหาแนวทางมาให้หน่วยงานได้ทำ ซึ่งในช่วงสถานการณ์โควิด จำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีความคล่องตัว การทำงานทุกวันนี้ต้องปรับตัวกันอย่างมาก เพราะมีเรื่องใหม่ๆ เข้ามาเร็ว ทางท่านผู้บริหารก็จะบอกกับหน่วยเลยว่า มีอะไรที่เป็นเรื่องเร่งด่วนในช่วงสถานการณ์แบบนี้ ทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง ต้องมาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ต้องแก้ปัญหาตลอด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน และยังคงมองแนวทางข้างหน้าด้วย หากทำแบบนี้จะเกิดอะไรขึ้นในภายหน้า ก็จะเตรียมการคาดการณ์ไว้ และเดี๋ยวนี้ก็มีการใช้ QR code, Google form ในการแจกเอกสารในการประชุม สามารถดาวน์โหลดเองได้ ไม่จำเป็นต้องแจกเป็นกระดาษ การกรอกข้อมูล ขอข้อมูลต่าง ๆ นั้นก็ใช้ Google form จะได้สะดวก รวดเร็ว ไม่ต้องมาทำรายงานด้วยสถานการณ์โควิดทำให้ต้องเอาเทคโนโลยีพวกนี้มาใช้ เอกสาร กระดาษต่างๆ ก็ลดลง แต่เดิมก็มีนโยบายต่างๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงมาตลอด ก็ยังติดการทำงานรูปแบบเดิมๆ อยู่ พอเรามีโควิดเหมือนถูกบีบบังคับโดยตรง ทุกคนก็กลัว ไม่อยากให้ใครมาห้องตนเอง ส่งเอกสารกันก็ส่งผ่านระบบ ทำให้ทุกอย่างเข้าที่เข้าทางเร็วขึ้น ซึ่งระบบราชการก็พยายามจะปรับ แต่ไม่มีเหตุมาเป็นตัวเร่ง การให้บริการประชาชนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ก็เกิดได้เร็วขึ้น เพราะจะอย่างไร ปิดให้บริการไม่ได้ ประชาชนก็ร้องเรียน ก็ต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ จากเดิมที่ต้องไปตรวจที่สถานตรวจสภาพรถเอกชน (ตรอ.) ก่อน นำใบ ตรอ. มายื่น เพื่อเสียภาษี ไม่สามารถเสียภาษีผ่านระบบออนไลน์ได้ แต่ตอนนี้พัฒนาระบบให้รถสามารถยื่นออนไลน์ได้ ปัจจุบันรถทุกคันที่ต้องตรวจหรือไม่ต้องตรวจ ตรอ. สามารถเสียภาษีทางออนไลน์ได้ สะดวกรวดเร็วกับประชาชนมาก ”

(คนที่ 5 บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก)

“ระบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ พยายามทำให้มีการเชื่อมโยงกัน เช่น การเสียภาษี ก็พยายามเชื่อมโยงข้อมูลกับ ตรอ. กับประกันภัย อะไรประมาณนี้ ให้ข้อมูลเข้ามาทางระบบทั้งหมด จากเดิมที่เจ้าหน้าที่ก็ทำงานสะดวกอยู่แล้ว แต่อาจจะต้องมีเช็ค ตรอ. เช็คข้อมูลต่างๆ ตอนนี้อย่างที่เข้ามาทางออนไลน์แล้ว ทุกอย่างเจ้าหน้าที่สามารถเปิดดูได้ทางหน้าจอ ก็เลยยิ่งคล่องตัวมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นกฎหมายระบบราชการในปัจจุบันก็พยายามผลักดันให้หน่วยงานรัฐทำงานให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้มากที่สุด เช่น พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ที่ออกมาเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้เรามุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน มีการยกเลิกสำเนา ลดเอกสารลง มีการปรับลดระยะเวลา ลดขั้นตอน มีการพัฒนาแพลตฟอร์มกลางที่ให้ภาครัฐเข้าไปอยู่ร่วมกัน กฎหมายพวกนี้เข้ามาทำให้ภาครัฐทำงานแบบเชื่อมโยงกันมากขึ้น คล่องตัวมากขึ้น แต่พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 มีขึ้นมาเพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล แต่ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการมีความกังวล กลัวที่จะทำสิ่งใดและเกิดข้อผิดพลาดต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 トラบใดที่ พรบ.นี้ยังไม่มี ความชัดเจน คนปฏิบัติงานค่อนข้างกังวล ข้อมูลใดเปิดเผยได้หรือไม่ หากเปิดเผยไปแล้วจะส่งผลอะไรหรือไม่ ควรที่จะทำอย่างไรให้ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าของข้อมูล หรือประชาชนมีความเชื่อใจ ไว้วางใจ ว่าข้อมูลจะไม่ถูกนำไปทำในทางที่ไม่ถูกไม่ควร ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานเป็นไปได้มากขึ้น”

(คนที่ 6 บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก)

จากปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 10 การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ

การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government	กรมสรรพากร	กรมการขนส่งทางบก
ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ	<ul style="list-style-type: none"> - กรมสรรพากรได้นำรูปแบบ Agile มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน - มีการจัดตั้งคณะทำงานชั่วคราวขึ้นมา เพื่อให้เกิดความ 	<ul style="list-style-type: none"> - กรมการขนส่งทางบกมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น เช่น ระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ และการ

การปฏิบัติงานตามปัจจัย ที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การ แบบ FAST Government	กรมสรรพากร	กรมการขนส่งทางบก
	สะดวกและคล่องตัวในการ ทำงานมากขึ้น - ลดการใช้เอกสาร และ สามารถปฏิบัติงานผ่านช่องทาง ออนไลน์ได้ เช่น การจัดประชุม ออนไลน์ และการให้บริการ ประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์ เป็นต้น	ทำใบอนุญาตประกอบการ ขนส่ง เป็นต้น

จากตารางพบว่า กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการนำแนวคิด Agile มาปรับใช้
ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ซึ่งมีวิธีที่แตกต่างกันโดยกรมสรรพากรได้จัดตั้ง
คณะทำงานแบบไม่เป็นทางการให้มีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วมากขึ้น ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่
ซับซ้อน เน้นผลลัพธ์และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากยิ่งขึ้น กรมการ
ขนส่งทางบกเน้นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการ
ประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ซึ่งทั้งกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทาง
บกได้พยายามในการเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัวต่อองค์การ กรมสรรพากร
และกรมการขนส่งทางบกมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัวและความสามารถในการ
ปรับตัวขององค์การที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่มี
กรอบแนวคิดใช้เป็นฐานในการทำงานของ Agile ให้โครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่น ระบบราชการ
ค่อยๆปรับตัวเพื่อความคล่องตัวมากขึ้น

4.1.3 ปัจจัยด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร

1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

“สำนักงาน กพร. เป็นหน่วยงานที่จะต้องไปพัฒนาส่วนราชการ เพราะฉะนั้นแนวความคิดที่
จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดโครงสร้าง หรือเรื่องรัฐบาลดิจิทัล เทรนด์ใหม่ๆ
ที่เกิดขึ้น สำนักงาน กพร. จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของตัวเอง และของเครือข่าย ส่วน
ราชการที่มี กพร.น้อย ซึ่ง กพร. ก็จะพัฒนาบุคคลเหล่านี้ไปพร้อมๆกันทั้งระบบ ถ้ามองบุคลากรของ
กพร.เอง บุคลากร กพร. 100% มีความรู้ ความพร้อมที่เท่าทันกับเทรนด์ที่เกิดขึ้นของโลกอย่าง
แน่นอน แต่คนในระบบราชการต่างๆ บุคลากรอยู่ในส่วนราชการที่ทำงานตามภารกิจ ตามกฎหมายที่

เป็นอำนาจหน้าที่นั้นๆ และแต่ละคนที่ปฏิบัติงานล้วนปฏิบัติด้วยทักษะตามที่เรียนมา โดยในมุมมองของข้าราชการเองไม่จำเป็นต้องไขว่คว้าเพื่อที่จะได้ความรู้อย่างอื่นมา ทำให้ในการพัฒนาทักษะบางอย่างเป็นไปได้ค่อนข้างช้า เนื่องจากว่าบุคลากรบางส่วนที่มีวิสัยทัศน์ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด”

(คนที่ 1 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

“มีการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ทั้งเรื่องของเทคโนโลยี ดิจิทัล และที่มีการผลักดันคือเรื่องการคิดเชิงนวัตกรรม การมีส่วนร่วมของประชาชน Open Governance และเรื่อง Agile ในส่วนนี้จะมีพัฒนาทักษะของข้าราชการให้รองรับ ซึ่งในส่วนของ กพ. ก็ได้มีหลักสูตรมากมาย เพื่อพัฒนาบุคลากร อีกทั้งหลักสูตรจะมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก เพื่อให้ข้าราชการมีทักษะที่จะรองรับงานตรงนี้ได้ แต่ระบบราชการเป็นระบบที่ใหญ่ ซึ่งไม่ใช่ทุกคนที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทำให้การที่จะให้ทุกคนไปพร้อมๆกัน ค่อนข้างเป็นเรื่องที่ลำบาก ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญว่าเราจะให้ใครเป็นคนเปลี่ยน”

(คนที่ 2 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

“ท่านผู้บริหารได้ให้นโยบายที่ชัดเจนอย่าง คือบุคลากรเก่ง ดี มีความสุข เรื่องเก่ง ท่านก็ตั้งโรงเรียนกรมสรรพากรขึ้นมา เป็นโรงเรียนออนไลน์ ก็จะอัปเดตหลักสูตรต่างๆเข้าไปในโรงเรียนนี้ และให้บุคลากรในกรมเข้าไปศึกษา เรื่องดี กรมก็ทำโครงการองค์กรคุณธรรมขึ้นมา ให้แต่ละหน่วยประเมินพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยนั้นๆ แล้วให้ทำกิจกรรมเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น สมมติพฤติกรรมไม่พึงประสงค์คือกลับบ้านกันเร็ว จะลดยังไง ก็อาจจะให้หัวหน้ากลุ่มแต่ละกลุ่มตรวจสอบลูกน้องว่าให้กลับตรงเวลา เรื่องสุดท้าย มีความสุข ทางกรมก็ทำหลายๆเรื่อง เช่น ห้องอาหารเพิ่งปรับใหม่ และกำลังทำฟิตเนส ทำสวนหย่อมทางเดิน ในเรื่องทักษะของบุคลากร ต้องบอกว่าทักษะของบุคลากรของสมัยก่อนกับปัจจุบัน มีทักษะที่แตกต่างไปจากการใช้เทคโนโลยี ทักษะหนึ่งที่กรมให้ความสำคัญมากคือ Data skill กรมก็ตั้งศูนย์ข้อมูลอัจฉริยะขึ้นมา เพื่อดูเกี่ยวกับ Data รวมถึงการพัฒนาบุคลากรเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล หาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เกี่ยวกับการเอา Data ไปใช้ อีกทั้งโควิดเป็นตัวเร่งให้เราปรับทักษะ ตั้งแต่การทำงาน ตอนนี้กรม work from home กันอยู่ ก็จะสลับกันมาทำงาน รูปแบบการทำงานแทบจะเปลี่ยนไปเลย ของเดิมก็ใช้กระดาษในการเสนองานต่างๆ ของใหม่ก็จะเสนองานผ่านทาง e-mail บ้าง ทาง line บ้าง สามารถทำงานผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ สถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนาเป็นตัวช่วยปรับเปลี่ยนกรมให้เร็วขึ้น”

(คนที่ 3 บุคลากรของกรมสรรพากร)

“กรมก็ได้พัฒนาระบบ smart office ตอนนี้อยู่ระหว่างทดสอบ เปิดใช้น่าจะปีหน้า คือทุกอย่างตอนนี้จะพิมพ์งาน ผ่านทางระบบหมดเลย ปัญหาเดิมของการเริ่มทำงานที่บ้านคือ เอกสารที่เคยพิมพ์มันอยู่ที่ทำงาน ทุกอย่างมันอยู่เป็นกระดาษกันหมด ซึ่งเป็นอุปสรรค ระบบ smart office จะมียางานอยู่ในระบบ ตรวจงาน ส่งงาน แก้งานผ่านระบบหมด มันก็ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ปี 65 นี้ทางกรมก็จะเอามาใช้จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น และยังมีระบบของห้องประชุม จองยานพาหนะ ใช้ระบบทั้งหมดในการจอง กระดาษจะหายไป ทุกอย่างจะอยู่ในระบบหมด ทุกอย่างก็จะเร็วขึ้น อีกทั้งทุกอย่างจะถูกคิดในระบบ เพราะฉะนั้นมันจะไม่หาย เอกสารที่เคยหายหรือหาไม่เจอก็จะหมดไป ปัญหาความแตกต่างของพื้นที่บุคลากร เช่น บุคลากรในส่วนกลางรู้สึกว่าจะมีความเชี่ยวชาญด้าน IT ค่อนข้างดี แต่หากเป็นที่ห่างไกลหรือจังหวัดที่อาจมีปัญหาเรื่องสัญญาณอินเทอร์เน็ตนำไปสู่ความยากที่จะพัฒนาเรื่อง IT คือระบบของกรมมีพร้อมอยู่แล้ว แต่บางที่อาจมีปัญหาเรื่องสัญญาณไม่มีหรือไม่ดี เช่น บุรีรัมย์ อยู่ในเขตอำเภอที่ไกล หลุมสัญญาณอินเทอร์เน็ตขาดหายไป เวลาจะทำงาน ส่งเงินก็เจอปัญหาอินเทอร์เน็ตไม่มี ก็ใช้วิธีการเดินทางสัญญาณ ซึ่งมันเป็นอุปสรรคในการทำงานมากกว่า ไม่ใช่ตัวระบบที่กรมสรรพากรมีให้เจ้าหน้าที่ใช้งาน อีกทั้งขึ้นอยู่กับความสนใจของบุคลากรแต่ละคนในการพัฒนาทักษะของตนเอง ถ้าคนที่สนใจก็ทำได้ สามารถศึกษาค้นคว้าได้จากหลักสูตรฝึกอบรมที่มี แต่คนที่ไม่สนใจก็ยากที่จะไขว่คว้า เป็นเรื่องพฤติกรรมของคนมากกว่า การที่จะทำให้บุคลากรของกรมมีการพัฒนาตนเองที่เท่าทันกันเป็นเรื่องที่ทำหายมาก แต่กรมมีการบังคับว่าให้ต้องใช้ เช่น เวลาไปตรวจสอบภาษี กรมก็จะบังคับว่าต้องรายงานผ่านระบบ ห้ามรายงานผ่านกระดาษ ก็ถือเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้คนต้องรู้เรื่อง ไม่รู้เรื่องจะไม่สามารถส่งงานได้ กรมสามารถปรับตัวเป็น FAST ได้ ถึงแม้กรมจะมีความใหญ่ แต่ไม่ได้อู้ย้อยอย่างที่คุณคิด คนในกรมที่สัมผัสส่วนใหญ่พร้อมที่จะเปลี่ยน ถ้าผู้บังคับบัญชาบอกทิศทางให้ชัด การต่อต้านในกรมมีน้อย และทำให้อิทธิพลกลยุทธ์ D 2 RIVE ช่วยให้องค์กรมีทิศทางการพัฒนารวดเร็วขึ้น”

(คนที่ 4 บุคลากรของกรมสรรพากร)

“จะมีการพัฒนาบุคลากรตามลำดับความจำเป็น อย่างเช่นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ คนกลุ่มนี้จะถูกซัดซ้อมอยู่แล้ว จะต้องถูกเตรียมการ ถูกสอนก่อนที่จะใช้เทคโนโลยี ต้องปรับตัวให้ได้ เนื่องจากการทำงานของบุคลากรในปัจจุบันมีปัญหาอยู่ เราจึงนำเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อแก้ไขปัญหา เขาจะรู้สึกว่าการทำงานสะดวกขึ้น ง่ายขึ้น พอเขารู้สึกแบบนั้นก็จะเกิดการยอมรับได้ง่ายๆ และยอมที่จะเรียนรู้ และใช้มัน อีกทั้งตอนนี้มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ให้บุคลากรไปศึกษาหาความรู้ จะมีการกำหนดว่าต้องเข้าอบรม หรือเรียนออนไลน์ สามารถเลือกหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรบังคับสองหลักสูตร ซึ่งหนึ่งในนั้นคือหลักสูตรเกี่ยวกับเทคโนโลยีต่างๆ ให้เลือกเองว่าสนใจเรื่องไหน อย่างไร ถือเป็นตัวกระตุ้นให้ไม่เรียนรู้”

(คนที่ 5 บุคลากรของการขนส่งทางบก)

“ผู้บริหารก็จะมีทำให้ความรู้ในทางนโยบาย เช่น ตอนนี้มีเทคโนโลยีอะไรใหม่เข้ามา จะมี การสัมมนาผู้บริหารระดับสูง เชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆมาให้ความรู้ผู้บริหารว่าตอนนี้เทรนด์ของ โลกเป็นอย่างไร ควรนำเทคโนโลยีอะไรมาใช้ มุมมองด้านการขนส่งเป็นอย่างไร เพื่อให้ทางผู้บริหารมี มุมมองและแนวคิดที่จะมาวางนโยบายต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การ สัมมนาจะจัดขึ้นทุกปีโดยมีทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน”

(คนที่ 6 บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก)

จากปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านทักษะและ ความพร้อมของบุคลากร ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 11 การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านความพร้อมและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ

การปฏิบัติงานตามปัจจัย ที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การ แบบ FAST Government	กรมสรรพากร	กรมการขนส่งทางบก
ปัจจัยด้านทักษะและความ พร้อมของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - กรมสรรพากรมีการพัฒนา บุคลากรให้มี ทักษะ และ ความสามารถในการนำ เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการ ทำงาน เช่น โรงเรียนสรรพากร - สถานการณ์การแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) ถือเป็นตัวเร่ง สำคัญ ที่ทำให้ บุ ค ล า ก ร เปลี่ยนแปลงการทำงานอย่าง มาก 	<ul style="list-style-type: none"> - มี ก า ร พั ฒ น า บุ ค ล า ก ร ตามลำดับความจำเป็น - มีการพัฒนาทักษะการทำงาน ที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้า มาใช้ - สถานการณ์การแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) ทำให้บุคลากรมี การเปลี่ยนแปลงในการทำงาน

จากตารางพบว่า กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และความสามารถในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน โดยกรมสรรพากรมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะและความสามารถในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เช่น โรงเรียนสรรพากร เปิด โอกาสให้บุคลากรของกรมสรรพากรได้มีช่องทางการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะ นำองค์การไปในทิศทางที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยมีกลยุทธ์ D2RIVE อธิบายไว้ว่า D หมายถึง Digital

Transformation และ Data Analytics R คือ Recollection (การจัดเก็บภาษี) I คือ Innovation (นวัตกรรมใหม่ๆ) V คือ Value (ค่านิยมและหลักธรรมาภิบาล) และ E คือ Efficiency (ประสิทธิภาพ) ทั้งในแง่ของการจัดเก็บภาษี และระบบกระบวนการทำงานของกรมสรรพากรเพื่อมุ่งหน้าสู่การเป็น smart office) สอดคล้องกับกรมการขนส่งทางบกบุคลากรจะได้รับการฝึกฝนในการใช้ระบบก่อนที่จะนำมาใช้จริง องค์การมีตัวชี้วัดที่สามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับบุคลากรในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานของกรมการขนส่งทางบกต่อไปได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) ถือเป็นตัวเร่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างมาก เนื่องจากความจำเป็นต้องปฏิบัติงานที่บ้าน ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก จึงเป็นเหตุให้บุคลากรมีความพยายามในการใช้ระบบเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องต่อสถานการณ์

4.1.4 ปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ

1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

“ตอนนี้เทคโนโลยีเข้ามาใช้ทุกด้านในการทำงาน ตั้งแต่มีโควิดก็ได้ใช้ทั้ง zoom ทั้ง web ex เอามาใช้ในระบบวิธีการทำงาน มีการใช้เทคโนโลยีตามการพัฒนาของเทคโนโลยีด้วย ตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2540 ที่เริ่มมีคอมพิวเตอร์ แต่ตอนนั้นใช้แค่บันทึกข้อมูลเป็นไฟล์ ยังส่งอะไรกันไม่ได้มาก เพิ่งจะมาช่วงหลังที่เทคโนโลยีมันก้าวกระโดด ทำให้ตอนนี้ระบบราชการถูกผลักดันให้เป็น e-service และในเรื่องของการเปิดเผยหรือ Open governance เครื่องมือหนึ่งก็คือ web site ซึ่งเรามีกฎหมายพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ และพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ที่เพิ่งออกมา เพราะฉะนั้นตอนนี้สารบรรณของส่วนราชการก็เป็นอิเล็กทรอนิกส์ และตอนนี้ก็ส่งหนังสือราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และทำให้ลดกระดาษ ซึ่งเทคโนโลยีสามารถช่วยระบบราชการได้เยอะมาก สามารถให้บริการประชาชนได้เร็วขึ้น สะดวกขึ้น และช่วยให้การทำงานมีข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์หรือมาใช้ในการกำหนดนโยบาย เป็นข้อมูลที่เป็นรูปธรรม ข้อมูลจริง ทำให้ฐานข้อมูลมีความชัดเจน ไม่ต้องไปสืบค้น คัดสำเนากัน แต่การใช้เทคโนโลยีในระบบฐานข้อมูลเป็นจุดที่ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐ และระบบ e-service ยังไปได้ไม่ไกล ซึ่งหน่วยงานทุกหน่วยมีระบบฐานข้อมูล แต่มันยังไม่ถูกเก็บให้เป็นตัว Data ได้ทั้งหมด ซึ่งตอนนี้ กพร.ก็มีความพยายามที่จะทำให้ระบบราชการมีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่ออนาคตสามารถเชื่อมโยงกันได้ ช่วยยกระดับในเรื่องของการทำงานที่เชื่อมโยงกัน และยกระดับในเรื่อง e-service ที่เราพยายามที่จะให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าข้อมูลเชื่อมกันมากขึ้น ก็จะทำให้การบริการดีขึ้นด้วย”

(คนที่ 1 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

“ทางส่วนราชการได้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นช่องทางในการที่จะสื่อสาร และในความรู้ และในการทำงาน มีการใช้ไลน์กลุ่ม เฟสบุ๊ค เป็นช่องทางที่จะสื่อสารข้อมูล โดยประชาชนใช้โซเชียลเน็ตเวิร์กอย่างไร ส่วนราชการก็ใช้เน็ตเวิร์กในการที่จะทำงานร่วมกับทางภาคส่วนต่างๆ เพื่อเป็นเครือข่าย เกิดการทำงานร่วมกัน อีกทั้งเทคโนโลยีมาช่วยให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆได้ เช่น บัตรประชาชนใบเดียวสามารถยื่นทำอะไรก็ได้หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นระบบจ่ายตรง ไปโรงพยาบาลสามารถใช้บัตรประชาชนใบเดียวได้โดยเฉพาะข้าราชการ หรือการทำใบขับขี่ ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในช่วงแรก ทุกหน่วยเกิดอุปสรรคในการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยระบบที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของคน ซึ่งความต้องการของคนมีไม่สิ้นสุด ฉะนั้นตัวระบบก็ต้องรองรับการพัฒนา และการปรับปรุง อีกเรื่องที่น่าเป็นห่วงคือระบบความปลอดภัย เพราะรัฐจะต้องปรับตัวให้ทัน โดยเฉพาะหน่วยงานที่คุ้มครองและป้องกันผู้บริโภคบนระบบออนไลน์ จากที่เห็นในข่าวอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ คนกระทำผิดเหมือนไปเร็วกว่าส่วนราชการ ส่วนนี้ทำให้ภาครัฐควรจะต้องก้าวไปข้างหน้าให้ทัน หรือจริงๆต้องล้ำกว่าคนที่ทำผิด ซึ่งจุดนี้ยังเป็นจุดอ่อน”

(คนที่ 2 บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

2) กรมสรรพากร

“กรมเห็นถึงความสำคัญในการปรับเปลี่ยนตัวเอง ตั้งคณะทำงานเรียกว่า digital transformation committee หน้าที่หลักคือการขับเคลื่อนกรมสู่ดิจิทัล จะมีผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาช่วยกำหนดนโยบายในการปรับเปลี่ยนให้กรมสรรพากรเป็นดิจิทัล การเป็น Digital Transformation ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนจากกระดาษมาเป็นดิจิทัล แต่เป็นการเปลี่ยนกระบวนการคิด ซึ่งในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาี้ก็มีการ work from home ทำงานที่บ้านก็จะมีระบบสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานที่บ้าน ต้องมีความตรงเวลาในการเข้างาน เลิกงาน ก็จะใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์กันทั้งหมด ต้องลงเวลาเข้างาน ลงเวลาเลิกงาน ก็จะมีการควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่โดยการนำระบบมาใช้ทั้งหมด มีการเปิดใช้ vpn ทำงานเหมือนอยู่กรม เป็นการทำงานที่ไหนก็ได้ และตั้งแต่โควิดก็ได้ทำระบบส่งเสริมสุขภาพขึ้นมา ในทุกวันเจ้าหน้าที่สรรพากรต้องรายงานสุขภาพตัวเองกับกรม ว่าตัวเองเป็นโควิดหรือไม่ อยู่ใกล้ชิดผู้เป็นโควิดหรือไม่ ได้ไปพื้นที่เสี่ยงหรือไม่ ฉีดวัคซีนหรือไม่ จะมีคำถามประมาณ 10 คำถาม กรมจะรู้ทุกวันว่าวันนี้คนในกรมเป็นโควิดกี่คน รักษาตัวอยู่กี่คน หายป่วยแล้วกี่คน ฉีดวัคซีนครบ 2 เข็มกี่คน ทำงานที่บ้านกี่คน ทำงานที่กรมกี่คน เป็นส่วนช่วยให้กรมปลอดภัย แต่การเปลี่ยนแปลงทางด้านการทำงาน เมื่อมันคือการเปลี่ยนมันมีทั้งคนที่ชอบและไม่ชอบ แต่โดยส่วนตัวชอบ เดิมที่เคยยึดติดว่าทำงานต้องมาที่ทำงาน การทำงานที่บ้านประสิทธิภาพมันน่าจะลดลง ถ้ามันเป็นงานที่ไม่ต้องปฏิสัมพันธ์กับคนมากนัก หรืองานพวกกำหนด

นโยบาย คิด วิเคราะห์ การทำงานที่บ้านไม่คิดว่าประสิทธิภาพลดลง แต่งานบางอย่างที่ต้อง ปฏิสัมพันธ์กับคน เช่น เรื่องของการตรวจสอบภาษีต้องขอเอกสารเข้ามาตรวจ เอกสารนั้นเป็น กระดาษเยอะก็อาจจะยังจำเป็นที่จะต้องเข้ามาทำงานที่ออฟฟิศ แต่การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น ซึ่ง มันก็ทำลายชีวิตส่วนตัวไปพอสมควร เพราะว่า เดิมเข็นงาน เขาต้องเสนอเป็นกระดาษ เป็นแฟ้ม จะ เซ็นได้ต้องมาที่โต๊ะ แต่ตอนนี้มันไม่จำเป็นต้องมาที่โต๊ะ สามารถเสนอทางไลน์เลย กินข้าวอยู่ ก็เสนองาน ไปเดินเล่น ออกกำลังกาย ก็เสนองานมา มันเหมือนชีวิตส่วนตัวกับงานมันแยกกันไม่ได้ สามารถ ทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีข้อจำกัดในการทำงาน ในต่างประเทศเขามีประเด็นว่าการ work from home ทำให้คน burnout เยอะกว่าปกติ”

(คนที่ 3 บุคลากรของกรมสรรพากร)

“กรมได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในกรมเยอะมาก ร้อยกว่าระบบ ระบบที่ใช้ในกรมแบ่งเป็น 4 ระบบหลัก ระบบบริหารจัดการเก็บภาษี ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านภาษี ระบบสนับสนุนงาน ปฏิบัติงานทั่วไป และระบบงานบุคคล 4 กลุ่มนี้ มีอยู่ร้อยละระบบ ของทางด้านบริการมีเยอะมาก เช่น e-filing การยื่นแบบออนไลน์ ตอนนี้ก็ยื่นกันได้เกือบทุกประเภทภาษี ระบบ e-tax invoice เดิม ทำใบกำกับภาษีด้วยกระดาษ แต่ตัวนี้ทำด้วยอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทาง e-mail และระบบ e-withholding tax เป็นระบบหัก ณ ที่จ่ายที่ทางธนาคารจะเป็นผู้บริการ ไม่ต้องมายื่นแบบกับกรมอีก ระบบต่างๆที่นำมาใช้ช่วยให้การทำงานของกรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการมากขึ้น เช่น การทำงานจะมีระบบหนึ่งที่เมื่อเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบภาษี สามารถตรวจได้ ว่าผู้เสียภาษีมีประวัติการเสียภาษีอย่างไร ยื่นแบบเท่าไร ยื่นแบบอะไรบ้าง เมื่อตรวจเสร็จ มีบันทึก ลงระบบ หากเจ้าหน้าที่คนนี้ไปทำด้านอื่น เจ้าหน้าที่คนใหม่มาก็ยังสามารถทำงานต่อได้ มีข้อมูล รongรับต่อเนื่อง อีกทั้งช่วยให้เราทำงานสะดวกมากขึ้น เช่น รูปแบบการจองใช้รถ หรือใช้ห้องประชุม เดิมต้องทำเป็นหนังสือ แต่เมื่อเปลี่ยนเป็นออนไลน์สามารถอนุมัติได้ภายใน 2 นาที หรือระบบลา กรม ก็สามารถให้ลาผ่านระบบ คนในกรมค่อนข้างเก่ง ในเรื่องเทคโนโลยีก็ค่อนข้างเก่ง ปรับตัวกันได้ดี ระบบไอทีของกรมถือว่าดีในระดับหนึ่งเลย ที่คิดว่าคืออุปสรรคจะเป็นเรื่องระบบการจัดซื้อจัดจ้าง มัน ทำไม่ได้เร็ว เช่น ปี 65 อยากจะออกมาตรการภาษี ซึ่งมันต้องพัฒนาระบบ เพื่อสนับสนุนมาตรการ ภาษี ที่ต้องทำคือของปีก่อน จะพัฒนาเลยไม่ได้ ของบก็ต้องรอนบ 66 จะเอา 65 ไม่ได้ กว่าจะได้ พัฒนาจริงๆคือปลายปี 66 พัฒนาเสร็จอีกปีหนึ่ง ปี 67 ซึ่งจริงๆต้องการใช้ปี 65 ก็ไม่ทันแล้ว ด้วย ความที่มันไม่เร็ว เป็นราชการ มันก็เป็นข้อจำกัดเหมือนกัน”

(คนที่ 4 บุคลากรของกรมสรรพากร)

“มีหลายๆระบบที่พยายามนำมาใช้ เช่น ระบบ GPS ที่จับความเร็วรถ นำมาควบคุมการ ทำงานของคนขับรถ ว่าชั่วโมงขับรถครบหรือเกินหรือไม่ และตัวประชาชนก็สามารถติดตามด้วยระบบ

real GPS ว่ารถสาธารณะคันนี้เดินทางมาถึงหรือไม่ จะถึงจุดหมายเวลาประมาณเท่าใด ถึงตรงไหน แล้ว พ่อ แม่ก็สามารถติดตามการเดินทางของลูกได้ และเชื่อมระบบ GPS มายัง smart bus ทำให้สถานีขนส่งของผู้โดยสารที่อยู่แต่ละจังหวัด ซึ่งมีจอแสดงผล ทราบว่ารถสาธารณะ รถประจำทางต่างๆ จะเข้าสู่ขนส่งเมื่อใด สามารถติดตามได้ว่าอยู่ตรงไหน ซึ่งการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงานสามารถช่วยให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชาชนไม่หยุดชะงัก อย่างภาครัฐก็สามารถให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ปัญหาและอุปสรรคของระบบตอนนี้อาจเป็นเรื่องที่ทุกคนใช้ทุกอย่างออนไลน์หมด มีโอกาสที่ระบบจะล่ม นี่เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าระบบล่มก็ไม่สามารถให้บริการประชาชนได้ และไม่ใช่แค่ระบบของกรมอย่างเดียว ระบบของประชาชนก็เช่นกันว่าอินเทอร์เน็ตที่ดีหรือไม่ และเรื่องความปลอดภัย กรมก็จะพยายามควบคุมข้อมูลไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทางศูนย์ IT จะค่อนข้างกังวลในเรื่องนี้ การจะเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ก็ต้องดูว่าคนที่จะนำข้อมูลไปใช้ นำไปใช้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีโอกาสที่ข้อมูลจะหลุด รั่ว และประชาชนเดือดร้อนหรือไม่ อย่างที่ได้พูดไปว่าหากภาพรวมภาครัฐมีนโยบายออกมาที่ชัดเจน ในการที่จะควบคุม ให้ไม่กระทบกับหน่วยงาน ไม่กระทบกับประชาชน อาจจะเป็นประโยชน์มากกว่านี้”

(คนที่ 5 บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก)

“มีระบบตรวจพฤติกรรม ตรอ. เอกชน เผื่อระวังว่าเขากระทำความผิดหรือไม่ ตรวจจริงจังหรือไม่ มีการกระทำทุจริตตรงไหนหรือไม่ และมีระบบอื่นๆ ที่พัฒนาขึ้นอีกมาก ด้วยโควิดทำให้มี e-learning เกิดขึ้น เป็นระบบเรียนออนไลน์ เพราะว่าเราไม่สามารถให้ประชาชนเข้ามาอบรมที่กรมได้ ระบบนี้ก็มีการพัฒนาขึ้นมาระยะหนึ่งแล้ว แต่ได้นำมาใช้จริงในช่วงสถานการณ์โควิด ไม่อย่างนั้นกลุ่มที่ใบขับขี่หมดอายุก็จะไม่สามารถไปประกอบอาชีพได้ ถ้าเขาไม่สามารถต่อใบขับขี่ได้ ก็จะทำให้ประชาชนไปอบรมตามชั่วโมงที่กำหนด เมื่อครบก็สามารถมาต่อใบขับขี่ที่กรมได้ และมีระบบในการจองคิวเพื่อเข้ามาติดต่อ หากไม่มีระบบการจองคิวประชาชนก็จะหลังไหลเข้ามา เมื่ออบรมเสร็จประชาชนจะต้องจองคิวต่อทันที จะได้ทราบว่าปริมาณวันหนึ่งสามารถรับได้กี่คน แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่ากลัวตอนนี้คือแฮกเกอร์ที่อาจจะเข้ามาดูข้อมูลต่างๆ หากเราทำข้อมูลอยู่ในออนไลน์ทั้งหมด และไม่สามารถทำให้ปลอดภัยได้ อีกทั้งข้อมูลคนใช้รถของกรมมีเยอะมาก ใบอนุญาต การเสียภาษีต่างๆ มีปริมาณเยอะ กรมควรควบคุมให้ดีที่สุด ถือเป็นอุปสรรคใหญ่ของระบบเทคโนโลยีภาพใหญ่ของรัฐ เพราะไม่สามารถดึงคนเก่งแบบนั้นเข้ามาในภาครัฐได้”

(คนที่ 6 บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก)

จากปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ในปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 12 การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government
ในปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ

การปฏิบัติงานตามปัจจัย ที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การ แบบ FAST Government	กรมสรรพากร	กรมการขนส่งทางบก
ปัจจัยด้านความพร้อมทาง เทคโนโลยีสารสนเทศของ ภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> - กรมสรรพากรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ทั้งในการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์ - ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นองค์การแบบดิจิทัล 	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบ real GPS ให้ทราบถึงสถานะของรถโดยสารประจำทาง และมีจอแสดงผลเพื่อให้ผู้ใช้บริการสะดวกในการเดินทางมากขึ้น - นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์การ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

จากตารางพบว่า กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้คล่องตัว สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งยังมีการให้บริการประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงานในภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และได้พยายามนำมาเป็นส่วนช่วยให้การทำงาน และการให้บริการประชาชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการใช้เทคโนโลยีก็มีข้อจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากมีกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรค เช่น ข้อจำกัดในการใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และความพร้อมของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี อีกทั้งอุปสรรคทางด้านความปลอดภัยของฐานข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างมาก ทำให้ภาครัฐต้องมีการพัฒนาตนเองและระบบอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตัวเร่งให้กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกปรับตัวในการทำงานผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแบบ FAST Government ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้ง 4 ปัจจัย ได้ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 สรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์การปฏิบัติงานตามปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็น
องค์กรแบบ FAST Government

ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการ เป็นองค์กรแบบ FAST Government	รายชื่อสังกัดของกลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์		
	สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ	กรมสรรพากร	กรมการขนส่งทางบก
ปัจจัยด้านโครงสร้าง องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดโครงสร้างทั้งรูปแบบแนวตั้ง และแนวราบ - มีความพยายามในการปรับโครงสร้างให้เกิดความยืดหยุ่น 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีโครงสร้างแบบแนวตั้ง เป็นหน่วยราชการขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาสูง - การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนของลำดับชั้นการบังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีโครงสร้างแบบแนวตั้ง เป็นหน่วยราชการขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาสูง - มีความพยายามในการปรับโครงสร้างแบบไม่ทางการให้เกิดความยืดหยุ่น
ปัจจัยด้านความคล่องตัว และความสามารถในการ ปรับตัวขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ภาครัฐนำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแบบใหม่มาพัฒนา เช่น Agile - กฎหมายเป็นทั้งข้อจำกัดในการทำงานและส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - นำ Agile Team เข้ามาเพิ่มความคล่องตัว - ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น
ปัจจัยด้านทักษะและ ความพร้อมของบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรภาครัฐต้องพัฒนาทักษะให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว - ผลักดันการพัฒนาตนเองคิดเชิงนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างโรงเรียนออนไลน์เพื่อพัฒนาบุคลากร - ผู้บริหารให้ความสนใจในการพัฒนาทักษะของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสมและความจำเป็น - ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
ปัจจัยด้านความพร้อม ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ของภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรภาครัฐยังไม่มีความพร้อมมากนักในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี แต่ภาครัฐมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยี และมีระบบเทคโนโลยีรองรับการปฏิบัติงานของภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตัวเร่งให้กรมสรรพากรทำงานผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตัวเร่งให้กรมการขนส่งทางบกปรับตัวในการทำงานผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น

ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการ เป็นองค์การแบบ FAST Government	รายชื่อสังกัดของกลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์		
	สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ	กรมสรรพากร	กรมการขนส่งทางบก
	อย่างต่อเนื่อง		

จากตารางจะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมีความพยายาม และดำเนินการพัฒนาระบบราชการให้มีความคล่องตัว และมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก อย่างไรก็ตามภาครัฐต้องมีการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีให้กับบุคลากรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีความสอดคล้องกับกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบกซึ่งมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกรมสรรพากรได้มีแนวทางการพัฒนาทั้งด้านระบบปฏิบัติงานภายใน และระบบการให้บริการประชาชนหรือผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี กรมการขนส่งทางบกนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานภายในเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น แต่กรมการขนส่งทางบกต้องพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขององค์การภาครัฐนั้นเห็นได้ชัดว่าแรงกระตุ้นหรือสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) ที่มากพอสามารถทำให้ระบบราชการเกิดการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่าในสถานการณ์ปกติที่มีการขับเคลื่อนภาครัฐมาอย่างต่อเนื่อง เพราะการปรับเปลี่ยนองค์การภาครัฐที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ ต้องใช้เวลาในการขับเคลื่อน อีกทั้งความคุ้นชินในการปฏิบัติงานในลักษณะเดิมของข้าราชการทำให้การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการใช้เวลาเป็นอย่างมาก

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถามของกรมสรรพากร

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมสรรพากร ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) จำนวน 384 คน รวมเป็นแบบสอบถามจำนวน 384 ชุด ซึ่งได้รับแบบสอบถามตอบกลับอย่างสมบูรณ์ จำนวน 384 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ และเขตที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานคร ดังแสดงตามตารางที่ 4.2.1

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	170	44.3
หญิง	214	55.7
รวม	384	100.0
2. อายุ		
20 – 29	165	43.0
30 – 39	116	30.2
40 – 49	72	18.8
50 ขึ้นไป	31	8.1
รวม	384	100.0
3. เขตที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ		
จตุจักร	40	10.4
ภาษีเจริญ	15	3.9
ลาดพร้าว	41	10.7
บางกอกใหญ่	14	10.7
หลักสี่	26	6.8
สายไหม	18	4.7
บางเขน	18	4.7
3. เขตที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ (ต่อ)		
คลองเตย	6	1.6
บึงกุ่ม	9	2.3
สาทร	17	4.4
ราษฎร์บูรณะ	4	1.0
ห้วยขวาง	33	8.6
บางซื่อ	15	3.9
ประเวศ	1	0.3
ดุสิต	13	3.4

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ดินแดง	31	8.1
บางนา	10	2.6
ลาดกระบัง	7	1.8
ปทุมวัน	8	2.1
บางกอกน้อย	3	0.8
มีนบุรี	20	5.2
ตลิ่งชัน	12	3.1
วัฒนา	4	1.0
ทวีวัฒนา	7	1.8
บางพลัด	12	3.1
รวม	384	100.0

จากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชาชนในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมสรรพากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิง มีจำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 และเพศชาย จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 20-29 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0 รองลงมาคือช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 ต่อมาคือช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1

จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple sampling) จากประชาชนที่เคยใช้บริการกรมสรรพากรที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพฯ พบว่ามีจำนวน 25 เขต โดยสามารถจำแนกตามลำดับ ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างในเขตลาดพร้าว มีจำนวนมากที่สุด คือ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ต่อมาคือเขตจตุจักร จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 เขตห้วยขวาง มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 เขตดินแดง มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1 เขตหลักสี่ มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 เขตมีนบุรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 เขตสายไหมและเขตบางเขน มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 เขตสาทร มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 เขตภาษีเจริญและเขตบางซื่อมีจำนวนเท่ากัน คือจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 เขตบางกอกใหญ่ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 เขตดุสิต จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 เขตตลิ่งชันและเขตบางพลัดมีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 เขตบางนา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 เขตบึงกุ่ม จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 เขตปทุมวัน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 เขตลาดกระบังและ

เขตทวีวัฒนามีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 เขตคลองเตย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 เขตราชบุรีบูรณะและเขตวัฒนามีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 เขตบางกอกน้อย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 และเขตประเวศมีจำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3

4.2.2 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government

ซึ่งนำเสนอตามองค์ประกอบการเป็นองค์กรแบบ FAST Government คือ 1) ด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะ (Flatter) 2) ด้านความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน (Agile) 3) ด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (Streamlined) 4) ด้านการใช้งานเทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน (Tech-enabled)

ตารางที่ 15 แสดงระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร จำแนกตามองค์ประกอบและข้อคำถาม

องค์ประกอบการเป็นองค์กรแบบ FAST Government	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วยอย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก			
1. ความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะ					3.02	.534	สูง
- ในขณะที่ท่านต้องการสอบถามข้อมูลจากหน่วยงานที่ท่านไม่ลังเลที่จะติดต่อหน่วยงานโดยตรง	40.4	49.2	10.4	0	3.30	.647	สูง
- หน่วยงานเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ให้บริการ	7.3	60.2	31.8	0.8	2.74	.596	ปานกลาง
2. ความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน					2.28	.553	ปานกลาง
- ขั้นตอนการใช้บริการของหน่วยงานมีความสะดวกและ	2.9	24.7	66.9	5.5	2.25	.596	ปานกลาง

องค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วย อย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก			
รวดเร็ว							
- ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานมีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของท่าน	3.6	24.0	67.2	5.2	2.26	.609	ปานกลาง
- หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง ประชาชนได้รับข้อมูลทันทั่วถึงและเข้าถึงได้ง่าย	3.1	32.6	60.9	3.4	2.35	.600	ปานกลาง
3. ภาพลักษณ์ข้าราชการใน การทำงานให้มีประสิทธิภาพ							
- บุคลากรของหน่วยงานให้บริการอย่างครอบคลุม และมีประสิทธิภาพ	2.9	52.3	44.0	0.8	2.57	.564	ปานกลาง
- ท่านคิดว่าบุคลากรของหน่วยงาน มีความรู้ ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.6	48.6	46.6	1.3	2.54	.590	ปานกลาง
4. การใช้เทคโนโลยีของ รัฐบาล ในมุมมองของ ประชาชน							
- หน่วยงานมีความพร้อมในการให้บริการและสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.4	20.8	70.3	5.5	2.22	.592	ปานกลาง
- หน่วยงานสามารถให้บริการ	3.4	27.3	67.7	1.6	2.33	.565	ปาน

องค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วย อย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก			
ทางออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ							กลาง
- เว็บไซต์และช่องทางออนไลน์ ของหน่วยงานมีข้อมูล ข่าวสาร ที่ครอบคลุม	4.2	19.0	66.7	10.2	2.17	.656	ปาน กลาง
รวม					2.47	.460	ปาน กลาง

ผลการศึกษาขององค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร พบว่า ระดับความเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.47 โดยค่าเฉลี่ยด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน และด้านการใช้เทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน ตามลำดับ สามารถสรุปผลโดยการจำแนกตามองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.02 โดยจากระดับความคิดเห็น (ร้อยละ) ประชาชนผู้ให้บริการแสดงความความคิดเห็นต่อในขณะที่ทำนต้องการสอบถามข้อมูลจากหน่วยงาน ท่านไม่ลังเลที่จะติดต่อหน่วยงานโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 49.2 เห็นด้วย และร้อยละ 40.4 เห็นด้วยอย่างมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.30 อยู่ในระดับสูง ในทางตรงข้ามประชาชนผู้ให้บริการแสดงความความคิดเห็นต่อ หน่วยงานเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 60.2 เห็นด้วย และร้อยละ 31.8 ไม่เห็นด้วย ส่งผลให้มีค่าเฉลี่ย 2.74 อยู่ในระดับปานกลาง

องค์ประกอบด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 2.55 โดยจากระดับความคิดเห็น (ร้อยละ) ประชาชนผู้ให้บริการแสดงความความคิดเห็นต่อบุคลากรของหน่วยงานให้บริการอย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 52.3

เห็นด้วย และร้อยละ 44.0 ไม่เห็นด้วย ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.57 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และประชาชนผู้ให้บริการแสดงความคิดเห็นต่อบุคลากรของหน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองและการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 48.6 เห็นด้วย และร้อยละ 46.6 ไม่เห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.54

องค์ประกอบด้านความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 2.28 โดยจากระดับความคิดเห็น (ร้อยละ) ประชาชนผู้ให้บริการแสดงความคิดเห็นต่อขั้นตอนการให้บริการของหน่วยงานมีความสะดวกและรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 66.9 ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 24.7 เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.25 ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานมีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของท่าน มีค่าเฉลี่ย 2.26 หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง ประชาชนได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 2.26 และ 2.35 ประชาชนผู้ให้บริการแสดงความคิดเห็นต่อความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชนอยู่ในระดับปานกลางซึ่งค่อนข้างต่ำ

องค์ประกอบสุดท้ายด้านการใช้เทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 2.23 และเมื่อพิจารณาตามข้อคำถามย่อย พบว่า ข้อคำถามที่ (1) หน่วยงานมีความพร้อมในการให้บริการและสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อคำถามที่ (2) ท่านคิดว่าบุคลากรของหน่วยงาน มีความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ข้อคำถามที่ (3) เว็บไซต์และช่องทางออนไลน์ของหน่วยงานมีข้อมูล ข่าวสารที่ครอบคลุม และสามารถให้บริการทางออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 2.22, 2.33 และ 2.17 ตามลำดับ

จากผลการศึกษารายการองค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 2.47 อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างต่ำ อีกทั้งระดับความคิดเห็น ที่ประชาชนผู้ให้บริการตอบไม่เห็นด้วยมีแนวโน้มสูงกว่าประชาชนที่ตอบเห็นด้วย แสดงให้เห็นว่ากรมสรรพากรยังไม่สามารถเป็นองค์การแบบ FAST Government ได้ตาม **ความคิดเห็นของประชาชน**

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ได้จากประชาชนในกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการกรมการขนส่งทางบก

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมการขนส่งทางบก ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) จำนวน 384 คน ซึ่งได้การตอบกลับแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ จำนวน 384 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ และเขตที่อยู่อาศัยในกรุงเทพมหานคร ดังแสดงตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก จำแนกตามองค์ประกอบและข้อคำถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	137	35.7
หญิง	247	64.3
รวม	384	100.0
2. อายุ		
20 – 29	186	48.4
30 – 39	130	33.9
40 – 49	54	14.1
50 ขึ้นไป	14	3.6
รวม	384	100.0

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
3. เขตที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ		
จตุจักร	47	12.2
ภาษีเจริญ	15	3.9
ลาดพร้าว	34	8.9
บางกอกใหญ่	9	2.3
หลักสี่	18	4.7
สายไหม	20	5.2
บางเขน	28	7.3
คลองเตย	16	4.2
ปทุมวัน	5	1.3
สาทร	11	2.9
ราชบุรีบูรณะ	1	0.3
ห้วยขวาง	25	6.5
บางกะปิ	15	3.9
บางซื่อ	12	3.1
ประเวศ	13	3.4
ดุสิต	9	2.3
ดินแดง	25	6.5
วังทองหลาง	4	1.0
บางนา	20	5.2
ลาดกระบัง	10	2.6
ปทุมวัน	11	2.9
บางกอกน้อย	6	1.6
มีนบุรี	8	2.1
ตลิ่งชัน	6	1.6
วัฒนา	4	1.0
ทวีวัฒนา	3	0.8
รวม	384	100.0

จากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชาชนในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมการขนส่งทางบก พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิง มีจำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 64.3 และเพศชาย จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 20-29 ปี จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 รองลงมาคือช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9 ต่อมาคือช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple sampling) จากประชาชนที่เคยใช้บริการกรมการขนส่งทางบกที่อาศัยอยู่ในกรุงเทพฯ พบว่ามีจำนวน 27 เขต โดยสามารถจำแนกตามลำดับ ดังนี้ เขตที่ตอบแบบสอบถามสูงสุด คือ จตุจักร จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 ต่อมา คือ เขตลาดพร้าว จำนวน 34 คน ร้อยละ 8.9 เขตบางเขน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 เขตห้วยขวางและเขตดินแดง จำนวนเท่ากัน คือ 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 เขตสายไหมและเขตบางนา มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2 เขตหลักสี่ จำนวน 18 คน เป็นร้อยละ 4.7 เขตคลองเตย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 เขตภาษีเจริญและเขตบางกะปิ มีจำนวนเท่ากัน คือ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 เขตประเวศ จำนวน 13 คน เป็นร้อยละ 3.4 เขตบางซื่อ จำนวน 12 คน เป็นร้อยละ 3.1 เขตสาทรและเขตปทุมวัน มีจำนวนเท่ากัน คือ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 เขตลาดกระบัง จำนวน 10 คน เป็นร้อยละ 2.6 เขตบางกอกใหญ่ เขตคูสิต และเขตราชเทวี มีจำนวนเท่ากัน คือ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 เขตมีนบุรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 เขตตลิ่งชันและเขตบางกอกน้อย มีจำนวนเท่ากัน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 เขตบึงกุ่ม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 เขตวังทองหลางและเขตวัฒนา มีจำนวนเท่ากัน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 เขตทวีวัฒนา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 และเขตราชบุรีบูรณะ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3

**ตารางที่ 17 แสดงระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก
จำแนกตามองค์ประกอบและข้อความ**

องค์ประกอบการเป็นองค์กรแบบ FAST Government	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วย อย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก			
1. ความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาล และผู้ใช้บริการสาธารณะ					2.58	.516	ปาน กลาง
- ใน ขณะ ที่ ท่าน ต้อง การ	8.6	58.1	32.6	0.8	2.74	.615	ปาน

องค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วย อย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก			
สอบถามข้อมูลจากหน่วยงาน ท่าน ไม่ลังเลที่จะติดต่อ หน่วยงานโดยตรง							กลาง
- หน่วยงานเปิดรับฟังความ ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ	2.9	37.8	58.6	0.8	2.43	.564	ปาน กลาง
2. ความคล่องตัวของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชน					2.12	.465	ปาน กลาง
- ขั้นตอนการให้บริการของ หน่วยงานมีความสะดวกและ รวดเร็ว	1.8	15.9	70.3	12.0	2.08	.589	ปาน กลาง
- ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานมี ความทันสมัยและตอบสนอง ความต้องการของท่าน	0.8	14.8	79.2	5.2	2.11	.469	ปาน กลาง
- หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูล อย่างถูกต้อง ประชาชนได้รับ ข้อมูลทันท่วงทีและเข้าถึงได้ง่าย	1.0	19.3	76.6	3.1	2.18	.483	ปาน กลาง
3. ภาพลักษณ์ข้าราชการใน การทำงานให้มีประสิทธิภาพ					2.38	.538	ปาน กลาง
- บุคลากรของหน่วยงาน ให้บริการอย่างครอบคลุม และ มีประสิทธิภาพ	0.8	42.2	54.2	2.9	2.41	.562	ปาน กลาง
- ท่านคิดว่าบุคลากรของ หน่วยงาน มีความรู้ ความ	0.8	38.8	56.8	3.6	2.37	.567	ปาน กลาง

องค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	เห็นด้วย อย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก			
ชำนาญในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ							
4. การใช้เทคโนโลยีของ รัฐบาล ในมุมมองของ ประชาชน					2.11	.459	ปาน กลาง
- หน่วยงานมีความพร้อมในการ ให้บริการและสื่อสารโดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	1.6	14.8	76.0	7.6	2.10	.526	ปาน กลาง
- หน่วยงานสามารถให้บริการ ทางออนไลน์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	0.8	16.7	79.2	3.4	2.15	.459	ปาน กลาง
- เว็บไซต์และช่องทางออนไลน์ ของหน่วยงานมีข้อมูล ข่าวสาร ที่ครอบคลุม	1.6	14.1	75.0	9.4	2.08	.540	ปาน กลาง
รวม					2.26	.397	ปาน กลาง

ผลการศึกษาขององค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร พบว่า ระดับความเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.26 โดยค่าเฉลี่ยด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน และด้านการใช้เทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน ตามลำดับ สามารถสรุปผลโดยการจำแนกตามองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.58 โดยระดับความคิดเห็นของประชาชนในขณะที่ท่านต้องการสอบถามข้อมูลจากหน่วยงาน ท่านไม่ลังเลที่จะติดต่อหน่วยงานโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 58.1 เห็นด้วย และร้อยละ 32.6 ไม่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.74 อยู่ในระดับปานกลาง และหน่วยงานเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.43

องค์ประกอบด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 2.38 โดยระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อบุคลากรของหน่วยงานให้บริการอย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 54.2 ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 42.2 เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.41 อยู่ในระดับปานกลาง และระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อบุคลากรของหน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองและการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 56.8 ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 38.8 เห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลางเช่น โดยมีค่าเฉลี่ย 2.37

องค์ประกอบด้านความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 2.12 โดยระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อขั้นตอนการให้บริการของหน่วยงานมีความสะดวกและรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 70.3 ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 15.9 เห็นด้วย ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานมีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของท่าน คิดเป็นร้อยละ 79.2 ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 14.8 เห็นด้วย และระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อหน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องประชาชนได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 76.6 ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 19.3 เห็นด้วย

องค์ประกอบสุดท้ายด้านการใช้เทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวม 2.11 และเมื่อพิจารณาตามข้อคำถามย่อย พบว่า ข้อคำถามที่ (1) หน่วยงานมีความพร้อมในการให้บริการและสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อคำถามที่ (2) ท่านคิดว่าบุคลากรของหน่วยงาน มีความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ข้อคำถามที่ (3) เว็บไซต์และช่องทางออนไลน์ของหน่วยงานมีข้อมูล ข่าวสารที่ครอบคลุม และสามารถให้บริการทางออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 2.10, 2.15 และ 2.08 ตามลำดับ

จากผลการศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม 2.26 อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างต่ำ อีกทั้งระดับความคิดเห็น ที่ประชาชนผู้ให้บริการตอบไม่เห็นด้วยมีแนวโน้มสูงกว่าประชาชนที่

ตอบเห็นด้วย แสดงให้เห็นว่ากรมการขนส่งทางบกยังไม่สามารถเป็นองค์กรแบบ FAST Government ได้ตามความคิดเห็นของประชาชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแบบ FAST Government (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) และข้อมูลระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government (ข้อมูลเชิงปริมาณ) พบว่า ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของผู้ที่เคยใช้บริการกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก ทั้งสององค์กรมีระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีบางประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากร เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าบุคลากรของกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก มีความเห็นเห็นว่าหน่วยงานมีความเป็น FAST Government อยู่ในระดับสูง ซึ่งอาจจะเกิดจากผู้ให้สัมภาษณ์มองจากมุมมองปฏิบัติงานของตนเอง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถามนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนารวมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบกได้ เนื่องจากบุคลากรผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ อีกทั้งการแสดงความคิดเห็นของประชาชนในแบบสอบถามนั้น ถือเป็นสิ่งที่สะท้อนการทำงานขององค์กร และเป็นแนวโน้มที่ดีในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแบบ FAST Government ต่อไปอีกด้วย

4.4 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรในรูปแบบ FAST Government

ปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรในรูปแบบ FAST Government จำแนกตามองค์ประกอบ 4 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร 2) ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร 3) ปัจจัยด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร 4) ปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.4.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

ระบบราชการเป็นระบบที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีลักษณะแบบแนวตั้ง สายบังคับบัญชาสูง อีกทั้งมีกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงานสูง ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ล่าช้า ซึ่งการจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรภาครัฐนั้น มีความเป็นไปได้ยาก เพียงแต่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น โดยการเพิ่มรูปแบบคณะทำงานที่ไม่เป็นทางการ หรือ ตั้งผู้รับผิดชอบตามโครงการที่เกิดขึ้น ไม่ได้เป็นการปรับโครงสร้างที่เป็นทางการมากนัก เนื่องจากอุปสรรคในส่วนของกฎหมาย ระเบียบ ของระบบราชการ ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของบุคลากร และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

“การจะแก้ไขกฎหมาย ต้องแก้กฎกระทรวง ซึ่งการแก้กฎกระทรวงเนี่ยช้า หากจะทำให้การทำงานเกิดความรวดเร็ว และลดขั้นตอนได้ ท่านอธิบดีก็จะใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองในการปรับเปลี่ยนให้มีการทำงานคล่องตัวมากขึ้น เช่น การจัดตั้งคณะทำงาน หรือ Agile Team เพื่อแก้ไขแบบชั่วคราว สุดท้ายแล้วหากจะปรับโครงสร้างได้จริง ก็ต้องปรับที่กฎกระทรวง”

(บุคลากรกรมสรรพากร)

“ในการทำงานของภาครัฐ ข้อจำกัดหรือปัญหาบางอย่างมาจากกฎระเบียบที่เกิดขึ้นเยอะมาก บางกฎก็สามารถช่วยในการทำงาน แต่บางกฎระเบียบก็ไม่แน่ใจว่าเกิดขึ้นช่วยอย่างไร การจะแก้ไขปัญหาได้ก็ตาม หากเกี่ยวข้องกับด้านกฎระเบียบ จะมีความล่าช้าได้”

(บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

“การให้บริการของภาครัฐยังมีความล่าช้า ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการผ่านหน่วยงาน หรือ แม้กระทั่งการให้ข้อมูลผ่านหน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน ได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนล่าช้า”

(ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม)

4.4.2 ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

การปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย มักมีข้อจำกัดและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ล่าช้า เกิดความล่าช้าขึ้นในการปฏิบัติงานได้ อีกทั้งระบบราชการเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ องค์กรที่ตามภาครัฐได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ มีความรวดเร็วมากขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงยังไม่สามารถเห็นผลได้ชัด ด้วยเหตุการปฏิบัติงานของข้าราชการนั้น เป็นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ และหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและปฏิบัติงานผ่านขั้นตอน เอกสาร ตามลำดับขั้น เมื่อมีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตัวเร่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลได้มากกว่า

“การที่ภาครัฐจะมีการปรับตัวได้นั้น มีความยากมาก ทั้งเรื่องของกฎหมาย บุคลากร รูปแบบการทำงานที่เป็นมา ถ้าจะปรับตัวทั้งระบบต้องใช้เวลาอย่างมาก กพร.ก็มีความพยายามปรับมานาน แต่พอมีโควิด ภาครัฐต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพราะเป็นสถานการณ์เร่งด่วน ก็ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป มีความคล่องตัวมากขึ้น”

(บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

“คิดว่าถ้าไม่มีสถานการณ์ Covid-19 ราชการก็ไม่ปรับมาใช้เทคโนโลยีในการทำงาน”

(ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม)

4.4.3 ปัจจัยด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร

ระบบราชการมีโครงสร้างขนาดใหญ่ บุคลากรก็มีจำนวนมากด้วยเช่นกัน ทำให้การพัฒนาบุคลากรให้เกิดการพัฒนาพร้อมกันทั้งระบบนั้นถือเป็นเรื่องที่ยากอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรที่มีความสามารถ และความชำนาญเฉพาะในด้านต่างๆ มีอย่างหลากหลายด้าน แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นหลัก การที่จะให้บุคลากรหันมาสนใจทางด้านเทคโนโลยี หรือการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่นั้น จำเป็นที่จะต้องสร้างระบบ ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาทักษะเสียก่อน ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของบุคลากร และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

“บุคลากรที่เขามีหน้าที่อื่นๆ ทำงานตามความรับผิดชอบนั้น เขาจะรู้สึกที่ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม เพราะไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของเขา เพราะฉะนั้นการจะพัฒนาบุคลากรให้ไปพร้อมกันมันยากมาก คนที่เขาสนใจก็พร้อมจะพัฒนา แต่ถ้าไม่ได้สนใจ เขาก็ไม่มีความพร้อมที่จะเปิดรับ ก็แล้วแต่คน”

(บุคลากรกรมการขนส่งทางบก)

“ความแตกต่างของพื้นที่บุคลากรมีผลต่อความพร้อม และทักษะของบุคลากร เพราะบุคลากรของส่วนกลางรู้สึกว่าจะมีความเชี่ยวชาญด้าน IT แต่ในพื้นที่ห่างไกลแต่ละบุคคลมีความสนใจที่จะใช้หรือไม่ใช้ระบบแตกต่างกัน แต่กรมก็ได้มีการทำงานผ่านระบบ เพราะฉะนั้นก็จะช่วยให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง หากไม่ทำงานผ่านระบบก็จะไม่สามารถส่งงานได้”

(บุคลากรกรมสรรพากร)

“ควรให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร”

(ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม)

“เจ้าหน้าที่ที่สำนักงานสรรพากรไม่สามารถตอบคำถามอะไรได้เลยต้องโทรเข้าคอลเซ็นเตอร์เท่านั้น ซึ่งรอสายนานและไม่ติดบ่อยครั้ง”

(ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม)

4.4.4 ปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ

ภาครัฐได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของผู้รับบริการ แต่ปัญหาในส่วนของความปลอดภัยนั้น ถือเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ และเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของภาครัฐ เนื่องจากฐานข้อมูลสำคัญที่ภาครัฐมีนั้นมีขนาดใหญ่ หากเกิดความผิดพลาด หรือมีการรั่วไหลของข้อมูลนำไปสู่การเกิดผลกระทบที่เสียหายอย่างมาก ควรได้รับการแก้ไข และสร้างความปลอดภัย และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการ อีกทั้งระบบเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ยังมีความใหม่ อาจยังมีข้อควรปรับปรุง เพื่อให้เหมาะสมแก่การใช้งานมากยิ่งขึ้น ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของบุคลากร และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

“เมื่อเราทำข้อมูลทั้งหมดผ่านทางออนไลน์ แต่ไม่สามารถทำให้ปลอดภัยได้ มันก็ลำบาก จากการมีแฮกเกอร์ที่เข้ามาดูข้อมูลสำคัญต่างๆ ภาครัฐยังตามไม่ทัน และไม่สามารถดึงคนเก่งๆแบบนั้นเข้ามาทำงานด้วยได้”

(บุคลากรกรมการขนส่งทางบก)

“เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในช่วงแรก ทุกหน่วยก็คงเจอกับอุปสรรค เพราะระบบเกิดขึ้นเพราะความต้องการของคน ซึ่งความต้องการของคนมีไม่สิ้นสุด เพราะฉะนั้นระบบต้องรองรับการพัฒนา และปรับปรุง อีกทั้งเรื่องความปลอดภัย โดยเฉพาะหน่วยงานที่คุ้มครองและป้องกันผู้บริโภคบนระบบออนไลน์ รัฐต้องก้าวไปข้างหน้าให้ล้ำกว่าผู้กระทำความผิด”

(บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

“เคยเข้าไปต่อใบขับขี่ ซึ่งต้องจองคิวก่อน พอไปถึง ไม่มีการเช็คคิวเลย ให้ไปนั่งรอด้วยกันอยู่ดี จึงไม่เข้าใจความจำเป็นในการให้จองคิวไว้ก่อน เพราะจองลมก็สามารถไปดำเนินการได้เหมือนกัน”

(ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม)

“อยากให้มีการพัฒนาด้านการจ่ายเงินภาษีต่างๆ ผ่านระบบให้มากกว่านี้”

(ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม)

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government กรณีศึกษากกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก สรุปข้อค้นพบได้ว่า ภาครัฐได้มีการคำนึงถึงรูปแบบการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากความ

ต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการปฏิบัติงาน ให้มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวมากยิ่งขึ้น จากการจัดตั้งคณะทำงาน อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งมี one stop service ที่ให้ความสะดวกรวดเร็วแก่ผู้ใช้บริการ มีความพยายามในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และผู้ให้บริการ ให้ความสำคัญต่อผู้ให้บริการเป็นหลัก รวมถึงเร่งพัฒนาบุคลากรของรัฐอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาหลักสูตรการอบรมให้มีความสอดคล้องต่อความต้องการ เพิ่มการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อีกทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรและการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้ให้บริการ เกิดการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงกับประชาชน และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆได้มากยิ่งขึ้น สามารถช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสะดวก รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากยิ่งขึ้น ต่อมาส่วนที่ 2 ระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก สรุปข้อค้นพบได้ว่า กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก มีระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งค่าเฉลี่ยเป็นไปในทิศทางที่ไม่ดีค่อนข้างต่ำ เนื่องจากประชาชนผู้ให้บริการของทั้งกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก ไม่เห็นด้วยต่อการเป็นองค์กรแบบ FAST Government โดยด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการสาธารณะของทั้งสององค์กรได้รับค่าเฉลี่ยสูงสุด อย่างไรก็ตามประชาชนและผู้ให้บริการของกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบก มีความเห็นตรงกันในด้านการใช้เทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชนยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจนัก จึงได้รับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดทั้งสอง และส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรในรูปแบบ FAST Government สรุปข้อค้นพบได้ว่า องค์กรภาครัฐมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการสาธารณะได้มากยิ่งขึ้น แต่การปรับเปลี่ยนย่อมมี ปัญหาและอุปสรรค โดยสามารถจำแนกปัญหาได้ 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างที่องค์กรภาครัฐมีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีสายบังคับบัญชาสูง ในลักษณะแนวดิ่ง ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ล่าช้า ซึ่งการจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้นั้น เชื่อมโยงไปในส่วนการแก้ไขกฎหมายที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไขอย่างมาก อีกทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการพิจารณาปรับโครงสร้างหรืองบประมาณนั้นต้องมีการวางแผน และผ่านการพิจารณาในอีกหลายส่วน อาจทำให้การทำงานล่าช้า และซ้ำซ้อนมากยิ่งขึ้น
2. ด้านความคล่องตัวขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกันอย่างยิ่ง เนื่องจากการปฏิบัติงานที่มีกฎ ระเบียบ

- เครื่องครัด เช่น การจัดทำเอกสารบางอย่างไม่สามารถใช้แบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ หรือในการจัดประชุมที่ต้องมีการเตรียมการอย่างเป็นทางการ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ล่าช้าและไม่คล่องตัว
3. ด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในภาครัฐที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ นั้น มีการปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกันตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ไม่จำเป็นที่จะต้องเพิ่มทักษะ หรือเรียนรู้ในด้านอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นำไปสู่การปฏิบัติงานแบบไม่ได้มีความกระตือรือร้นมากนัก ขาดการพัฒนาตนเอง ไม่สามารถพัฒนาไปตามการปรับเปลี่ยนขององค์การหรือยุคสมัยได้อย่างทันท่วงที
 4. ด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ คือ ความปลอดภัยของฐานข้อมูลภาครัฐ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และมีความสำคัญอย่างมาก หากภาครัฐไม่สามารถคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลหรือข้อมูลภาครัฐได้นั้น จะส่งผลเสียกระทบในทุกภาคส่วน ประชาชนเกิดความไม่เชื่อมั่นในภาครัฐได้ อย่างไรก็ตามองค์การภาครัฐต้องมีการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีให้แก่บุคลากรอย่างครอบคลุม เพื่อให้องค์การภาครัฐมีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย โดยมีกรณีศึกษา ได้แก่ กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government กรณีศึกษากกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก 2) เพื่อศึกษาระดับขององค์การในการเป็นองค์การแบบ FAST Government 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบ FAST Government และ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางและพัฒนาการปฏิบัติงานของกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบกให้สอดคล้องต่อการเป็น FAST Government โดยสามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐไทย กรณีศึกษา กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed. Methods Research) โดยการใช้เครื่องมือในการวิจัย จำแนกออกเป็นสามส่วน ได้แก่ การศึกษาเอกสารและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และ การใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในการตอบคำถามการวิจัย ทั้งนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์บุคลากรภายในของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ บุคลากรของกรมสรรพากร และบุคลากรของกรมการขนส่งทางบก แบ่งออกเป็นองค์การละ 2 ท่าน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 6 ท่าน ในส่วนของการตอบแบบสอบถามนั้นเป็นผู้อาศัยอยู่ในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก รวมจำนวนทั้งสิ้น 768 คน จำแนกออกเป็นองค์การละ 384 คน ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.1.1 สรุปการปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government กรณีศึกษากรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก

5.1.1.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีโครงสร้างองค์การที่คล้ายคลึงกัน คือ โครงสร้างแบบแนวดิ่ง มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาหลายชั้น กรมสรรพากรมีโครงสร้างองค์การที่มีทั้งส่วนกลาง สำนักงานสรรพากรภาค 1 – 12 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 119 พื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา 850 สาขา (กรมสรรพากร, 2566) และกรมการขนส่งทางบกส่วนกลาง สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1 – 5 สำนักงานขนส่งจังหวัด 76 จังหวัด สำนักงานขนส่งจังหวัดสาขา (กรมการขนส่งทางบก, มปป) แสดงให้เห็นว่ากรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีขนาดโครงสร้างขนาดใหญ่ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กล่าวไว้ ซึ่งองค์การในระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นกรมสรรพากรหรือกรมการขนส่งทางบก มีความพยายามในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการจัดตั้งโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้น ปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นรูปแบบ one-stop service สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้บริการที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์การในระบบราชการนั้นยังคงมีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ และมีโครงสร้างแบบแนวดิ่ง สายบังคับบัญชาสูง เป็นเหตุให้กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นโดยการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเป็นแบบ one-stop service เข้ามาช่วยในการให้บริการประชาชนสะดวก รวดเร็วมากขึ้น

5.1.1.2 ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ

กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์การให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทั้งสององค์การเป็นระบบราชการที่มีกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขรูปแบบการทำงานนั้นไม่สามารถแก้ไขได้ทันที จึงทำให้เกิดการทำงานในรูปแบบ Agile Team หรือ คณะทำงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาการทำงานให้มีความรวดเร็วทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้เข้ารับบริการ โดยสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) ถือเป็นตัวเร่งที่ทำให้องค์การภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัวได้เป็นอย่างดี เนื่องจากภาครัฐไม่สามารถชะลอการปฏิบัติงานและหยุดให้บริการประชาชน นำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่องค์การภาครัฐมีความพยายามดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

5.1.1.3 ปัจจัยด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกนั้น มีการพัฒนาและเพิ่มทักษะให้แก่บุคลากรขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยการพัฒนาของทั้งสององค์การมีความคล้ายคลึงกัน คือ การอบรมและการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ ทั้งนี้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยี ระบบออนไลน์ที่ทางองค์การได้จัดทำขึ้น เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงานมากขึ้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องปฏิบัติงานผ่านระบบ และปรับเปลี่ยนรูปแบบปฏิบัติงาน โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้มีการนำรูปแบบการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่เข้ามามีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาภาครัฐให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

กรมสรรพากร (2564) ได้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการให้บริการ e-Service ของกรมสรรพากร ฝึกปฏิบัติการใช้งานของระบบ e-Service ต่างๆ ในทุกขั้นตอนอย่างละเอียด เช่น ระบบการยื่นแบบภาษี e-filing อีกทั้งเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการปฏิบัติงานคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้ทันกึ่งต่อด้วยเทคโนโลยี Blockchain เป็นต้น เช่นเดียวกับ (กรมการขนส่งทางบก, 2564) มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างเรียนรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีทักษะและความพร้อมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.1.4 ปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ

กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของการปฏิบัติงานภายในองค์การให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และการให้บริการประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์ โดยกรมสรรพากรได้มีระบบการยื่นคำร้องคำขอหนังสือ/เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-filing) ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice) เป็นต้น อีกทั้งกรมการขนส่งทางบกได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่น ระบบติดตามรถโดยสารประจำทางแบบเรียลไทม์ (Smart Bus Terminal) แอปพลิเคชันสำหรับจองวันล่วงหน้า (DLT Smart Queue) เพื่อเข้ารับบริการกับสำนักงานขนส่ง เปิดให้จองทั้งการทำใบขับขี่, การต่ออายุใบอนุญาต, การชำระภาษีรถ และการขอใบอนุญาตขับรถระหว่างประเทศ เป็นต้น

สรุปการปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government กรณีศึกษากรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก จากผลการศึกษาพบว่า กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกไม่สามารถเป็นองค์การ

แบบ FAST Government เนื่องจากทั้งสองกรมเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแนวดิ่ง มีสายการบังคับบัญชาสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับปัจจัยสำคัญของการเป็น FAST Government ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flatter) นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ล่าช้า ไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างคล่องตัว (Agile) โดยกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกจึงมีแนวทางในการจะพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้คล่องตัว ทางด้านความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Tech-enabled) เข้ามาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีประสิทธิภาพ (Streamlined) ในการใช้เทคโนโลยีอีกด้วย

5.1.2 สรุประดับขององค์กรในการเป็นองค์กรแบบ FAST Government

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถามเป็นประชาชนในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก รวมทั้งสิ้น 768 คน จำแนกเป็นประชาชนในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมสรรพากร จำนวน 384 คน และประชาชนในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมการขนส่งทางบก จำนวน 384 คน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.2.1 สรุประดับขององค์กรในการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร

จากผลการตอบแบบสอบถามของกรมสรรพากร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0 ครอบคลุมเขตพื้นที่ในกรุงเทพฯ จำนวน 25 เขต

ระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร พบว่า ในภาพรวมมีระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government อยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยไปในทิศทางต่ำ จึงสรุปได้ว่ากรมสรรพากรยังไม่เป็นองค์กรแบบ FAST Government ตามความคิดเห็นของประชาชนผู้ให้บริการ เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า องค์กรประกอบด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ให้บริการ สาธารณะอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน และด้านการใช้เทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน ตามลำดับ

5.1.2.2 สรุประดับขององค์กรในการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก

จากผลการตอบแบบสอบถามของกรมการขนส่งทางบก ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 64.3 มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 ครอบคลุมเขตพื้นที่ในกรุงเทพฯ จำนวน 27 เขต

ระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก พบว่า ในภาพรวมมีระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government อยู่ในระดับปานกลางอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยไปในทิศทางต่ำ จึงสรุปได้ว่ากรมการขนส่งทางบกยังไม่เป็นองค์กรแบบ FAST Government ตามความคิดเห็นของประชาชนผู้ใช้บริการ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์กรประกอบด้านความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ใช้บริการสาธารณะอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ด้านความคล่องตัวของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชน และด้านการใช้เทคโนโลยีของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน ตามลำดับ

5.1.3 สรุปปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์กรในรูปแบบ FAST Government

5.1.3.1 ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของภาครัฐนั้น มีลักษณะโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ ลำดับชั้นบังคับบัญชาสูง ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ล่าช้า และซ้ำซ้อน ไม่สามารถให้บริการที่รวดเร็ว ตอบสนองผู้รับบริการได้ไม่มากนัก เป็นเหตุให้ภาครัฐต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัว เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง มีความเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย ระเบียบ ต่างๆของภาครัฐ ไม่สามารถแก้ไขโครงสร้างองค์กรได้อย่างทันท่วงที จึงมีการเพิ่มหน่วยงาน หรือคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น นำไปสู่โครงสร้างองค์กรที่มีขนาดเพิ่มขึ้นไปอีก

5.1.3.2 ปัญหาด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

เนื่องจากปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรนั้น มีความเกี่ยวข้องกัน เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานที่ไม่คล่องตัว การจะปรับเปลี่ยนองค์กรมีความเป็นไปได้อย่างล่าช้า เนื่องจากกระบวนการขององค์กรภาครัฐที่มีความซ้ำซ้อน สายการบังคับบัญชาสูง หากแก้ไขให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว แบบชั่วคราวนั้น ถือเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาจากปลายเหตุ ไม่ได้ทำให้ภาครัฐเกิดความคล่องตัวอย่างแท้จริง อีกทั้งแม้กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การทำงานสะดวก และคล่องตัวมากขึ้น แต่การให้บริการแก่

ประชาชนยังไม่สามารถตอบสนองได้ตามความต้องการ และไม่สามารถสร้างความสะดวก รวดเร็วให้แก่ผู้ใช้บริการได้เท่าที่ควร แต่ภาครัฐได้มีความพยายามเพิ่มความคล่องตัวและส่งเสริมการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เช่น พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จากที่ประชาชนต้องขออนุญาตในการดำเนินการเรื่องต่างๆจากส่วนราชการหลายแห่ง หรือการไม่ได้มีการกำหนดขั้นตอนในการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดภาระและเป็นอุปสรรคต่อประชาชนในการยื่นคำขออนุญาตเพื่อดำเนินการต่างๆ พ.ร.บ.นี้จึงทำให้มีกฎหมายกลางที่จะกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการพิจารณาอนุญาตให้มีความชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

5.1.3.3 ปัญหาด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร

บุคลากรของภาครัฐปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถ และความชำนาญที่แตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยาก อีกทั้งขึ้นอยู่กับความสนใจของแต่ละบุคคล เมื่อเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ในระบบ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาครัฐต้องมีการเปลี่ยนแปลงตาม แต่หากบุคลากรไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่เท่าทันกับองค์การ ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เกิดประโยชน์ อีกทั้งบุคลากรภาครัฐไม่ได้มีความรู้สึกและความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบเดิม ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5.1.3.4 ปัญหาด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ของภาครัฐนั้น เกิดปัญหาและข้อจำกัด ในสองด้านหลัก คือ ด้านความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งภาครัฐจำเป็นที่จะต้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่สำคัญ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน โดยได้มีพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชน ต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลก่อนการเผยแพร่ แต่องค์การควรมีความก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีมากกว่าภาคส่วนอื่นเพื่อให้สามารถคุ้มครองข้อมูลของประชาชนได้อย่างแท้จริง ปัญหาที่สอง คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานของภาครัฐ และการตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อให้การรับบริการมีความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น จากความคิดเห็นของประชาชนบ่งบอกถึงการทำงานที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เท่าที่ควร จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุง พัฒนาระบบการ

ให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเท่าเทียม ทัวถึง ยิ่งไปกว่าองค์การภาครัฐ จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาปัญหาสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทั้งผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ เพื่อให้ภาครัฐมีความพร้อมทางเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย เรื่อง การปรับองค์การในรูปแบบ FAST Government ของภาครัฐ ไทย กรณีศึกษา กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ การปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government กรณีศึกษาดังกล่าว และกรมการขนส่งทางบก ระดับขององค์การในการเป็นองค์การแบบ FAST Government และปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบ FAST Government

5.2.1 การปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government กรณีศึกษาดังกล่าว และกรมการขนส่งทางบก

จากผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บข้อมูลบุคลากรของกรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบว่า การปฏิบัติงานในรูปแบบ FAST Government ประกอบด้วย โครงสร้าง ความคล่องตัว ทักษะและความพร้อมของบุคลากร และ ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การของกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ โครงสร้างแบบแนวดิ่ง มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาหลายชั้น เป็นองค์การระบบราชการที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งองค์การในระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นกรมสรรพากรหรือกรมการขนส่งทางบก มีความพยายามในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการจัดตั้งโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้น เปลี่ยนการทำงานให้เป็นรูปแบบ one-stop service สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้บริการที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ในการพัฒนางานบริการภาครัฐ ในรูปแบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One stop service) ตลอดจนการหาแนวทางการพัฒนาระบบงานบริการให้ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วิจิตต์ เอี่ยมสมบูรณ์, 2559) ที่อธิบายว่า การพัฒนาการให้บริการแก่นักลงทุนของศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) มีจุดเริ่มต้นจากปัญหาของระบบราชการไทย การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎหมาย แต่ละกรมไม่ขึ้นต่อกัน แต่ละกรมดำเนินการกิจของตนภายใต้กรอบแนวคิด

แบบความชำนาญเฉพาะด้าน การติดต่อขอใบอนุญาตหรือใบรับรองต่างๆ ที่กระจายอยู่ในหลายหน่วยงาน ทำให้ไม่ได้รับความสะดวก เกิดความล่าช้า จึงได้จัดตั้งศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน (OSOS) ขึ้น ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการจัดตั้งศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน พ.ศ. 2552 มีลักษณะเป็นศูนย์บริการร่วมหลายกระทรวงที่สามารถเชื่อมโยงการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่นักลงทุนแบบเบ็ดเสร็จ ณ สถานที่แห่งเดียว

5.2.1.2 ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์การให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทั้งสององค์การเป็นระบบราชการที่มีกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขรูปแบบการทำงานนั้นไม่สามารถแก้ได้ทันทั่วถึง จึงทำให้เกิดการทำงานในรูปแบบ Agile Team หรือ คณะทำงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น สอดคล้องกับ นิภาพร สุวัฒนวิเศษ (2562) กล่าวว่า Agile ตามความหมายของคำ หมายถึง ความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ซึ่งรวมไปถึงความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันแนวคิด Agile ได้ถูกนำมาใช้ในแวดวงการบริหารมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการบริหารองค์กร ทีมงาน และโครงการ โดยการปฏิบัติงานในรูปแบบ Agile นั้น สามารถเพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัว มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เกิดความใกล้ชิดของการปฏิบัติงาน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณณา มนต์ปณิชา (2563) อธิบายว่า การทำงานโดยใช้แนวคิด Agile เกิดความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย จากการทำงานที่มีประสิทธิผลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารกันมากขึ้น

5.2.1.3 ปัจจัยด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกนั้น มีการพัฒนาและเพิ่มทักษะให้แก่บุคลากรขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยการพัฒนาของทั้งสององค์การมีความคล้ายคลึงกัน คือ การอบรมและการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิศา อังกินันท์ (2560) ในด้านการพัฒนาบุคคลและทีมงาน ควรมีการจัดฝึกอบรมในรูปแบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรซึ่งเป็นผู้เข้ารับการอบรมได้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและเพิ่มทักษะให้แก่บุคลากร ควรให้บุคลากรตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสอดคล้องกับ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2561) กล่าวว่า ยกระดับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยน

กระบวนการคิด การทำงาน และนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานข้ามหน่วยงาน ส่งมอบบริการที่สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

5.2.1.4 ปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ

กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของ การปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และการให้บริการประชาชนผ่านช่องทางออนไลน์ โดยกรมสรรพากรได้มีระบบการยื่นคำร้องคำขอหนังสือ/เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-filing) ใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice) เป็นต้น อีกทั้งกรมการขนส่งทางบกได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่น ระบบติดตามรถโดยสารประจำทางแบบเรียลไทม์ (Smart Bus Terminal) แอปพลิเคชันสำหรับจองวันล่วงหน้า (DLT Smart Queue) เพื่อเข้ารับบริการกับสำนักงานขนส่ง เปิดให้จองทั้งการทำใบขับขี่, การต่ออายุใบอนุญาต, การชำระภาษีรถ และการขอใบอนุญาตขับรถระหว่างประเทศ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิวัลย์ ว่องศิลป์ (2552) ได้อธิบายไว้ว่า การนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกองบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้าง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สามารถช่วยประหยัดงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง มีการแข่งขันกันราคาอย่างเป็นธรรม เทคโนโลยีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของภาครัฐได้ การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกให้ทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการ นำไปสู่ภาครัฐที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเชื่อมโยงกับสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (2561) ที่ได้กล่าวว่า รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เป็นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

5.2.1 ระดับขององค์กรในการเป็นองค์กรแบบ FAST Government ของกรมการขนส่งทางบก

จากผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บข้อมูลของประชาชนในกรุงเทพฯ ที่เคยใช้บริการกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก พบว่า กรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก มีระดับการเป็นองค์กรแบบ FAST Government อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1.1 ความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ใช้บริการสาธารณะ

กรมสรรพากรมีความใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลและผู้ใช้บริการสาธารณะ อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ประชาชนสามารถติดต่อหน่วยงานได้โดยตรงอย่างใกล้ชิด ได้รับการอำนวยความสะดวกจาก

หน่วยงาน มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ สาธารณะได้ดี ในส่วนของกรมการขนส่งทางบกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ประชาชนมองว่า ขาดการติดต่อหน่วยงานโดยตรง ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานมากนัก การเปิดรับฟังความคิดเห็นของ ประชาชนถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานได้รับความคิดเห็น และแนวทางในการพัฒนา สามารถ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 กล่าวว่า การบริหารราชการตามพระราชบัญญัติต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรวรรณ เตียนศรี and ศรุดา สมพอง (2562) ได้อธิบายว่า ควรปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานของภาครัฐให้ตอบสนองต่อความต้องการ ของประชาชนในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการรับ บริการ ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ บริหารราชการแบบใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.1.2 ความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน

กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีความคล่องตัวของรัฐบาลในมุมมองของประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ขั้นตอนการให้บริการของทั้งสององค์การมีความสะดวก รวดเร็ว ไม่ มากนัก ประชาชนไม่ได้รับการอำนวยความสะดวก อีกทั้งข้อมูลขององค์การไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของประชาชนได้ ประชาชนมองว่าองค์การยังไม่มี ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและ การให้บริการแก่ประชาชน ควรมีการปรับปรุง และพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานให้รวดเร็ว และ ตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Mckinsey&Company (พิชญ์พีชี สายเชื้อ, 2561) ได้อธิบายว่า Agile Organization เน้นการทำงานแบบประสานงาน มีความยืดหยุ่นสูง ลดขั้นตอนระเบียบต่างๆออกไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌณา มนต์ปณิชา (2563) การปรับโครงสร้างองค์การมาใช้แนวคิดแบบอโงิล ก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาตนเอง นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อความ ต้องการของประชาชน และผู้ปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น

5.2.1.3 ภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีภาพลักษณ์ข้าราชการในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ บุคลากรของกรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมี การให้บริการประชาชนที่ไม่ครอบคลุม หรือไม่สามารถให้ข้อมูลตามความต้องการของประชาชน ได้มากนัก อีกทั้งประชาชนมองว่าบุคลากรภาครัฐไม่ได้มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุไรวรรณ เตียนศรี and ศรุดา สมพอง (2562) ได้อธิบายว่า ด้านภาพลักษณ์ขององค์การและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของข้าราชการ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมและจะต้องปรับตัวในการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ควรมีการปรับรูปแบบและวิธีการบริหารงานให้มุ่งบริการที่มีคุณภาพตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

5.2.1.4 การใช้งานเทคโนโลยีของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชน

กรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการใช้งานเทคโนโลยีของรัฐบาล ในมุมมองของประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การได้นำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน เนื่องจากความไม่เสถียรของระบบเทคโนโลยี และบุคลากรขององค์การยังไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม อีกทั้งข้อมูลขององค์การจากเว็บไซต์หรือช่องทางออนไลน์ ไม่ครอบคลุม ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การออกแบบและพัฒนาระบบที่มีความซับซ้อนและยากต่อการใช้งาน ตลอดจนกฎหมายและระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการให้บริการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

5.2.3 ปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบ FAST Government

จากผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บข้อมูลบุคลากรของกรมสรรพากร กรมการขนส่งทางบก และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และความคิดเห็นของประชาชนที่ตอบแบบสอบถามพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบ FAST Government ประกอบด้วย โครงสร้าง ความคล่องตัว ทักษะและความพร้อมของบุคลากร และ ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.3.1 ปัญหาด้านโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การของภาครัฐนั้น มีลักษณะโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ ลำดับชั้นบังคับบัญชาสูง ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ล่าช้า และซ้ำซ้อน ไม่สามารถให้บริการที่รวดเร็ว ตอบสนองผู้รับบริการได้ไม่มากนัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัย เลาหวิเชียร et al. (2559) ได้อธิบายว่า กรมที่ศึกษามีปัญหาด้านโครงสร้างที่เป็นแนวดิ่ง มีความเป็นทางการสูง การปรับปรุงองค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการบริหารคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจในการปรับปรุงองค์การ ควรปรับโครงสร้างให้เป็นองค์การแบบราบ โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง มีความเกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย

ระเบียบ ต่างๆของภาครัฐ ไม่สามารถแก้ไขโครงสร้างองค์การได้อย่างทันท่วงที จึงมีการเพิ่มหน่วยงานหรือคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น นำไปสู่โครงสร้างองค์การที่มีขนาดเพิ่มขึ้นไปอีก สอดคล้องกับวิจัยของ อุไรวรรณ เตียนศรี and ศรุตา สมpong (2562) ได้กล่าวว่า การบริหารราชการจะต้องมีความพร้อม โดยผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและสามารถตรวจสอบการนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งในการปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เพื่อเป็นการทบทวนและจัดการกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม ขจัดความซ้ำซ้อนและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

5.2.3.2 ปัญหาด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ

ปัญหาด้านโครงสร้าง และด้านความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัวขององค์การนั้น มีความเกี่ยวข้องกัน ด้วยปัญหาทางด้านกฎหมาย นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ไม่คล่องตัว การจะปรับเปลี่ยนองค์การมีความเป็นไปได้อย่างล่าช้า ซึ่งการแก้ไขให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว แบบชั่วคราวนั้น ถือเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาจากปลายเหตุ ไม่ได้ทำให้ภาครัฐเกิดความคล่องตัวอย่างแท้จริง อีกทั้งแม้กรรมสรรพากรและกรมการขนส่งทางบกมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การทำงานสะดวก และคล่องตัวมากขึ้น แต่การให้บริการแก่ประชาชนยังไม่สามารถตอบสนองได้ตามความต้องการ และไม่สามารถสร้างความสะดวก รวดเร็ว ให้แก่ผู้ใช้บริการได้เท่าที่ควร สอดคล้องกับวิจัยของ อุไรวรรณ เตียนศรี and ศรุตา สมpong (2562) ได้กล่าวว่า โครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น ยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก เป็นข้อจำกัดที่ไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมและไม่ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นจะต้องแก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ การปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ โดยจะต้องมีการทบทวนภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม ต้องลดความซ้ำซ้อนของหน้าที่

5.2.3.3 ปัญหาด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร

บุคลากรของภาครัฐปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถ และความชำนาญที่แตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยาก อีกทั้งขึ้นอยู่กับความสนใจของแต่ละบุคคล เมื่อเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้ในระบบ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาครัฐต้องมีการเปลี่ยนแปลงตาม แต่หากบุคลากรไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่เท่าทันกับองค์การ ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมาก

ยิ่งขึ้น นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เกิดประโยชน์ อีกทั้งบุคลากรภาครัฐไม่ได้มีความรู้สึกและความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบเดิม ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ภาครัฐจึงควรให้ความสนใจกับการสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุไรวรรณ เตียนศรี and ศรีดา สมพงษ์ (2562) ได้อธิบายว่า การขาดบุคลากรที่มีศักยภาพและความเป็นมืออาชีพ ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความรู้ความชำนาญ และมีความเข้าใจในหน้าที่ของตนในการให้บริการแก่ประชาชนที่มารับบริการ เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความต้องการ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญที่เหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถือเป็นสิ่งที่ภาครัฐต้องพัฒนามากยิ่งขึ้น

5.2.3.4 ปัญหาด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ของภาครัฐนั้น เกิดปัญหาและข้อจำกัด ในสองด้านหลัก คือ ด้านความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งภาครัฐจำเป็นต้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่สำคัญ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน และควรมีความก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีมากกว่าภาคส่วนอื่น ปัญหาที่สอง คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานของภาครัฐ และการตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อให้การรับบริการมีความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น จากความคิดเห็นของประชาชนบ่งบอกถึงการทำงานที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เท่าที่ควร จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุง พัฒนาระบบการให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเท่าเทียม และทั่วถึงมากขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะงานวิจัย

องค์การภาครัฐที่มีความเป็น FAST Government ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างครอบคลุม กล่าวคือ ภาครัฐควรสนับสนุนให้แต่ละองค์การมีโครงสร้างองค์การที่มีลำดับชั้นบัญชาการไม่สูง โดยการนำวิธีการบริหารจัดการแบบคล่องตัว (Agile) เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่คล่องตัว และสามารถบูรณาการความรู้และข้อมูลต่างๆของแต่ละองค์การเข้าด้วยกันอย่างรวดเร็ว โดยผู้ปฏิบัติงานและประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่าย ไม่ซับซ้อน อีกทั้งภาครัฐควรดึงดูดผู้ที่มีความสามารถและชำนาญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่การทำงานกับภาครัฐ และรักษาบุคลากรที่มีทักษะที่ดีให้อยู่กับภาครัฐเพื่อสามารถพัฒนาภาครัฐให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลง และทันสมัย โดยไม่เพียงแต่กรมที่ได้รับรางวัล ควรพัฒนาองค์การภาครัฐอื่นๆไปพร้อมกัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการเป็นองค์การแบบ FAST Government ของกรมสรรพากร และกรมการขนส่งทางบก เพียงสององค์การ การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาองค์การอื่นๆในภาครัฐ เพื่อให้มีตัวแบบ หรือเกณฑ์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การของภาครัฐสู่การเป็นองค์การแบบ FAST Government ต่อไป

2) การที่จะเป็นองค์การแบบ FAST Government ได้นั้น องค์การจะต้องมีลักษณะที่เป็นไปตามปัจจัยสำคัญทั้ง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ปัจจัยด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร และปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐ ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาว่าองค์การภาครัฐไทยสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็น FAST Government ได้หรือไม่ และในอนาคตปัจจัยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศของภาครัฐจะสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่ใหญ่ของราชการไม่เป็นปัญหาในการปรับเปลี่ยนองค์การและเพิ่มความคล่องตัวได้หรือไม่

3) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากบุคลากรของส่วนกลางเป็นหลัก ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย การศึกษาครั้งต่อไปอาจจะศึกษาเพิ่มเติมในสำนักงานสรรพากรพื้นที่/สำนักงานขนส่งจังหวัดหรือบุคลากรผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้านและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

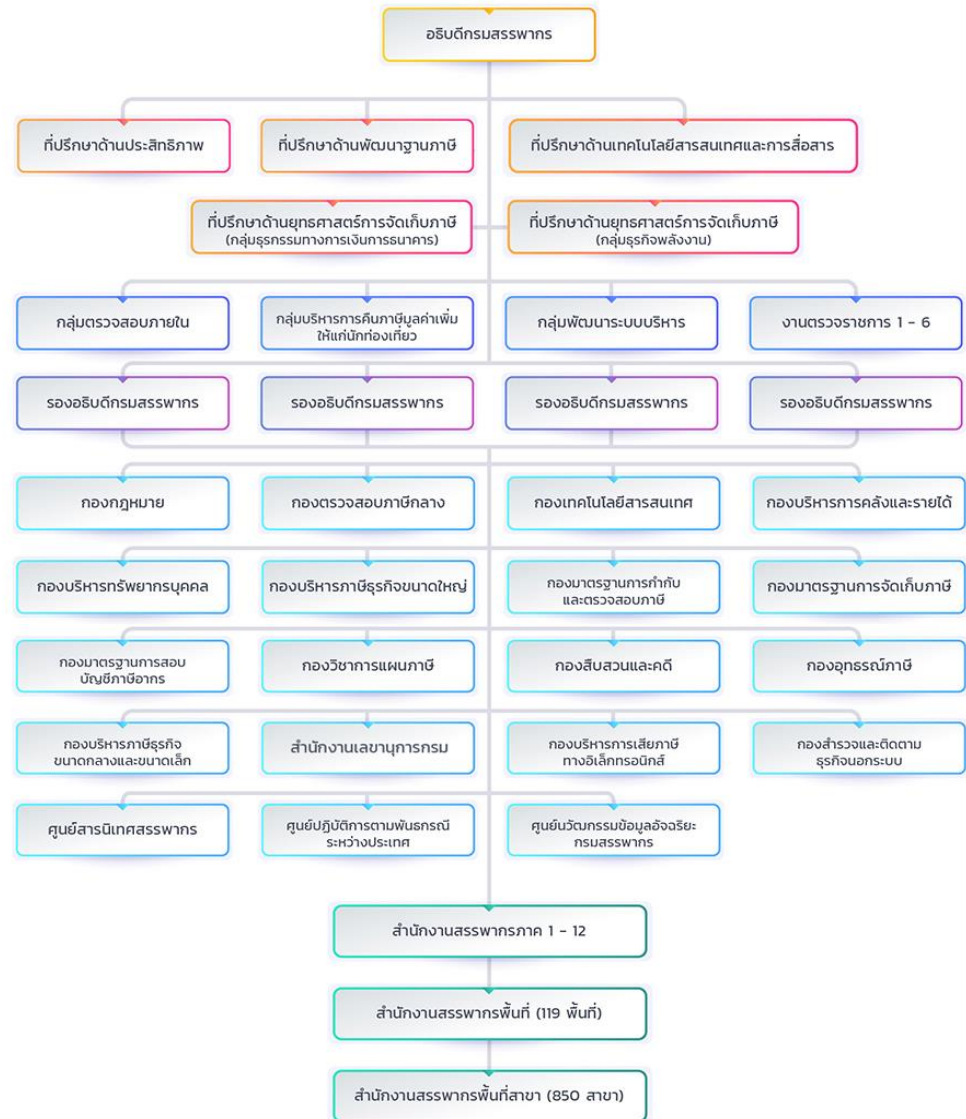
บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



1. โครงสร้างการบริหารของกรมสรรพากร



ที่มา : (กรมสรรพากร, 2566)

วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ด้วยนวัตกรรมและบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง

พันธกิจ

จัดเก็บภาษีตรงเป้า นโยบายตรงกลุ่ม บริการตรงใจ จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ ยกระดับการให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี เสนอนโยบายทางภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง

อำนาจหน้าที่

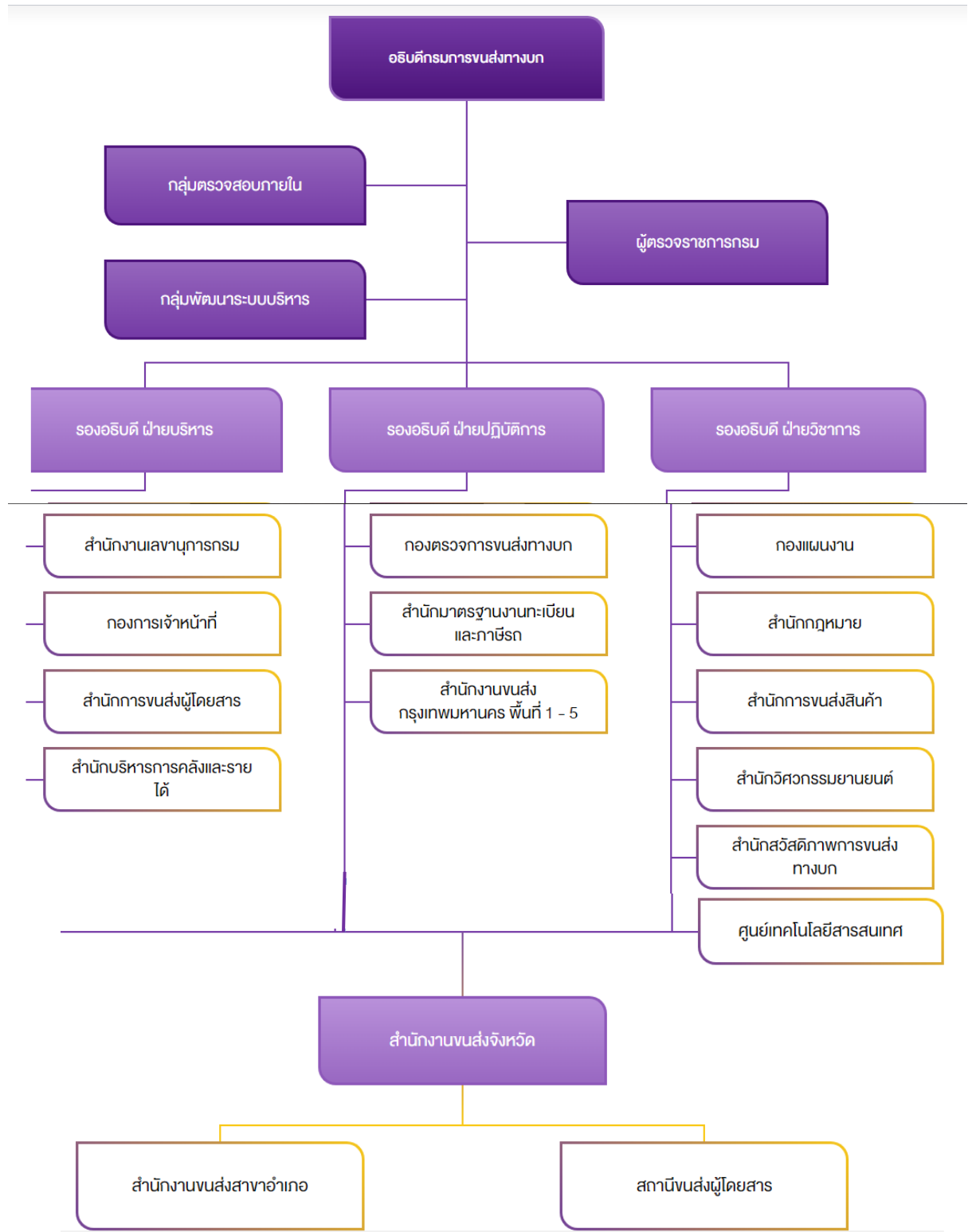
- (1) จัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (2) เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง
- (3) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

แนวทางการปฏิบัติงานของกรมสรรพากร

กรมสรรพากรมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำกรอบการประเมินส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 อีกทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาองค์การสู่ดิจิทัล (กรมสรรพากร, 2564, หน้า 40-42) ตามตัวชี้วัดของกรมสรรพากร ได้แก่ จำนวนของผู้ใช้บริการระบบ e-Tax Invoice ที่เพิ่มขึ้น เพื่อลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและระยะเวลาในการจัดส่งเอกสาร และระบบ e-WHT (e-Withholding Tax) สามารถรับชำระภาษีหัก ณ ที่จ่ายเพิ่มเติมผ่านบริการการตัดบัญชีโดยตรง ผู้จ่ายเงินไม่ต้องออกและจัดส่งหนังสือรับรองภาษีหัก ณ ที่จ่าย ตามมาตรา 50 ทวิ อีกทั้งสามารถตรวจสอบข้อมูลภาษีหัก ณ ที่จ่าย ผ่านเว็บไซต์ของกรมสรรพากร เป็นต้น รวมถึงกรมสรรพากรได้รับรางวัลเลิศรัฐยอดเยี่ยม มีความเป็นเลิศขององค์การภาครัฐ รางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ ด้านองค์กรนวัตกรรมดีเด่น และรางวัลบริการภาครัฐประเภทยกระดับบริการที่ตอบสนองต่อสถานการณ์โควิด 19 ฯลฯ

จากผลการดำเนินงานของกรมสรรพากรในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่งผลให้กรมสรรพากรสามารถถอดบทเรียนและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ขับเคลื่อนกระบวนการงานให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์ (กรมสรรพากร, 2564)

2. โครงสร้างการบริหารของกรมการขนส่งทางบก



ที่มา : (กรมการขนส่งทางบก, มปป)

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนน ให้มีคุณภาพ และปลอดภัย

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนน ให้ได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัย
2. พัฒนานวัตกรรมการควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนน และบังคับใช้กฎหมาย
3. พัฒนาและส่งเสริมการให้บริการระบบการขนส่งทางถนน ให้มีคุณภาพ และมีสำนึกรับผิดชอบ
4. บริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

อำนาจหน้าที่

ควบคุมและจัดระเบียบการขนส่งทางถนนภายในประเทศและระหว่างประเทศ จัดทะเบียนและเก็บภาษีรถ และออกใบอนุญาตขับรถ พัฒนาระบบการขนส่งทางถนนและการใช้รถ ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ กฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการปฏิบัติงานของกรมการขนส่งทางบก

กรมการขนส่งทางบกได้ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริการประชาชนให้สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น (กรมการขนส่งทางบก, 2564) โดยการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทั้งการรับชำระภาษีด้วยวิธีการทำรายการผ่านระบบออนไลน์ (E-Payment) อีกทั้งเพิ่มช่องทางการชำระภาษี เช่น เลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax) ผู้ใช้บริการสามารถขับรถเข้าช่องให้บริการแล้วขับผ่านออกไปโดยไม่ต้องลงจากรถ การชำระภาษีรถ ณ จุดบริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส การรับชำระภาษีรถประจำปีผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ รวมถึงการให้บริการใบอนุญาตขับรถในรูปแบบ New Normal สามารถจองคิวเพื่อขอรับบริการผ่านแอปพลิเคชัน DLT Smart Queue และการอบรม e-Learning ได้ด้วยตนเองตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อเป็นการลดขั้นตอนและระยะเวลาการมาติดต่อกับทางราชการของประชาชน รวมถึงกรมการขนส่งทางบกได้รับรางวัลเลิศรัฐ ประจำปี 2564 ด้านบริการภาครัฐ ระดับดี ประเภทยกระดับบริการที่ตอบสนองต่อสถานการณ์โควิด 19

- CoChran, W. G. (1959). *Sampling Techniques*. (New York : John Wiley&Sons.)
- Forum, W. E. (2012). *Future of Government - Fast and Curious*.
<https://www.weforum.org/reports/future-government-fast-and-curious/>
- World Economic Forum. (2012). *Future of Government - Fast and Curious*.
 [Record #12 is using a reference type undefined in this output style.]
 [Record #22 is using a reference type undefined in this output style.]
 [Record #11 is using a reference type undefined in this output style.]
 [Record #21 is using a reference type undefined in this output style.]
- ณณา มนต์ปัญญา. (2563). การศึกษาความพึงพอใจของพนักงานภายหลังการปรับโครงสร้างองค์กรจากการทำงานแบบแบ่งตามหน้าที่ (*Functional structure*) มาเป็นการทำงานโดยใช้แนวคิดอไจล์ (*Agile Organization*) : กรณีศึกษาบริษัทเครื่องมือแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล].
- ทิพรารวรรณ ทับสาร. (2556). การบริหารงานโดยใช้แนวคิดแบบลีนในภาครัฐ กรณีศึกษา ศาลาว่าการเมืองพัทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- นิภาพร สุวัฒนวิษ. (2562). แนวทางการใช้อไจล์ (*Agile*) ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จของธนาคารแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยมหิดล].
- ประชาชาติธุรกิจ. (2561). องค์กรที่มีความยืดหยุ่น. <https://www.prachachat.net/facebook-instant-article/news-182372>
- ประโยชน์ ส่งกลิ่น. (2551). การปฏิรูปการจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยและสิงคโปร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- พรชิตา อังกินันท์. (2560). แนวทางการพัฒนาองค์กรประเภทธุรกิจธนาคารสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].
- พิชญ์พีชี สายเชื้อ. (2561). องค์กรที่มีความยืดหยุ่น. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
<https://www.prachachat.net/facebook-instant-article/news-182372>
- มะลิวัลย์ ว่องศิลป์. (2552). การนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในองค์กรภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์กร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตรต์ เอี่ยมสมบูรณ์. (2559). การพัฒนาการให้บริการภาครัฐ กรณีศึกษา : ศูนย์ประสานการบริการด้านการลงทุน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- ศศิมา สุขสว่าง. (มปป). ความหมาย หลักการ แนวคิดของ *Agile* ในการทำงานแบบใหม่.
<https://www.sasimasuk.com/17224201/agile-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3-%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2->

[%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3-%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87-agile-%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88](#)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. Retrieved 30 from

https://www.ocsc.go.th/digital_skills2#gsc.tab=0

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.

Retrieved 18 from <https://www.opdc.go.th/content/Nzc>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (มปป). Lean Government แนวคิดในการบริหารราชการยุคใหม่.

[Record #10 is using a reference type undefined in this output style.]

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2561). รายงานประจำปี 2561.

https://www.dga.or.th/upload/download/file_50d123f1dd0092ddd869a39c7a76528d.pdf

อุทัย เลาหิเชียร, สุรรณี แสงมหาชัย, & ครรชิต ทรรคนะวิเทศ. (2559). การปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อความสำเร็จในการบริหารงาน : ศึกษากรณีหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงอุตสาหกรรม. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.

อุไรวรรณ เตียนศรี, & ศรุตฯ สมพอง. (2562). การปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามนโยบายรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กัญญาวีร์ ปิตุรัตน์
วัน เดือน ปี เกิด	1 กุมภาพันธ์ 2539
สถานที่เกิด	เชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	กรุงเทพมหานคร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY