

## นวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์

### กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี\*

#### The Organizational Innovation for Human Resources Development

#### A case study of the Revenue Regional 5 Chonburi province

วนัชชา ทองคำ\*\*

Wanatcha Thongkum

6314832002@rumail.ru.ac.th

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยใช้วิธีวิจัยสนทนากลุ่มและวิจัยเอกสาร ในส่วนของการวิจัยสนทนากลุ่มได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ แต่ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ ความต่างของช่วงวัยของบุคลากรก็ระยะเวลาในการเรียนรู้การใช้งานนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมไปถึงประสิทธิภาพและจำนวนของอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีต่อการใช้งานของบุคลากรในองค์การ ทั้งนี้ แนวทางในการแก้ไขและพัฒนา คือ ควรมีการจัดโครงการฝึกอบรมทั้งในเรื่องการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ประโยชน์ที่นวัตกรรมและเทคโนโลยีจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมตั้งรับกับการก้าวเข้าสู่ยุคสมัยใหม่แห่งนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมไปถึงการจัดอบรมเกี่ยวกับวิธีการใช้งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่องค์การเลือกใช้ เพื่อสร้างทักษะให้บุคลากรมีความคุ้นชินจนสามารถใช้งานสิ่งเหล่านี้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) รัฐบาลควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดสรรอุปกรณ์ให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างเพียงพอต่อการใช้งาน 2) องค์การควรมีการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการใช้งานด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญ 3) องค์การควรมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้บุคลากรมีกระบวนการคิดและมีทัศนคติที่ดีในการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ปฏิเสธการเข้ามา มีบทบาทของนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่อการดำเนินชีวิตและวิถีแห่งการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ :** นวัตกรรม ; การพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์

---

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง นวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี

\*\*นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

สังคมยุคปัจจุบันพบว่ารูปแบบการใช้ชีวิตของมนุษย์ยุคเก่าย่อมแตกต่างกับมนุษย์ยุคใหม่ เป็นผลทำให้ทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ของมนุษย์แตกต่างกันไป อีกทั้งโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ด้วยกลไกทางสังคม อย่างเช่น เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น ทำให้ติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลได้สะดวกขึ้น และลดช่องว่างระหว่างมนุษย์ด้วยกันลง มนุษย์ถือเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความสามารถในการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ตลอดจนสามารถเรียนรู้ทั้งเชิงวิชาการและการปฏิบัติได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด รวมทั้งสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในบริบทสังคมของการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน จึงควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับเป็นภารกิจงานที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตและพัฒนาต่อไปได้ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร ที่เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การสรรหา และบุคลากรได้บรรจุเข้าทำงาน ซึ่งมีคุณสมบัติอันเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และทำให้กระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์กรนั้น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะต้องมีขั้นตอนกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น องค์กรนั้น ๆ จะต้องส่งเสริมให้มีหลักสูตรหรือกิจกรรมที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนางานและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีทักษะในงานมากขึ้น และต้องการที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรต่อไป โดยกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะดำเนินไปจนกว่าบุคคลนั้นออกจากงาน หรือสิ้นสุดการเป็นบุคลากรขององค์กร หากบุคคลนั้นไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว จะยังคงสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมในสังคมและเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ตลอดจนสามารถสร้างคุณูปการให้แก่ส่วนรวมและประเทศชาติต่อไปได้ในท้ายที่สุด

การบริหารองค์กรภาครัฐเป็นการบริหารงานที่กำหนดโดยภาครัฐอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน คำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับประชาชนและส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นหลัก ต่างกับการบริหารองค์กรภาคเอกชนที่มุ่งเน้นผลกำไร ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2562 มีสาระสำคัญว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการจะต้องสอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติและแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการปรับโครงสร้างส่วนราชการ โดยห้ามจัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจหรือหน้าที่เหมือนส่วนราชการที่ได้มีการยุบเลิก โอน หรือรวมไปแล้ว ยกเว้นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐหรือเศรษฐกิจของประเทศ รวมไปถึงการรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงจะสามารถจัดตั้งได้ และให้มีการยกระดับภาครัฐโดยการเชื่อมโยงผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในการบริหารองค์กรภาครัฐยังคงมีเป้าหมายสำคัญเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐและเพื่อประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ ประชาชนในประเทศเป็นหลัก

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564) มีสาระสำคัญว่า “นวัตกรรมคือหัวใจของการพัฒนา” โดยมุ่งพัฒนาคนไทยในทุกช่วงวัยให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาตนเองได้ในตลอดช่วงชีวิต ได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและเพียงพอ อีกทั้งต้องได้รับการบริการทางสังคมที่มีคุณภาพ ผู้ด้อยโอกาสจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเหมาะสม รวมทั้งชุมชนต้องมีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งแผนพัฒนาฯ นี้มุ่งเน้นให้ประเทศไทยสร้างเศรษฐกิจเข้มแข็งที่สามารถ

แข่งขันได้ ทรัพยากรธรรมชาติสมดุล สังคมเป็นธรรม และมีภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีระบบด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งประชาชนได้มีส่วนร่วมต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติ อย่าง “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี” (พ.ศ.2560 - พ.ศ. 2579) มีสาระสำคัญว่า เป้าหมายของการพัฒนาที่สำคัญ คือ เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ เป็นพลเมืองดีของประเทศ เป็นมนุษย์ที่มีหลักการคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และรักการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม เป็นนักคิด ตามความถนัดของตนเองได้ เพื่อให้คนไทยสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศให้ก้าวทันต่อยุคสมัยได้

ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารองค์การภาครัฐ เพราะภาครัฐเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของประเทศ ซึ่งในสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบัน ภาครัฐของไทยอาจไม่สามารถใช้วิธีการบริหารจัดการจัดการภาครัฐเช่นเดิมได้ เพราะวิธีการบริหารจัดการภาครัฐแบบเก่าอาจไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย เพราะฉะนั้นบุคลากรในองค์การภาครัฐจึงต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นวัตกรรมการบริหารองค์การจึงได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน เป็นสาเหตุให้เกิดการสร้าง “นวัตกรรมภาครัฐ” ในการที่จะคิดใหม่ ทำใหม่เปลี่ยนแปลงใหม่ให้นวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการทำงานสามารถเกิดขึ้นได้จริงในองค์การของภาครัฐ ออกจากกรอบความคิดและกฎระเบียบเดิมที่จำกัดความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของแนวการบริหารจัดการสมัยก่อน และปรับเปลี่ยนวิธีการให้เข้ากับองค์การและภารกิจงานของภาครัฐในส่วนงานราชการนั้น ๆ เพื่อบรรลุความสำเร็จที่องค์การได้กำหนดไว้ และเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ ให้ตอบโจทย์ต่อการขับเคลื่อนประเทศไทยและมุ่งพัฒนาต่อไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและมีเสถียรภาพมากที่สุด จากปัญหาและความเป็นมาดังกล่าว สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ได้กำกับดูแลงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากกรมสรรพากร โดยมีพื้นที่ความรับผิดชอบใน 9 จังหวัด (มหาดไทย) ได้แก่ ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด สระแก้ว นครนายก และสมุทรปราการ ซึ่งได้แบ่งเป็นสำนักงานสรรพากรพื้นที่ทั้งสิ้น 13 แห่งทั่วภาคตะวันออก

ผู้วิจัยซึ่งทำงานในองค์การภาคเอกชนที่มีการดำเนินกิจการทางด้านซอฟต์แวร์เฉพาะทางเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสนใจจะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและนวัตกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ จึงได้เลือกกรณีศึกษาเป็นสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบันได้เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น ส่งผลให้สถานการณ์โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบต่องานการทำงานและการดำรงชีวิตประจำวันที่ต้องดำเนินไปด้วยวิถีใหม่ ทางองค์การได้มีแผนงานและโครงการที่ได้นำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้และช่วยให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปด้วยความสะดวกและไม่ติดขัดภายใต้สถานการณ์ที่มีความจำเป็นต้องเว้นระยะห่าง เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ดังนั้น การเกิดขึ้นของสถานการณ์ดังกล่าวถือว่าเป็นปัจจัยกระตุ้นให้สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี รวมทั้งองค์การภาครัฐอื่น ๆ จะต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในหลายส่วนงาน เพื่อให้ภารกิจงานขององค์การสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้มีการพัฒนาเพื่อก้าวเข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเอาประสบการณ์ความรู้ที่ได้มีส่วนร่วมกับองค์การเอกชนที่ผู้วิจัยได้ทำงานอยู่นั้น มาศึกษาและทำความเข้าใจในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วย

เหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เรียนรู้ในนวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์การภาครัฐควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานในองค์การภาคเอกชนของผู้วิจัยด้วยเช่นเดียวกัน โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรณีศึกษาของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี เพื่อให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน รูปแบบ วิธีการ การบริหารจัดการในงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่สามารถนำมาช่วยในการบริหารงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่สามารถนำไปแก้ไข ปรับปรุง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาสำหรับการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ และสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา การปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ สร้างคุณค่าสูงสุดต่อองค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ในงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรีต่อไป

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี มีวิธีการวิจัย ดังนี้

- 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากบทความ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ เอกสารประกอบการบรรยาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 2) การวิจัยภาคสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured Interview or formal Interview) โดยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลสำคัญ (Key informants) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นบุคลากรระดับชำนาญการและปฏิบัติการทั้งหมดจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาในงานในด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง นวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1) วิธีการเก็บรวบรวมจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป ที่รวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือ การปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ

2) วิธีการเก็บรวบรวมจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย โดยมีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว ใช้การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์หรือคำถามในแบบเดียวกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการใช้นวัตกรรมองค์การมาบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลากรของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลได้กำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ โดยก่อนสัมภาษณ์ได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์จะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกภาพและเสียง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
- 2) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปประมวลผลและวิเคราะห์ผล
- 3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถามแล้ว นำมาเปรียบเทียบข้อมูลเอกสารที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป
- 4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการนำนวัตกรรมการบริหารองค์การมาใช้ในการแก้ปัญหา อุปสรรค และการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี โดยใช้การนำเสนอรูปแบบเชิงคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาจำแนกประเด็นสำคัญ โดยนำมาจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตีความ ประมวลผล สรุปผล ตลอดจนบันทึกข้อมูลตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัยเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ 1) แนวคิด

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การ 2) แนวคิดเกี่ยวกับวัฏกรรมการบริหารในองค์การ 3) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 และ 5) การพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของส่วนบริหารงานทั่วไป สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี เพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางในการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ร่วมกับการประมวลผลผลการวิจัยสนาม

### ผลการวิจัยสนาม

การศึกษาวิจัย เรื่อง วัฏกรรมการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้าราชการประจำและพนักงานจ้างของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี จำนวน 10 คน ในการใช้แบบสัมภาษณ์ที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่างมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง วัฏกรรมการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมา อภิปรายผลตามกรอบประเด็นปัญหาในการวิจัย ดังนี้

#### 1. การนำวัฏกรรมการบริหารองค์การมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี

จากการศึกษาวิจัยพบว่าวัฏกรรมการบริหารองค์การมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) วัฏกรรมและเทคโนโลยี 2) แผนงานและโครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) วัฏกรรมและเทคโนโลยี ถือเป็นปัจจัยสำคัญของยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ถูกนำมาใช้กับการบริหารงานเพื่อให้ตรงกับภารกิจของแต่ละหน่วยงานและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นปัจจัยเร่งสำคัญที่ทำให้แต่ละองค์การต้องนำเอาวัฏกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน สำหรับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ได้นำเอาวัฏกรรม เทคโนโลยี รวมไปถึงสื่อสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ทั้งงานด้านเอกสารและงานที่ต้องใช้เพื่อติดต่อสื่อสารในการประชุมกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนงานนี้ เมื่อได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน แล้วจะช่วยให้งานด้านเอกสารอยู่บนระบบ สะดวกรวดเร็วในการใช้งาน และงานเอกสารต่าง ๆ จะอยู่บนฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานสามารถเข้าถึงข้อมูลกลางร่วมกันได้ อีกทั้งในด้านการติดต่อสื่อสารสามารถลดความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้จากการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการเข้าประชุม เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันต่อไปได้

สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Marquardt และ Angus Reynolds (1994) ได้อธิบายไว้ว่า การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) โดยการนำวิทยาการในด้านคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีเหมาะสมที่จะนำมาช่วย ในการปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยมีการเก็บข้อมูลซึ่งจะช่วยให้การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น

2) แผนงานและโครงการ เป็นแนวปฏิบัติที่ฝ่ายบริหารขององค์การพยายามผลักดันให้เกิดขึ้น เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่ยุคสมัยที่ได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจงาน ซึ่งจะนำมาใช้ควบคู่ไปกับการดำเนินงานขององค์การราชการในหลายภาคส่วน ไม่เพียงแต่ภาคส่วนการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ผู้วิจัยพบว่ากรณีที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีแผนและโครงการที่เริ่มต้นจากการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์การในด้านการใช้งานนวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนี้อยู่ภายใต้ความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อรองรับต่อทิศทางเปลี่ยนแปลงของวิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และการเข้าสู่ยุคแห่งโลกาภิวัตน์อย่างเต็มรูปแบบ

สอดคล้องกับแนวคิดของ วิมา พิงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า ในการดำเนินงานจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับกลยุทธ์การจัดการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดของ ภาณุ ลิ้มมานนท์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 81) ได้อธิบายไว้ว่า ในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อกัน ตลอดจนความรู้หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้เกิดกระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น รวมถึงการจัดการทรัพยากร เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

## 2. ปัญหาและอุปสรรคในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี

จากการศึกษาวิจัย พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี มีประเด็นหลักอยู่ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ประเด็นด้านบุคลากร 2) ประเด็นด้านอุปกรณ์และระบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ประเด็นด้านบุคลากรที่อยู่ในองค์การกับการมีช่วงวัยที่แตกต่างกัน พบว่าเรื่องช่วงวัยและวัยสูงอายุทำให้เกิดข้อจำกัดต่อการดำเนินงานที่ต้องใช้งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีควบคู่ไปกับการทำงานของบุคลากรในองค์การ เนื่องจากการใช้งานด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ใหม่และเปลี่ยนแปลงไปจากวิธีการทำงานแบบเดิมเป็นอย่างมาก ทำให้การเรียนรู้จนเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการมีทักษะในการใช้งานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการดำเนินชีวิตประจำวันของบุคลากรที่จะต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มากขึ้น ดังนั้น บุคลากรกลุ่มที่มีอายุจะเป็นกลุ่มที่พบกับข้อจำกัดในการใช้เทคโนโลยี ด้วยเหตุผลเนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ใหม่ ทำให้ช่วงอายุที่ผ่านมาของบุคลากรกลุ่มสูงอายุนี้ไม่คุ้นชินกับการใช้งานและยังขาดทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพราะการเติบโตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรกลุ่มนี้ไม่ได้มีการดำเนินชีวิตที่เติบโตมาพร้อมกับการใช้งานนวัตกรรมและเทคโนโลยี ประเด็นดังกล่าวนี้ไม่เพียงเกิดขึ้นกับกลุ่มบุคลากรสูงอายุเท่านั้น แต่บุคลากรในทุก ๆ ช่วงวัยต่างก็ต้องพบกับ การเปลี่ยนแปลงในวิธีการดำเนินงานที่ต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานโดยเฉพาะภารกิจงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่โดยปกติแล้ว งานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างต้องเน้นการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งบุคลากรกลุ่มวัยอื่น ๆ ก็ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้ที่จะนำประโยชน์ของเทคโนโลยีไปใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจได้ดีและรวดเร็วกว่ากลุ่มวัยสูงอายุ รวมทั้งระยะเวลาในการสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีที่นำไปใช้ควบคู่ไปกับการทำงานจะใช้เวลาน้อยกว่ากลุ่มวัยสูงอายุเช่นเดียวกัน เนื่องจากในปัจจุบัน

ทุกภาคส่วนของสังคมทั่วโลกกำลังเผชิญอยู่กับการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและสถานการณ์การแพร่ระบาดยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยาวนานจนถึงปัจจุบัน ทำให้ต้องนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นด้วยปัจจัยดังกล่าวพบว่า มีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีการปฏิบัติเดิมทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิตจะต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างถาวร ที่เป็นเช่นนี้เพราะด้วยเหตุผลจากทิศทางการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่นวัตกรรมและเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ทำให้ทุกช่วงวัยต่างก็ต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2) ประเด็นด้านอุปกรณ์และระบบ เนื่องจากสถานการณ์การเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้องค์การต้องมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้เข้ามามีบทบาทในการปฏิบัติงานในแต่ละภาคส่วนขององค์การ เพราะฉะนั้นอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม อย่างเช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมและซอฟต์แวร์ เป็นสิ่งที่องค์การจำเป็นต้องจัดสรรให้กับบุคลากรอย่างเพียงพอ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์การ ซึ่งต้องใช้ทั้งงบประมาณจำนวนมากและความเข้าใจในการใช้งานสิ่งเหล่านี้ของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ทำให้ความสามารถและประสิทธิภาพของอุปกรณ์ที่บุคลากรใช้งานอยู่ยังไม่พร้อมกับการใช้งานไม่ว่าจะเป็นสภาพของอุปกรณ์ที่เสื่อมโทรมและมีอายุการใช้งานเป็นเวลานาน รวมทั้งประสิทธิภาพของอุปกรณ์ที่ยังไม่เหมาะสมกับการใช้งานในระบบสารสนเทศต่าง ๆ ตลอดจนเรื่องการจัดสรรอุปกรณ์ที่ยังไม่ค่อยเพียงพอต่อจำนวนบุคลากรในองค์การ เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีเหล่านี้ได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินต่อไปตามภารกิจขององค์การได้

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชชุดา ธนพูนไพศาล (2560) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนกลาง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มาอย่างต่อเนื่อง สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากร รวมทั้งบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ ในส่วนของข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรู้ และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานต่าง ๆ และเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2562, หน้า 88) ได้อธิบายไว้ว่า การรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การที่จะทำให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยอธิบายถึงกลยุทธ์ในการจ้างงานจากภายนอกองค์การ (Outsourcing) นั่นคือ การใช้บริการจากภายนอกองค์การมาดำเนินการแทน เพื่อช่วยงานในบางส่วนชั่วคราวหรืองานพื้นฐานระยะยาว

สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรดา รัตนะ (2562) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบได้ ตัวอย่างเช่น 1) ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยี Digital อันเนื่องมาจากความหลากหลายของช่วงอายุของบุคลากรในองค์การ ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีข้อจำกัดหลายอย่าง ซึ่งเกิด



จากการใช้เทคโนโลยีของคนรุ่นต่าง ๆ 2) ปัญหาการขาดงบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ อุปกรณ์มีการใช้งานร่วมกันและมีอายุการใช้งานที่นานเกินไป ส่งผลให้อุปกรณ์เกิดการเสื่อมสภาพ 3) ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี ซึ่งในการปฏิบัติงานยังขาดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ที่ทำให้เกิดการทำงานแบบ Digital Workplace เพื่อเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลทุกอย่างให้รวดเร็วมากขึ้น แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานผ่านระบบ Digital เปลี่ยนแปลงกระบวนการทางความคิดในเรื่องของการคิดนวัตกรรมมาใช้ในยุคปัจจุบัน เป็นต้น

### 3. ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี

จากการศึกษาวิจัย พบว่าข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร 2) การจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจจนเกิดทักษะในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการใช้งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร โดยเบื้องต้นพื้นฐานทางจิตวิทยาของมนุษย์ย่อมกลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากวิถีการดำเนินชีวิตแบบเดิม หรือการที่มนุษย์ต้องพร้อมตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ย่อมเป็นสิ่งที่มนุษย์หลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าว รวมทั้งการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคอีกด้วย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากปัจจัยกระตุ้นสำคัญอย่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นการบีบบังคับให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องพิสูจน์ตนเองและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เริ่มจากการที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีการจัดอบรมที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่แม้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน โดยที่แสดงให้เห็นว่าการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วขึ้น สะดวกมากขึ้น ลดข้อจำกัดในการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินงานในองค์กรต่อไปได้

สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (อ้างถึงใน คาริน ปฏินธิภรณ์, 2556, หน้า 13-15) ที่อธิบายไว้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่มีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคลกรรักงานและชอบงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับทฤษฎี X และ Y ของ McGregor (อ้างถึงใน ยุภา ตรงพิทักษ์กุล, 2550, หน้า 26) ที่อธิบายไว้ว่า สาระสำคัญของทฤษฎี Y เป็นการมองที่พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรตามความเป็นจริง ดังนั้น การดำเนินงานจะสำเร็จได้จะต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถโดยตั้งอยู่บนความพอใจของบุคลากรในองค์กรนั้น โดยปกติแล้วพื้นฐานของบุคคลจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ และมักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด โดยบุคคลทั่วไปจะสามารถสั่งการ และมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง และจะพยายามพัฒนาวิธีการทำงานหรือพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ซึ่งส่วนมากจะชี้ให้เห็นว่าการใช้ทฤษฎี Y ในระยะยาวจะเกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากกว่า

สอดคล้องกับแนวคิดของ พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (อ้างถึงใน ธนสรณ์ ลำจวน, 2560, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ การทำให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ด้วยกระบวนการสร้างพลังกระตุ้นที่ทำให้บุคคลมี

ความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถของตนและชักนำให้บุคคลเลือกมีพฤติกรรมต่าง ๆ ไปในทิศทางที่มุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ

สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2564, หน้า 88) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Services : NPM) มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประเด็น ตัวอย่างเช่น ประชาชนเป็นจุดศูนย์กลางในการจัดการกับความกังวลของประชาชน มีการใช้ความคิดทางกลยุทธ์ ในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคและไม่แน่นอน มุ่งสู่นวัตกรรมที่สามารถคาดการณ์ไกลและเล็งเห็นผลที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็ผลดีหรือผลร้าย มีการพัฒนาจากภายนอกและเป็นการทำงานในเชิงรุก มีการคิดนอกกรอบและเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน สร้างความรวดเร็วในการทำงานเพื่อลดต้นทุนในการทำงาน เป็นการทำงานโดยไม่มีขอบเขต ไม่มีติดติดกับรูปแบบขององค์การ โดยบุคลากรในองค์การต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อให้มีความรู้และความสามารถที่จะจัดการกับปัญหาภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับความรู้ทางวิทยาศาสตร์และนำมาจัดการกับองค์ความรู้

2) ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจจนเกิดทักษะในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งถือเป็นภารกิจงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่จะผลักดันให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างให้บุคลากรขององค์การสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่และเหมาะสมกับรูปแบบในการปฏิบัติงานขององค์การ รวมทั้งบุคลากรจะได้รับความรู้และฝึกทักษะในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมจากการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรกลายเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้มีความจำเป็นกับการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนอย่างที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า (2562) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและความซับซ้อนของเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งภายในและภายนอกองค์การ อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าที เพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับองค์การ เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

สอดคล้องกับแนวคิดของ อีริคช ร็วมมกล (อ้างถึงใน ปัญญา ตีเมฆ, 2557, หน้า 20) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาระดับองค์การ มุ่งพัฒนาบุคคลให้เกิดความชำนาญและสามารถที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เน้นพัฒนาด้านการบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งเน้นจากการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่การเรียนรู้เป็นทีมและมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารองค์การเพื่อการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 รูปแบบ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ มีดังนี้

- 1) รัฐบาลควรสนับสนุนงบประมาณที่ต้องใช้กับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีให้กับสำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี รวมทั้งองค์การหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงาน มีจำนวนเพียงพอต่อบุคลากรในองค์การ ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนางานได้
- 2) สำนักงานสรรพากรภาค 5 จังหวัดชลบุรี ควรมีโครงการจัดอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับขององค์การสำหรับการพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรทุกภาคส่วนได้นำเอาความรู้และทักษะด้านการใช้งานด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีไปพัฒนาต่อในภารกิจงานของตนเองให้ได้งานที่มีคุณภาพ ตลอดจนทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานในภาคส่วนของตัวเองได้สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย อันจะนำไปสู่การพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย ทำให้แต่ละองค์การมีทรัพยากรมนุษย์เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีอายุหรือกลุ่มบุคลากรรุ่น Baby Boomers แทรกซึมอยู่ในแต่ละภาคส่วนขององค์การ ซึ่งกลุ่มคนสูงอายุเหล่านี้ อาจจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมของยุคสมัยที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ควรมีการจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) หรือทัศนคติของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจในการยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในด้านนวัตกรรมในการทำงานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นต้องใช้ควบคู่ไปกับการทำงาน ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันอีกด้วย

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

- 1) ควรมีการศึกษาปัจจัยความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อการบริหารและจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
- 2) ควรมีการวิจัยในรูปแบบการศึกษาเชิงปริมาณควบคู่กับการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นการยืนยันผลการศึกษาเชิงคุณภาพให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น
- 3) ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องความสำคัญและความจำเป็นของการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารจัดการงานขององค์การและบุคลากร อันจะนำไปสู่แนวทางในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อไป เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

- ดาริน ปฏิเมธีภรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท ขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธนสรณ์ ลำจวน. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท กลอบอลซีล จำกัด. สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- ปัญญา ดีเมฆ. (2557). การพัฒนาบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลบางผึ้ง อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ฉบับประชาชน พ.ศ. 2560 – 2564. (2559, ธันวาคม 30). ราชกิจจานุเบกษา.
- พัชรดา รัตน์ะ. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุภา ตรงพิทักษ์. (2550). แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มบริษัท ชิงกิวไทย จำกัด. สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชชุดา ธนพูนไพศาล. (2560). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนกลาง. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- อภิญา ฉัตรช่อฟ้า. (2562). องค์การแห่งการเรียนรู้. ปรัชญาชุมชนบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.