

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
22-CP-11-GE-TRC-A Training Course on New Technology for Human Resources Management in the
Public Sector
ระหว่างวันที่ 24-27 พฤษภาคม พ.ศ. 2565
ในรูปแบบ Virtual Session จัดโดยประเทศญี่ปุ่น

จัดทำโดย นางสาวอรนุช ปรงนวล
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ระดับ 4 สำนักอำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ในหน่วยงานของภาครัฐและบริษัทเอกชนนั้น โดยทั่วไปการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาและผลักดันให้ลูกจ้าง/พนักงานมีคุณสมบัติในการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์แพร่ระบาดขึ้นทั่วโลกทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการดำเนินชีวิตโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ดังเช่นองค์กรหลายๆ แห่งได้มีการรวมกลุ่มการทำงานในรูปแบบออนไลน์ (virtual) การกระจายกลุ่มในการทำงาน (distributed teams) การบริหารจัดการพนักงานที่ทำงานจากที่บ้าน (remote managers) หรือแม้แต่การใช้หลายๆ วิธีรวมกันเพื่อให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่นั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือวิวัฒนาการในงานด้านการรับสมัคร การฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำแผนอัตรากำลัง โดยหน่วยงานภาคเอกชนนั้นถือได้ว่าเป็นหน่วยงานแรก ๆ ที่ได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐยังต้องศึกษาและปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีด้านนี้จากภาคเอกชนเป็นหลักเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของภาครัฐ

เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นคือกุญแจสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรของรัฐในการดึงดูด รักษา และพัฒนาขีดความสามารถในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตามข้อเท็จจริงนั้นเทคโนโลยีขององค์กรรัฐยังพัฒนาไม่ทันหรือตามหลังภาคเอกชนอยู่ซึ่งเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง อาทิเช่น การใช้วิธีการประมวลผลแบบคลาวด์ (cloud-based) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI-based) และการวิเคราะห์ข้อมูลมหัตในระดัสูง (people analytic) ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในงานด้านบุคคล เช่นการรับสมัครงาน การอบรมพนักงาน การจ้างงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้เครื่องมือเหล่านี้ยังช่วยให้พนักงานสามารถติดต่อและประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในเกิดความคล่องตัวและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

การอบรมในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นไปยังผู้บริหารในการนำเครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรของรัฐ โดยเฉพาะเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์ และโครงสร้างที่สามารถนำไปรวมเข้ากับระบบและวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในการฝึกคิดวิเคราะห์ถึงบทบาทการใช้เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ

- ภาคการบรรยาย

ผู้บรรยาย: รศ. ดร. นาโอมิ อาโอกิ (Associate Professor, Nomi AOKI) อาจารย์จากมหาวิทยาลัยโตเกียว

1. การปรับใช้แนวคิดการบริการสาธารณะให้เข้ากับสถานการณ์โลกที่มีการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่

เพิ่มขึ้น

อาจารย์อาโอกิ ได้ให้ข้อคิดเห็นถึงการปรับตัวครั้งใหญ่ของหน่วยงานหรือบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลก หลังจากเกิดการแพร่ระบาดของโควิด ทำให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงานมากยิ่งขึ้นภายใต้การควบคุมระยะห่างในการ

พบปะผู้คนเพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาด (new normal) เช่นการใช้แอปพลิเคชันในการติดตามสถานการณ์ ต่าง ๆ การรักษาพยาบาล การใช้เทคโนโลยีโต้ตอบอัตโนมัติ (chat bot) การทำงานจากที่บ้าน หรือการใช้เทคโนโลยีหุ่นยนต์มาช่วยในการวินิจฉัยโรค เป็นต้น ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐนั้นเป็นองค์กรที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีรูปแบบหรือกฎเกณฑ์ที่แตกต่างไปจากภาคเอกชน โดยมีอยู่ 2 ข้อ คือ

1. เทคโนโลยีที่ใช้สื่อสารหรือบริการแก่ประชาชนจะต้องถูกควบคุมจากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง
2. เทคโนโลยีการบริการของรัฐนั้นจะต้องเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึง

ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้มีการนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนนั้น ภายใต้กฎ 2 ข้อนี้จึงจำเป็นที่จะต้องเริ่มต้นจาก “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” โดยต้องมีการปรับวิธีคิดใหม่ด้วยการแก้ปัญหา วิเคราะห์ สนทนา และระดมสมองในการหาแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม โดยอาจารย์อาโอกิได้ให้เหตุผลว่า mindset (วิธีคิด) คือทัศนคติหรือหนทางในการคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยทั่วไปแล้ว mindset มีอยู่ 2 แบบ ดังนี้

1.1 แนวคิดการเปิดใจยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เข้ามา (Open innovation (OI) mindset)

คือการพิจารณาถึงแนวคิดนวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับองค์กรของตนเอง ตัวอย่างเช่น หน่วยงานรัฐบาลกลางของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ใช้วิธีการรายงานปัญหาต่าง ๆ บนเว็บไซต์ออนไลน์เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขปัญหารวมทั้งมีการมอบรางวัลเป็นจำนวนเงินที่ค่อนข้างสูงสำหรับบุคคลที่คิดวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดหรือนำไปใช้ได้อย่างเกิดประสิทธิผล อีกหนึ่งตัวอย่างคือการพัฒนาเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มที่ประชาชนชาวไต้หวันได้พัฒนาขึ้นมา (civic tech) เพื่อใช้ในวัตถุประสงค์การตามหาร้านอาหารที่ขายผ้าปิดจมูก (civic tech) ในช่วงที่มีการระบาดของโควิด จากตัวอย่างข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่ามีการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาใช้ในบริบทที่ต่างกันทั้งสถานที่และเวลาซึ่งการนำ OI มาใช้นั้นจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อ

- ปัญหาที่เจอมีความซับซ้อนและมีความจำเพาะสูงซึ่งใช้เทคโนโลยีเดิม ๆ ไม่ได้ผล
- ต้องลองใช้วิธีใหม่ๆ ที่ไม่เคยใช้มาก่อนในองค์กรในการแก้ปัญหา
- ต้องใช้ความเร็วและความคล่องแคล่วในการแก้ปัญหา

อุปสรรคที่ทำให้การยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรนั้น โดยทั่วไปแล้วคือ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลโดยตรงที่จะต่อต้านหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมที่มาจากภายนอก และการอยู่ในสถานะ “พื้นที่ปลอดภัย” โดยพนักงานที่กำลังคิดว่าการทำงานรูปแบบนี้เพียงพอแล้วหรือดีพอแล้วจึงปฏิเสธนวัตกรรมใหม่ๆ จากภายนอกเข้ามาในกระบวนการด้วยเหตุนี้หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญมากในการที่จะปรับรูปแบบแผนการพัฒนาบุคคลากรให้มีแนวคิดในการรับนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามา เช่น

1. ฝึกทักษะในการคัดเลือกคนที่มีแนวคิดการยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาทำงาน
2. ส่งพนักงานเข้าฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
3. ส่งเสริมให้ผู้นามีแนวคิดริเริ่มในการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน
4. ให้ความอิสระในการทำงานซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่
5. ปลุกฝังวัฒนธรรมทางนวัตกรรม เช่นการให้รางวัลหรือการชื่นชมกับวิธีการใหม่ๆ ที่นำใช้แทนวิธีการเดิม ๆ ใน

องค์กร

1.2 แนวคิดการให้ผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Oriented Mindset)

คือกระบวนการหรือวิธีการที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ของผู้ใช้เป็นหลัก

โดย Design thinking ถือเป็นหนึ่งกระบวนการที่ต้องอาศัยกระบวนการ วิธีการ และเครื่องมือต่าง ๆ ในการทำความเข้าใจของผู้ใช้เพื่อสร้างและพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ การบริการ วิธีการ หรือประสบการณ์ให้แก่ผู้ใช้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ Ergonomics เป็นการอธิบายเชิงวิทยาศาสตร์ด้วยทฤษฎี หลักการ ข้อมูล และวิธีการทดลอง ในรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และสรรพสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวนั้นทำให้มนุษย์สามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ตัวอย่างที่มีการใช้แนวคิดนี้ในองค์กรภาครัฐคือ ประเทศสิงคโปร์ได้เริ่มพัฒนาแอปพลิเคชัน LifeSG สำหรับพ่อแม่ที่มีเด็กสำหรับการออกไปสูดบัตรหรือให้ผลประโยชน์

แก่เด็กด้านอื่น ๆ อีกทั้งยังให้พ่อแม่สามารถส่งข้อเสนอแนะกลับมาเพื่อใช้ในการพัฒนาขั้นต่อไป โดยคาดหวังจะพัฒนาให้เป็นแอปพลิเคชันที่สามารถให้บริการต่าง ๆ จากภาครัฐได้มากกว่า 40 รายการ

ข้อเสนอแนะสำหรับการส่งเสริมแนวคิดการให้ผู้ใช้เป็นศูนย์กลางมีดังนี้

1. ให้โอกาสการศึกษาดูงานในด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (design thinking) แก่พนักงานของรัฐ รวมทั้งผลักดันให้ผู้บริหารเห็นชอบในการจัดการนโยบายเชิงกลยุทธ์
2. ว่าจ้างนักชาติพันธุ์วิทยา นักออกแบบ และผู้เชี่ยวชาญด้านประชากรและธุรกิจ เพื่อมาระดมสมองในการคิดหาวิธีการใหม่ๆ สำหรับนักชาติพันธุ์วิทยาถือว่าค่อนข้างมีบทบาทมากสำหรับการส่งเสริมแนวคิดนี้เพราะเป็นนักวิจัยจะเก็บผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำมาวิเคราะห์ทำให้เกิดความเข้าใจในความต้องการของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยตรง
3. จัดตั้งหน่วยงานอิสระเพื่อให้มีความคล่องตัวในการดำเนินการในส่วนของกระบวนการคิดเชิงออกแบบรวมทั้งจัดทำเป็นคู่มือ

อุปสรรคของการนำแนวคิดทั้ง 2 แบบใช้ในองค์กรมีดังนี้

แนวคิดการเปิดใจยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เข้ามา (Open innovation (OI) mindset)	แนวคิดการให้ผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Oriented Mindset)
1. วัฒนธรรมองค์กร	1. ขาดความเข้าใจในปัญหาที่จะแก้ไข
2. การอยู่ในพื้นที่ปลอดภัย โดยเชื่อว่ากระบวนการที่ทำอยู่ดีแล้วจึงปฏิเสธแนวคิดใหม่ๆ ที่เข้ามาเพื่อไม่ให้กระทบกับแนวทางที่ปฏิบัติอยู่เดิม	2. ขาดความรู้ความเข้าใจในแง่ของการบริการภาคประชาชน
	3. ขาดการกำหนดเป้าหมายประสบการณ์ของผู้ใช้
	4. ขาดการทดสอบที่น่าเชื่อถือ
	5. ขาดการลงมือปฏิบัติเพราะกลัวความผิดพลาด
	6. ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน

จากอุปสรรคในการส่งเสริมแนวคิดทั้ง 2 แบบ จะพบว่ายังมีปัจจัยหนึ่งที่เหมือนหรือคล้ายกันคือ การไม่มีส่วนร่วมในการเลือกเปลี่ยนหรือแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร (silo mentality) โดยพนักงานแต่ละคนจะมุ่งเน้นแต่องค์กรของตัวเองจึงทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดแก้ปัญหาหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลต่อแนวคิดการแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตามการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลของหน่วยงานรัฐนั้นเป็นสิ่งที่ต้องมีความปลอดภัยในระดับสูงไม่ต่างไปจากข้อมูลจากหน่วยงานเอกชน โดยข้อมูลที่จะแบ่งปันและเลือกเปลี่ยนได้นั้นจะต้องถูกพิจารณาภายใต้กฎหมายหลัก ๆ 2 ข้อ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลจะถูกปกป้องและควบคุมตามประมวลกฎหมาย
 2. หากข้อมูลส่วนบุคคลได้รับอนุญาตให้มีการเปิดเผยได้ ข้อมูลนั้นจะต้องมีความถูกต้อง และชัดเจน
- ตัวอย่างการแบ่งปันข้อมูลสาธารณะในแพลตฟอร์ม Data.gov ของภาครัฐสู่ประชาชนในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้นข้อมูลจะถูกจัดกลุ่มตามความสำคัญและคุ้มครองด้วยกฎหมาย

2. บทบาทของผู้นำในภาครัฐต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล: มุมมองในด้านการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการ

จัดการ

องค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีคนเข้ามาเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการในรูปแบบใหม่ซึ่งสามารถอธิบายถึงสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ 2 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader)

คือผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามด้วยสิ่งที่ต้องการ เช่น รางวัล เพื่อให้ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงาน

2.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader)

คือผู้ที่สามารถเปลี่ยนผู้ตามให้มีภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

จากบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนสภาพของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพัฒนาความสามารถจนทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีกระบวนการหลัก ๆ 4 ประการเพื่อพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในองค์กรได้ คือ

1. การโน้มน้าวอุดมการณ์ (Idealized influence) โดยผู้นำจะปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามจนเกิดการยอมรับและมีความไว้วางใจ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจหรือให้กำลังใจแก่ผู้ตามให้แรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. กระตุ้นให้มีการคิดวิเคราะห์ (Intellectual stimulation) เป็นการฝึกให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยการตั้งคำถาม และแก้ปัญหาโดยใช้เหตุและผลเพื่อให้ผ่านอุปสรรคนั้น ๆ ได้
4. การพิจารณารายบุคคล (Individualized consideration) ผู้ตามแต่ละคนจะมีความต้องการหรือความสนใจที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจะมีการวิเคราะห์พฤติกรรมรายบุคคล เช่น ความต้องการ ลักษณะนิสัย ความสามารถ เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถพัฒนา ฝึกสอน และส่งเสริมผู้ตามให้ทำงานตามความถนัดได้ดียิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเนื่องจากต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 แบบ ดังนี้

1. การปรับโครงสร้าง (Restructuring (Revolutionary change))
โดยมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างขององค์กร เช่น การลดขนาดองค์กร การเพิ่มหรือยุบฝ่ายต่าง ๆ การลดระดับของพนักงาน เป็นต้น

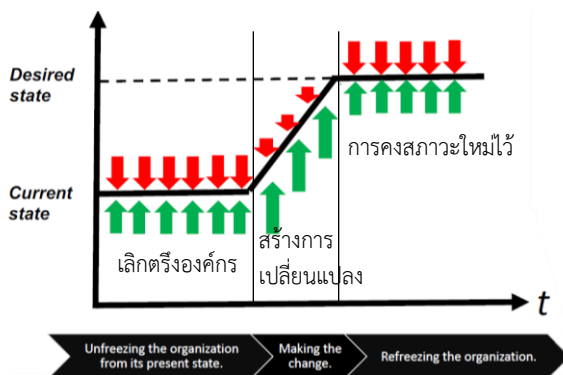
2. การปรับระบบ (Reengineering (Revolutionary change))
เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูป โดยจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน (workflow) มากกว่าโครงสร้างขององค์กรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร นโยบาย เป็นต้น

3. การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total quality management (Evolutionary change))
เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการ โดยจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน (workflow) เช่นเดียวกับการปรับระบบขององค์กรแต่จะมีรายละเอียดที่มากกว่าเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยเทคโนโลยี (Digital transformation (DX)) นั้นจะเป็นการพัฒนารูปแบบการให้บริการการเข้าถึงของประชาชนเป็นหลัก

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

1. ทฤษฎีแรงเสริม-แรงต้านของเลวิน (Lewin's force field)



แผนภาพทฤษฎีแรงเสริม-แรงต้านของเลวิน

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้นำจะต้องมีวิธีการหรือหาทางผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด โดยแรงเสริม-แรงต้านที่เกี่ยวข้องจะเกิดจากแรงกระทำจากปัจจัยภายนอก (External forces) ได้แก่ 1. การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย (PESTEL conditions) 2. แรงผลักดัน (Isomorphic pressure) ได้แก่ แรงผลักดันเชิงบังคับ แรงผลักดันเชิงเลียนแบบ และแรงผลักดันตามสิ่งที่ต้องทำ และแรงกระทำจากปัจจัยภายใน

(Internal forces) ได้แก่ 1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ
2. การมองโลกในแง่ดี

2. ทฤษฎีแรงผลักดันองค์กร (Organizational isomorphism)

เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยกระบวนการบังคับด้วยแรงผลักดันของเหล่าพนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ในระบบราชการ แมกซ์ เวเบอร์ได้อธิบายถึงการกระจายอำนาจบริหารในระบบราชการจะทำให้อยู่ภายใต้ภาวะการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานก่อให้เกิดเป็นระบบราชการในอุดมคติที่เรียกได้ว่าเป็นโครงสร้างทางการที่เปี่ยมไปด้วยเทคโนโลยี ในขณะที่หน่วยงานสมัยใหม่เริ่มใช้แนวทางระบบราชการมาบริหารมากขึ้นซึ่งสามารถด้วยทฤษฎีแรงผลักดันองค์กร โดยทฤษฎีนี้เป็นการรวบรวมองค์กรต่าง ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรืออยู่กลุ่มเดียวกันมาอยู่รวมกันภายใต้โครงสร้างหรือสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกัน เมื่อแต่ละองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาสร้างกฎและบรรทัดฐานที่จะส่งผลต่อภาพรวมของพฤติกรรมในองค์กร สำหรับการนำมาปรับใช้ในวงเริ่มต้นแต่ละองค์กรอาจจะต้องมีการพิจารณาด้านประสิทธิภาพเป็นหลัก หลังจากตั้งหลักได้แล้วจึงพิจารณาด้านอื่น ๆ แทนการพิจารณาด้านประสิทธิภาพ เช่นด้านจริยธรรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้แต่ละองค์กรมีการทำงานที่เกื้อหนุนและสอดคล้องกัน

ทฤษฎีแรงผลักดันองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ ดังนี้

1. แรงผลักดันเชิงบังคับ (Coercive isomorphism) เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรตกอยู่ภายใต้แรงกดดันให้ทำตามบรรทัดฐานและคำสั่งการ โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับอิทธิพลทางการเมือง
2. แรงผลักดันเชิงเลียนแบบ (Mimetic isomorphism) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรกำลังเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนว่าควรจะทำอย่างไร จึงจำเป็นต้องเลียนแบบแนวทางปฏิบัติจากองค์กรอื่นที่เคยประสบผลสำเร็จมาแล้ว
3. แรงผลักดันตามสิ่งที่ต้องทำ (Normative isomorphism) เกิดจากผู้เชี่ยวชาญที่แบ่งปันประสบการณ์การศึกษาและองค์ความรู้ไปยังองค์กรอื่น ๆ ในเครือข่ายเดียวกัน

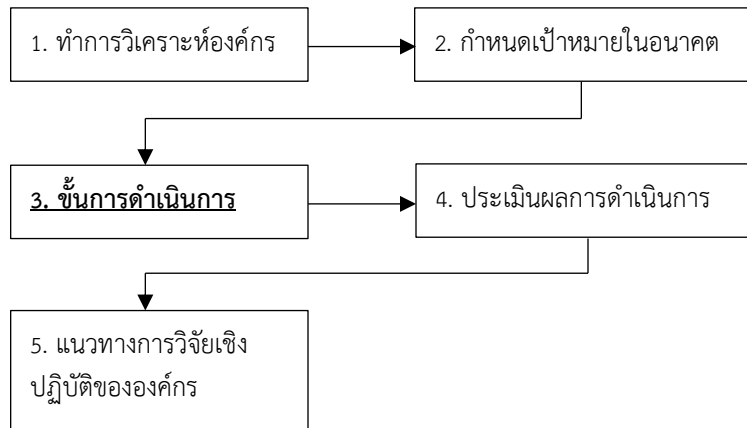
แรงด้านการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

ระดับองค์กร (Organizational level)	ระดับกลุ่มงาน (Work group level)	ระดับบุคคล (Individual level)
1. กลไกทางโครงสร้าง	1. บรรทัดฐานของกลุ่ม	1. ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ
2. การเมือง	2. ความสามัคคีภายในกลุ่ม	2. ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้
3. ความแตกต่างในแนวทางการทำงาน	3. แนวคิดของกลุ่ม	3. ลักษณะนิสัย
4. วัฒนธรรมองค์กร	4. ข้อตกลงความร่วมมือของกลุ่ม	4. ภัยคุกคามต่อความสัมพันธ์ทางสังคม
		5. การเลือกสิ่งที่ควรรับรู้
		6. การยอมรับในความล้มเหลวจำเป็นต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง
		7. มีทัศนคติที่มั่นคง

จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานมากขึ้นนั้นสามารถส่งผลต่อแนวคิดในการยอมรับสิ่งใหม่สู่ยุคดิจิทัล (Digital mindset) ของพนักงานในองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับหรือส่งเสริมแนวคิดด้านเทคโนโลยีให้กับพนักงานเห็นถึงบทบาทและหน้าที่ของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิด “ความเชื่อถือ” จึงจะทำให้แนวคิดนี้ประสบความสำเร็จ

แนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

เป็นวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ปฏิบัติงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบปัญหาทางโครงสร้างและระบบในองค์กรเพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง



ขั้นการดำเนินการ

1. เลือกแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
3. หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง
4. ประเมินแรงต้านจากปัจจัยต่าง ๆ
5. วิเคราะห์หาจุดอ่อนเพื่อเพิ่มแรงเสริม

กรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Digital transformation)

ห้องสมุดประชาชนของประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ โดยมีขั้นตอนของการวิวัฒนาการดังนี้

1. สถานะของห้องสมุดก่อนปี ค.ศ. 1990

เริ่มแรกนั้นห้องสมุดหลาย ๆ แห่งมีโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่ครอบคลุมและการบริการที่แย่งทำให้ประชาชนไม่มาใช้บริการและยังทำให้สถานที่นี้ถูกมองว่าเป็นที่เก็บหนังสือเพียงอย่างเดียว

2. การวิเคราะห์ความต้องการของห้องสมุดประชาชน

ในปี ค.ศ. 2000 คณะกรรมการมีนโยบายที่จะทำให้ห้องสมุดกลายเป็นศูนย์เรียนรู้แห่งชาติของประเทศ โดยให้เป็นแหล่งเพิ่มทักษะการดำเนินชีวิต เพิ่มทักษะด้านสารสนเทศ ส่งเสริมให้รักการอ่าน และมีความหวังในวัฒนธรรมประเพณีให้กับประชาชนของประเทศสิงคโปร์

3. การเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 กลยุทธ์ในการทำให้ห้องสมุดเข้าถึงประชาชน โดยเพิ่มการบริการให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย
- 3.2 กลยุทธ์ในการนำคนเข้าห้องสมุด โดยสร้างบรรยากาศการเชิญชวนและจัดกิจกรรม
- 3.3 กลยุทธ์การเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ใช้บริการผ่านการปรับ
- 3.4 กลยุทธ์ให้บริการอัตโนมัติและบริการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือภายในห้องสมุดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

4. มีความเข้าใจในแรงผลัก-แรงต้านที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- 4.1 การเมือง: ต้องมีความเข้าใจในข้อตกลงทางการเมือง
- 4.2 กฎหมาย: ฝ่ายนิติบัญญัติของรัฐบาลจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมารับผิดชอบในการดำเนินงานของ

ห้องสมุด

- 4.3 เศรษฐกิจ: สิงคโปร์ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 4.4 สังคม: การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชน
- 4.5 เทคโนโลยี: มีการจัดตั้งเครือข่ายบรรณารักษ์ทั่วประเทศ

5. กลั่นกรองการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

- 5.1 สถานะความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคงของพนักงาน
 - จัดการประชุมหารือบ่อยครั้งเพื่ออธิบายถึงแผนงานให้กับพนักงาน

- แจ้งข่าวสารให้กับพนักงานถึงการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งว่าจะไม่มีการเลิกจ้างพนักงาน
- แจ้งข่าวสารให้กับพนักงานถึงการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งว่าจะไม่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทน

พนักงาน

- ปรับปรุงด้านสุขอนามัยภายในห้องสมุดก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
- กำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานและจัดทำคู่มือการให้บริหารประชาชนสำหรับพนักงาน

5.2 จัดจ้างพนักงานที่มีจิตบริการแก่ลูกค้าเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การสร้างคามพึงพอใจให้กับประชาชนที่มีใช้บริการ เช่น การจัดอบรมให้กับลูกค้า เป็นต้น

5.3 เน้นการทำงานเป็นทีมแทนการทำงานแบบลำดับขั้น

- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยภายในทีมจะประกอบไปด้วยพนักงานจากห้องสมุดต่าง ๆ ภายในประเทศ เพื่อให้เกิดความอิสระในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใน

- ฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการจัดการและการทำงานเป็นทีม

5.4 การยอมรับความล้มเหลว

ให้กำลังใจแก่พนักงานเมื่อเกิดปัญหาและพบกับความล้มเหลวในการแก้ปัญหาเพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นประสบการณ์ในการก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลง

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

โดยใช้แนวคิดการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

6.1 นำมาตรการการประเมินผลของประสิทธิภาพมาช่วยประเมิน เช่น การหาสัดส่วนของการร้องเรียนต่อคำขึ้นขอการใช้บริการในห้องสมุด

6.2 เพิ่มความใส่ใจกับพนักงานเช่นให้รางวัลกับพนักงานที่มีการบริการที่ดีเยี่ยมแก่ลูกค้า เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่

จากผลสำเร็จของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงห้องสมุดประชาชนให้กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ของคนในประเทศสิงคโปร์นั้น สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การสื่อสารที่ชัดเจน
2. การจัดทำแผนงานที่ดี
3. มีการจัดตั้งหน่วยสนับสนุนในการปัญหาต่าง ๆ
4. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
5. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก
6. มีทรัพยากรที่เพียงพอ
7. องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง
8. มีการดำเนินงานอย่างรอบคอบ

นอกจากนี้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานช่วยให้เกิดเป็นนวัตกรรมองค์กร โดยทำให้เกิดแนวคิดขึ้นมาเองจากการดำเนินการแบบเป็นทีม

3. ความน่าเชื่อถือในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในองค์กรของรัฐ: ความก้าวหน้าในการวิจัยและการนำไปใช้

ประโยชน์

เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI technology) คือเทคโนโลยีที่สามารถทำงานได้ซับซ้อนและสามารถประมวลผลได้พร้อม ๆ กัน เช่นการเติมประโยคอัตโนมัติ การควบคุมหุ่นยนต์ เป็นต้น

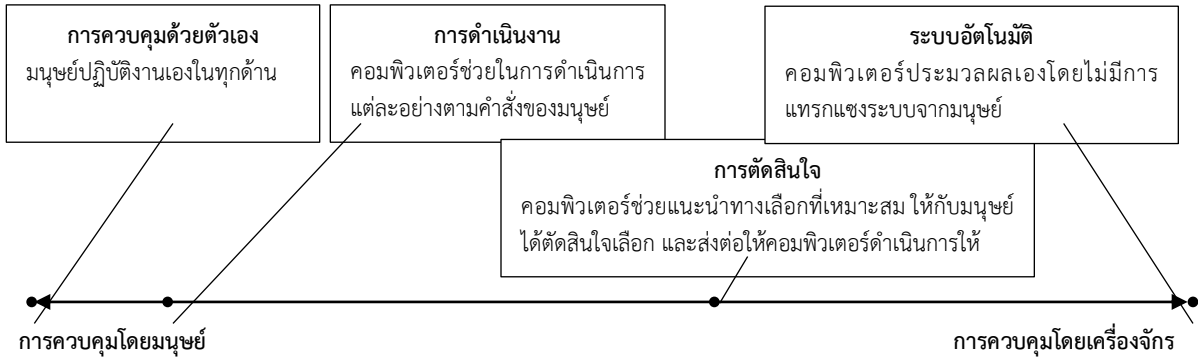
ประเภทของปัญญาประดิษฐ์

1. ปัญญาประดิษฐ์เชิงแคบ (Artificial narrow intelligence (ANI)) คือปัญญาประดิษฐ์ที่เชี่ยวชาญหรือผ่านการเรียนรู้เฉพาะด้านโดยมีความสามารถเหนือกว่ามนุษย์

2. ปัญญาประดิษฐ์ทั่วไป (Artificial general intelligence (AGI)) คือปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถทำงานได้หลากหลายและมีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับมนุษย์

3. สุดยอดปัญญาประดิษฐ์ (Artificial superintelligence (ASI)) คือปัญญาประดิษฐ์ที่มีความชาญฉลาดและความสามารถเหนือกว่ามนุษย์ในทุก ๆ ด้าน

สัดส่วนการทำงานระหว่างมนุษย์กับเครื่องคอมพิวเตอร์



ตัวอย่างในการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในองค์กรของรัฐและภาคเอกชน

การทำงานของปัญญาประดิษฐ์นั้นจะถูกตั้งโปรแกรมโดยใช้อัลกอริทึมที่กำหนดการจัดระเบียบและโครงสร้างพื้นฐานของคอมพิวเตอร์ให้ดำเนินงานตามที่มนุษย์ต้องการ ตัวอย่างเช่น

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
1. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการประเมินและตรวจสอบเอกสารของผู้เดินทางเข้าประเทศและนักท่องเที่ยว	1. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ส่งการโทรเพื่อตามล่าและสังหารผู้ก่อการร้ายในประเทศลิเบีย
2. การใช้ปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือด้านการศึกษาที่สามารถเข้าถึงนักเรียนทุกคน	2. การควบคุมรถยนต์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ โดยสามารถตอบสนองและตัดสินใจได้เอง
3. การใช้ปัญญาประดิษฐ์โต้ตอบอัตโนมัติกับประชาชนที่เข้ามาติดต่อสอบถาม	3. บริษัท SoftBank ในประเทศญี่ปุ่นได้พัฒนาผลโดยสารไร้คนขับที่ถูกควบคุมด้วยปัญญาประดิษฐ์
4. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการประเมินความน่าจะเป็นถึงการกระทำผิดซ้ำของผู้ต้องหา	
5. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่พยาบาลในการดูแลผู้สูงอายุ	

ความท้าทายในการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาปรับใช้ในด้านต่าง ๆ

1. การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ไปใช้

ความปลอดภัยของปัญญาประดิษฐ์/คุณภาพของข้อมูลและการบูรณาการ/การลงทุนทางการเงิน/ความเชี่ยวชาญ

2. กฎหมายการควบคุมการใช้ปัญญาประดิษฐ์

ระบบการจัดการตัวเองแบบอัตโนมัติ/ความรับผิดชอบ/ความเป็นส่วนตัว

3. จริยธรรมของปัญญาประดิษฐ์

กฎเกณฑ์ของปัญญาประดิษฐ์ต่อพฤติกรรมของมนุษย์/การอยู่ร่วมกันระหว่างเครื่องจักรกับมนุษย์/ศีลธรรม/การแยกแยะด้วยระบบปัญญาประดิษฐ์

4. สังคมของปัญญาประดิษฐ์

การทดแทนหรือเปลี่ยนแปลงแรงงาน/สังคมยอมรับและเชื่อถือในปัญญาประดิษฐ์/การโต้ตอบแบบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์

การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ในองค์กรรัฐนั้นจำเป็นที่จะต้องสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือของเทคโนโลยีเป็นอันดับแรกก่อนเมื่อพิจารณาถึงความเชื่อที่มีในตัวมนุษย์นั้นจะยอมรับข้อบกพร่องได้ก็ต่อเมื่อเห็นคนอื่นแสดงพฤติกรรมหรือความสนใจไปในเชิงบวก ในขณะที่การยอมรับในเครื่องจักรนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกการทำงานที่เป็นน่าพอใจของเครื่องจักร

ความสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือในการใช้ปัญญาประดิษฐ์

1. หากผู้เขียนนโยบายและสมาชิกไม่ไว้วางใจในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในองค์กร ดังนั้นคนเหล่านี้จะไม่ยอมให้มีการใช้ระบบนี้เด็ดขาด

2. ด้วยหลักประชาธิปไตย รัฐบาลต้องมีการแถลงในสิ่งที่รัฐกำลังทำเพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากประชาชน

3. การแนะนำทางเลือกและการตัดสินใจจากปัญญาประดิษฐ์สามารถส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพของประชาชน การนำปัญญาประดิษฐ์ไปใช้ประโยชน์

ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ปัญญาประดิษฐ์

1. ปัญหากล่องดำ (Black box problem) คือการที่ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์จากการกระตุ้นความคิดหรือประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมาย

2. ลักษณะของข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อแยกแยะของปัญญาประดิษฐ์ (Data-induced AI discrimination) เนื่องจากอัลกอริทึมของปัญญาประดิษฐ์จะเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ โดยใช้ค่าทางสถิติ หากพบว่ารูปแบบไหนมีความสัมพันธ์กันก็จะตัดสินใจออกมาตามค่าที่ตั้งไว้ซึ่งอาจจะเกิดข้อผิดพลาดได้

3. ปัญญาประดิษฐ์ไม่สามารถเข้าใจถึงเหตุและผลได้ เพียงแค่หารูปแบบ ความสัมพันธ์ และทำซ้ำ ๆ เท่านั้น

การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในปัญญาประดิษฐ์

1. ให้พนักงานไว้วางใจใน “ประสิทธิภาพ” ของปัญญาประดิษฐ์ว่ามีความสามารถและความเชี่ยวชาญสูงกว่ามนุษย์

2. ให้พนักงานไว้วางใจใน “กระบวนการ” ของปัญญาประดิษฐ์ว่าการทำงานเกิดจากการเขียนอัลกอริทึมซึ่งสามารถทำงานได้ซับซ้อนกว่ามนุษย์

3. ให้พนักงานไว้วางใจใน “เจตนา” ของผู้ออกแบบปัญญาประดิษฐ์ว่าจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้

ขั้นตอนในการส่งเสริมให้พนักงานมีความไว้วางใจในปัญญาประดิษฐ์นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ ดังนี้

1. การควบคุมความโปร่งใสของอัลกอริทึม

การควบคุมจะอยู่ภายใต้กฎหมายของแต่ละประเทศ เช่น

- ในยุโรปจะอยู่ภายใต้การดูแลของ The EU's General Data Protection Law

- ประเทศฝรั่งเศส จะอยู่ภายใต้การดูแลของ France's Digital Republic Act

- ประเทศอังกฤษ จะอยู่ภายใต้การดูแลของ UK's Algorithmic Transparency Standard

2. ด้านเทคนิคในการตีความของปัญญาประดิษฐ์ (Explainable AI; XAI) คือวิธีการแก้ปัญหาทางเทคนิคของปัญหากล่องดำ โดยช่วยให้การตัดสินใจของปัญญาประดิษฐ์มีกระบวนการที่ง่ายขึ้น และไม่ซับซ้อน

ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นใจในการใช้ปัญญาประดิษฐ์

งานวิจัยล่าสุดของ Grimmelikhuisen ปี ค.ศ. 2022 ได้ทำการศึกษาในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยได้ศึกษาถึง 2 องค์ประกอบคือ การเข้าถึงและความสามารถในการอธิบายหรือแปลความ ในประเด็นความโปร่งใสในการประมวลผลของ

อัลกอริทึมที่จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการ (1) ประเมินผลการยื่นขอวีซ่า และ (2) การตัดสินใจค้นบ้านผู้ต้องสงสัยที่มีคดีฉ้อโกง

จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการแปลความของปัญญาประดิษฐ์นั้น อาสาสมัครที่ถูกปฏิเสธการขอวีซ่าด้วยเหตุผลเพราะถูกต้องสงสัยในคดีฉ้อโกงจะมีคะแนนของการแปลความสูงกว่ากลุ่มอาสาสมัครที่ถูกปฏิเสธโดยไม่บอกเหตุผล นอกจากนี้การศึกษาคั้งนี้ไม่พบผลของการเข้าถึงของอัลกอริทึมซึ่งเป็นผลเชิงบวกที่ทำให้อาสาสมัครเชื่อมั่นในกรณีการแปลผลที่มีเหตุผลของการฉ้อโกง

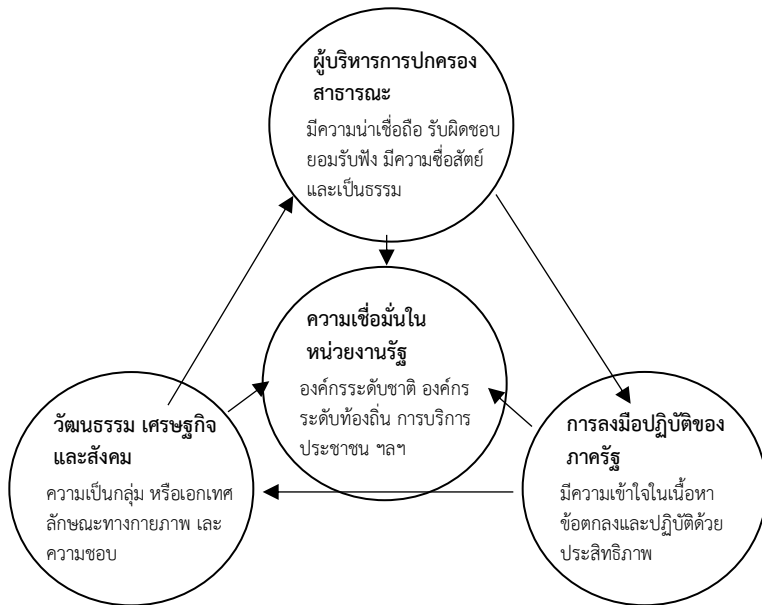
ผู้บรรยาย: ศ. Rajnish Dass จากสถาบัน CEEI (Catalyst Executive Education Institute) ประเทศอินเดีย

1. การปรับตัวในยุคดิจิทัล

ในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น เช่น การสื่อสาร สังคม การศึกษา การเงิน ฯลฯ ซึ่งทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเทคโนโลยีด้วยเช่นกัน

หน่วยงานของรัฐนั้นมีหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชนเป็นหลัก ดังนั้นในเบื้องต้นจึงต้องมีการสำรวจความต้องการจากประชาชนว่ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการ และควรจะต้องปรับปรุงบริการด้านไหนบ้างซึ่งการสำรวจนี้จะเกี่ยวข้องกับ Mindset ของประชาชนเป็นหลักในการสอบถามถึงความคาดหวังในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงสิ่งที่สำคัญในอนาคต ตัวอย่างการใช้เทคโนโลยีของหน่วยงานรัฐในการรับมือโรคระบาดโควิดจะเห็นได้ว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว ได้แก่ อังกฤษ ฝรั่งเศส และญี่ปุ่นมีอัตราการตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่ต่ำมากเทียบกับประเทศในกลุ่มที่กำลังพัฒนา ด้วยเหตุนี้จึงต้องเข้าใจถึง mindset ต่อการให้บริการของหน่วยงานรัฐก่อน

รัฐบาลดิจิทัล



แนวคิดรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางของ OECD Digital Government คือข้อเสนอแนะที่จะช่วยพัฒนาด้านกลยุทธ์ที่จะทำให้ภาครัฐมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากยิ่งขึ้น โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและยังส่งผลต่อประสิทธิภาพของนโยบาย นวัตกรรม และความเชื่อมั่นต่อภาครัฐ

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรรัฐที่จะทำให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลนั้นมีอยู่ 3 หลักด้วยกัน ดังนี้

1. ความสะดวก
 - ทำให้ประชาชนมีความจงรักภักดีมากยิ่งขึ้น
 - เกิดการเติบโตมากยิ่งขึ้น
 - สร้างความมั่นใจให้กับประชาชนผู้ใช้บริการ
2. เป็นองค์กรดิจิทัล
 - ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหาร

- ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน
 - ลดความเสี่ยงของความผิดพลาดในการให้บริการ
3. นำแนวทางของภาคธุรกิจมาใช้
- ความเท่าเทียมกัน
 - ใช้หลักธรรมาภิบาลในการให้บริการ
 - กระจายอำนาจและลดขั้นตอนการดำเนินงาน
 - มีความโปร่งใส

การใช้แบบจำลอง **Digital twin** เป็นการจำลองสถานการณ์และวางแผนการดำเนินการ โดยการดึงข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อที่จะได้เห็นถึงผลลัพธ์ว่าจะออกมาในรูปแบบใด ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อที่จะให้ผลลัพธ์ออกมาตามที่ต้องการได้

ปัจจุบันเรากำลังใช้ชีวิตอยู่ใน Exponential time คือยิ่งเวลาผ่านไปมากเท่าใดก็จะยิ่งเพิ่มการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการในการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปได้ตลอด การขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (การปฏิวัติ) มีดังนี้

1. การปฏิวัติด้านดิจิทัล ถือว่าเป็นกระบวนสำคัญ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุดในทุก ๆ ด้านแบบเครือข่าย
2. การปฏิวัติทางสังคม เป็นการเชื่อมเครือข่ายสังคมด้วยเทคโนโลยี เช่น สื่อสังคมออนไลน์ (social media)
3. การปฏิวัติความคาดหวัง

การบริการภาครัฐโดยใช้ปัญญาประดิษฐ์

เริ่มมีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการบริการของรัฐมากยิ่งขึ้น เช่น

1. การใช้ภาพถ่ายเพื่อให้ปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์ คัดการณ์ และต้นทุนค่าใช้จ่าย ในการบูรณะพื้นที่ที่ได้รับ ความเสียหายจากภัยทางธรรมชาติ
2. การปัญญาประดิษฐ์ในการช่วยตอบคำถามด้านสาธารณสุขในโรงพยาบาล โดยใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้เชิงลึก เพื่อฝึกให้ปัญญาประดิษฐ์รู้จักรูปแบบของเสียงจากสายโทรศัพท์ จากการทดลองใช้พบว่ามากกว่า 90% สามารถได้ตอบกับมนุษย์ได้ดี

2. เทคโนโลยีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาเทคโนโลยีเนื่องจากเกิดการปฏิวัติในองค์กรเพื่อที่จะปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปในการดึงดูด รับ สมัคร์ รักษา และการจัดการบุคลากร ดังนั้นพลวัตของแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้นฝ่ายบุคคลฯ จึงต้องหาวิธีการใหม่ ๆ ดังเช่นการใช้ผลิตภัณฑ์ทางเทคโนโลยีด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ซอฟต์แวร์ และการบริการ รวมถึงวิธีการจัดการ ความสามารถ การจัดการกำลังคน การจัดการสุขภาพและเงินเดือน โดยมีการคาดการณ์ว่าตลาดในเทคโนโลยีด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์จะเติบโตขึ้น 5.8% ในปัจจุบันมีบริษัทเอกชนได้ออกผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลฯ เช่น ซอฟต์แวร์ในกลุ่มงานการเรียนรู้ การรับสมัครงาน เงินเดือน เป็นต้น

การใช้เทคโนโลยีด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านสุขภาพของพนักงาน: จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด ทำให้พนักงานจำนวนมากต้องทำงานจากที่บ้าน โครงการด้านสุขภาพและความสมดุลในการทำงานจึงถือกำเนิดขึ้นมา นอกจากนี้ยังเป็นโปรแกรมที่ช่วยงานทางด้านการเงิน การแสดงทางอารมณ์ และการแก้ปัญหาทางความเครียดได้ รวมทั้งยังให้คำปรึกษาในด้านครอบครัวด้วย โดยโปรแกรมนี้อาจเก็บ ข้อมูลเชิงลึกเพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบ และผู้ใช้อย่างสามารถติชม สามารถเห็นรายละเอียดของข้อมูล และสามารถจัดกลุ่มเพื่อเสนอแนะการดำเนินการกับฝ่ายพัฒนาโปรแกรมได้

เงินเดือน: ซอฟต์แวร์ด้านการจัดการเงินเดือนถือว่ามีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุด เพราะองค์กรจำนวนมาก ต้องการลดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการจัดการบัญชีเงินเดือนด้วยคนที่มีแนวโน้มจะเกิดข้อผิดพลาด นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจากกฎระเบียบด้านภาษีที่ต้องการมีการปรับเปลี่ยนวิธีการแจกแจงเงินเดือน การใช้เทคโนโลยีหรือ

ซอฟต์แวร์ช่วยในการประมวลผลจะลดความผิดพลาดได้มาก อีกทั้งยังสามารถช่วยจัดการความซับซ้อนของบัญชีเงินเดือนและจัดการข้อมูลได้อย่างชาญฉลาด

การจ้างงาน: หลาย ๆ ขั้นตอนเริ่มเกี่ยวข้องกับดิจิทัล ตั้งแต่การรับสมัครไปจนถึงการสัมภาษณ์ ดังนั้นฝ่ายบุคคลฯ จึงต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยจัดการการสมัครเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว การใช้ chatbot ถือเป็นการเพิ่มความเร็วของประสิทธิภาพในการคัดกรองผู้สมัครเพราะสามารถทำงานอัตโนมัติ ด้วยการสื่อสาร การตั้งค่าการโทร การคัดกลุ่มผู้สมัคร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเทคโนโลยีในการคัดกรองคนที่มีความสามารถเฉพาะทางให้ตรงกับลักษณะที่องค์กรต้องการ

การจัดการความสามารถ: จากปัญหาการลาออกจากงานที่เกิดขึ้นทั่วโลก พนักงานจึงต้องมีการเพิ่มทักษะต่าง ๆ และควรมีการดูแลพนักงานอย่างไร เทคโนโลยีทางบุคคลฯ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าพัฒนาพนักงานตามศักยภาพของแต่ละคน และสามารถตรวจสอบความสามารถในการทำงานได้ไปพร้อม ๆ กัน

การจัดการด้านประสิทธิภาพ: องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี การใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยจะทำให้เกิดความโปร่งใสในการตรวจสอบงาน การปรับปรุงเป้าหมายสามารถที่จะทำได้ทันช่วงที่เพิ่มทักษะอื่น ๆ จากการเข้าฝึกอบรม การประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้: การจัดฝึกอบรมทางออนไลน์สามารถลดระยะเวลาในการอบรมและเข้าถึงได้ง่ายกว่าวิธีแบบเดิม ๆ โดยโปรแกรมจะมีการปรับแต่งเนื้อหาให้ตรงกับเป้าหมายที่สุด

การทำงานร่วมกัน: การสื่อสารระหว่างหัวหน้าและพนักงานจะสามารถสื่อสารได้ง่ายขึ้น เช่น วีดีโอการฝึกอบรม ทำให้สามารถสร้างกลุ่มของพนักงานที่มีความชื่นชอบในประเด็นเดียวกันจนเกิดการรวมกลุ่มทำงานใหม่ขึ้นมา

การเข้าถึงข้อมูลข้อมูลจำนวนมาก: เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยให้เข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นจึงง่ายต่อการนำไปวัดค่าต่าง ๆ เช่นการรักษาพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ข้อมูลที่รวบรวมได้นั้นจะช่วยให้ฝ่ายบริหารเห็นภาพของเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานได้แบบเรียลไทม์มากกว่าการรอตามในระยะเวลาที่นานขึ้น

3. การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง

ในมุมมองของพนักงาน ปัญหาที่พนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้นคือการลาออก โดยมีเหตุผลต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์กรไม่มีความโปร่งใส และไม่มีทางเลือกให้เติบโตในหน้าที่การงาน
2. ไม่มีความอิสระในการเลือกเส้นทางการพัฒนาตามบทบาทที่ต้องการได้
3. ขาดแพลตฟอร์มที่น่าเชื่อถือ ควรระบุชื่อพนักงานที่ควรได้รับการจดจำและรางวัลในฐานะผู้ร่วม
4. ไม่ควรมีการจัดลำดับขั้นของการทำงานเพื่อสร้างเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

ในมุมมองขององค์กร

1. ขาดระบบการจัดการ
2. ขาดความอิสระ ในด้านการพัฒนา ตำแหน่งอาชีพ คุณค่า และความสนใจ
3. ขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ที่จะช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ขาดความโปร่งใสในการจัดการ

เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ ปัญญาประดิษฐ์จึงถูกนำมาจัดการบทบาทของงานในหลาย ๆ มิติ ดังนี้

1. ใช้ข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งสำหรับการประเมินเพื่อสร้างดัชนีความพร้อมสำหรับพนักงาน
2. จัดกลุ่มความสามารถของพนักงานตามระดับค่าดัชนีเพื่อนำไปสร้างเป็นแผนพัฒนารายบุคคล
3. ดำเนินการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้าใจในจุดแข็ง และปรับปรุงตามแผนการพัฒนาที่ได้รับคำแนะนำ
4. ช่วยพนักงานในการตัดสินใจเลือกบทบาทในตำแหน่งที่เหมาะสมและติดตามความพร้อม
5. ช่วยให้พนักงานมีพลังในการทำหายกับเป้าหมาย
6. ช่วยให้ฝ่ายบุคคลสามารถจัดกลุ่มของพนักงานตามศักยภาพการทำงาน
7. ทำให้ฝ่ายบุคคลสามารถรับทราบข้อมูลการวิเคราะห์ที่ว่าพนักงานที่พร้อมในการเลื่อนตำแหน่งจะต้องถูกวางแผน

ในการพัฒนาอย่างไร

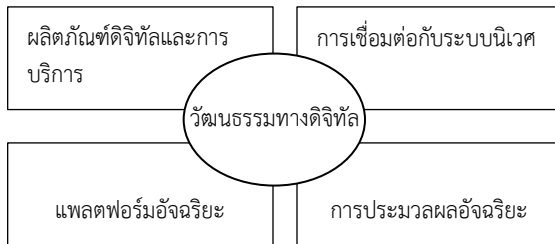
8. ประโยชน์จากการมีระบบที่โปร่งใสจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจในช่องว่างด้านประสิทธิภาพและวิธีการลดความเสี่ยง

4. การวางแผนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เกิดขึ้นได้เมื่อมีการจินตนาการถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการมองในรูปแบบของ การหาจุดกลมกล่อม (Digital Sweet Spots) ดังนี้

1. การเติมเต็ม (Enrich) คือการเติมเต็มประสบการณ์ให้กับผู้รับบริการ
2. การยกระดับ (Enhance) คือการเพิ่มขีดความสามารถของระบบปฏิบัติการ
3. การดำเนินการ (Implement) คือการดำเนินการด้วยแนวธุรกิจใหม่ ๆ

การสร้างโมเดลทางธุรกิจดิจิทัล



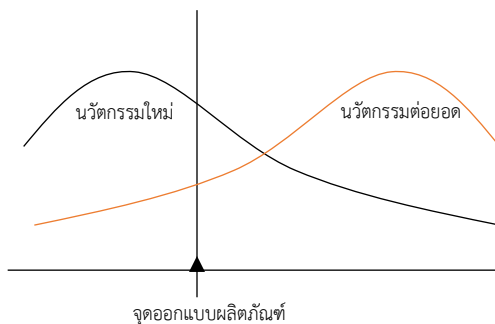
ผลิตภัณฑ์และการบริการจะถูกดัดแปลงให้อยู่ในรูปแบบทางดิจิทัลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับผู้รับบริการ โดยผู้ใช้สามารถปรับแต่งส่วนต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสมของแต่ละคน แพลตฟอร์มนี้จะรวบรวมข้อมูลจากวัตถุและมนุษย์เพื่อนำมาให้อุปกรณ์ประดิษฐ์วิเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะในการตัดสินใจ

ความคุ้มค่าในการลงทุนทางดิจิทัล

กลยุทธ์/การแข่งขัน “การจำลอง”	ศักยภาพสูง “นวัตกรรม”
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ต้นทุน

ในการประเมินความคุ้มค่านั้นจะมีการทดสอบการใช้แผนการปฏิบัติงานมาจำลองในกลุ่มควบคุมเพื่อดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะนำไปใช้กับองค์กร เนื่องจากการวัดผลของความคุ้มค่านั้นค่อนข้างยาก จึงวัดผลไประยะเวลาของการดำเนินงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและต้นทุน

นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Disruptive Product Innovation) และนวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Process Innovation)



นวัตกรรมแบบก้าวกระโดดคือนวัตกรรมที่เกิดจากเทคโนโลยี โดยมีผลกระทบต่อผู้ใช้ในระดับที่สูงเนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ ในขณะที่นวัตกรรมแบบต่อยอดนั้นเป็นการนำเทคโนโลยีที่เคยมีมาแล้วมาพัฒนาปรับปรุง โดยเน้นผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง ดังนั้นการใช้นวัตกรรมทั้ง 2 แบบจะทำให้เกิดความสมดุลทางผลิตภัณฑ์

การปรับตัวและวัฒนธรรมทางดิจิทัล

ภาวะความยากลำบากของนักออกแบบนวัตกรรมคือในช่วงรอยต่อระหว่างนวัตกรรมแบบยั่งยืน (Sustaining Innovation) กับนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Disruptive Innovation) หลังจากมีการเกิดขึ้นของนวัตกรรมแล้วซึ่งกำลังอยู่ในตลาด

และมีจำนวนผู้ใช้งานในปริมาณมากในช่วงนี้นักออกแบบจึงต้องคิดหาวิธีใหม่ๆ รูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้กลุ่มผู้ใช้นี้มาสนใจในนวัตกรรมใหม่

ตามทฤษฎีการแพร่กระจายของนวัตกรรมสามารถแบ่งกลุ่มประชากรทั้งหมดออกได้เป็น 5 กลุ่ม คือ

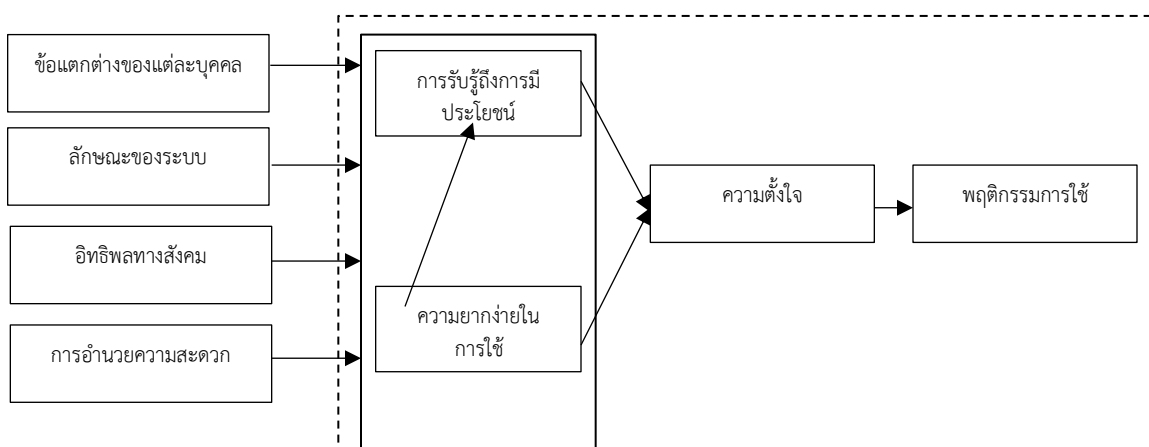
1. กลุ่มล้ำสมัย (2.5%) คือกลุ่มที่ยอมรับและสนใจในการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ
2. กลุ่มนำสมัย (13.5%) คือกลุ่มคนที่เปิดรับกับนวัตกรรมใหม่ๆ โดยเป็นกลุ่มแรกๆ ที่ยอมจ่ายค่าสินค้าในราคาที่แพง
3. กลุ่มทันสมัย (34%) คือกลุ่มที่ยอมรับใช้นวัตกรรมใหม่หลังจากมีการพิจารณาถึงคุณค่าและประโยชน์จากผู้ใช้งานก่อนๆ
4. กลุ่มตามสมัย (34%) คือกลุ่มคนที่ต้องการนวัตกรรมในราคาที่ถูกลงหรือได้นวัตกรรมที่มีความคุ้มค่า
5. กลุ่มล่าช้า (16%) คือกลุ่มที่จะยอมรับการใช้นวัตกรรมเมื่อเกิดการบีบคั้น หรือเกิดจากภาวะทางเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่นการเงิน

แพง

คนก่อนๆ

อื่น ๆ เช่นการเงิน

แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model (TAM)) เป็นแนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการยอมรับในการใช้เทคโนโลยี



ในแบบจำลองนี้การจะทำให้ผู้ใช้มีความสนใจในการใช้เทคโนโลยีนั้น จะต้องทำให้ผู้ใช้เห็นว่าเทคโนโลยีมีประโยชน์ต่อผู้ใช้เพียงใด และระบบยังสามารถใช้งานง่ายไม่ซับซ้อนซึ่งจะทำให้ผู้ใช้เกิดทัศนคติหรือมีประสบการณ์ที่ดีในการใช้เทคโนโลยี

● กรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper)

ประเทศ	ปี	เรื่อง	เนื้อหา
ญี่ปุ่น	2020	การศึกษาความเชื่อมั่นในการใช้โปรแกรมโต้ตอบอัตโนมัติ (AI chatbots) ในองค์กรของรัฐ	<p><u>สมมุติฐานในการศึกษา</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความเชื่อมั่นในการใช้แชทบอทจะขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่ทำการสอบถาม โดยความคาดหวังจะแตกต่างกันไปตามพื้นที่ที่เก็บข้อมูล 2. ความเชื่อมั่นในการใช้แชทบอทจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานหรือรัฐบาลสื่อสารต่อคนในพื้นที่ <p><u>วัตถุประสงค์ในการใช้แชทบอท</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ลดภาระของเจ้าหน้าที่ 2. เจ้าหน้าที่สามารถใช้เวลาทำงานอย่างอื่นได้มากขึ้น

			<p>3. คุณภาพการตอบโต้ไม่เปลี่ยนแปลง</p> <p>4. สามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมงไม่มีวันหยุด</p> <p><u>วิธีการศึกษา</u></p> <p>วิธีการ: ใช้แบบสำรวจออนไลน์ผ่านการบริการของ Rakuten Insight</p> <p>ระยะเวลา: 30 มกราคม - 6 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2019</p> <p>กลุ่มตัวอย่าง: คนที่อาศัยอยู่ในประเทศญี่ปุ่น มีอายุระหว่าง 17-79 ปี จำนวน 8,000 คน</p> <p><u>ผลการศึกษา</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความเชื่อมั่นในการใช้แชทบอทพบว่ากลุ่มที่เลี้ยงดูพ่อแม่มีความเชื่อมั่นในแชทบอทสูงกว่ากลุ่มที่อยู่คนเดียว 2. ประชาชนจะเชื่อมั่นในแชทบอทมากยิ่งขึ้นเมื่อมีการแจ้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับประชาชนมากกว่าการแจ้งข้อมูลภายในของหน่วยงานรัฐ 3. การใช้แชทบอทอาจจะอยู่ในเฉพาะพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งแต่สามารถใช้ส่งสารจากรัฐไปยังประชาชนได้
ญี่ปุ่น	2021	<p>ความสำคัญของความเชื่อมั่นว่า มนุษย์ยังคงอยู่ในวงวนของการตัดสินใจในความไว้วางใจใช้ปัญญาประดิษฐ์ของภาครัฐ: หลักฐานจากการทดลองทางออนไลน์</p>	<p><u>บทนำ</u></p> <p>ในปี ค.ศ. 2019 ประชากรญี่ปุ่นที่มีอายุมากกว่า 65 ปีขึ้นไปมีอยู่ 28.4% ในจำนวนนี้มีผู้สูงอายุต้องการการบริการทางการแพทย์ 6,686,000 คน ในการวินิจฉัยว่าควรที่จะได้รับการดูแลทางการแพทย์แบบไหนต้องออกมาจากผู้ดูแลและยืนยันจากรายงานของแพทย์อีกที</p> <p><u>กรณีศึกษาในเมืองโทโยฮาชิ</u></p> <p>ได้ศึกษาการใช้ปัญญาประดิษฐ์ CDI (Care Design Institute) Platform MAIA ในแผนการบริการด้านการพยาบาล ในการวินิจฉัยว่าควรจะถูกดูแลทางการแพทย์ในระยะเวลาสั้น หรือระยะยาว</p> <p><u>กลุ่มตัวอย่าง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลของผู้ที่กำลังอยู่ในระหว่างการรับบริการทางการแพทย์ย้อนหลัง 8 ปีจนถึงปัจจุบัน 2. ผู้จัดการศูนย์ผู้ดูแลจำนวน 29 คนที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการช่วยแนะนำ <p><u>ผลการศึกษา</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับความเชื่อมั่นในปัญญาประดิษฐ์ภายใต้กรอบ “มนุษย์ยังอยู่ในวงวนของการตัดสินใจ” นั้นยังอยู่ในระดับต่ำ 2. สัดส่วนของคนที่เชื่อมั่นในปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถช่วยจัดการในเรื่องการพยาบาลได้นั้น สูงกว่า คนที่ไม่มีความเชื่อมั่นในปัญญาประดิษฐ์ อยู่ 8.95%

- การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ได้รับงานในหัวข้อ “การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงานทรัพยากรบุคคล” โดยมีหัวข้อย่อยทั้งหมด 4 ข้อ ดังนี้

1. ในองค์กรมีสิ่งใดที่ต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงบ้าง? มีแผนในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางไหน?

โดยการร่วมกลุ่มกันนั้นได้สรุปสิ่งที่อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากที่สุดคือ **ความโปร่งใส (Ethics areas)** เพื่อต้องการให้พนักงานสามารถเห็นข้อมูลหรือเปิดเผยข้อมูลจากหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กร และให้มีการเชื่อมต่อกับหน่วยงานตรวจสอบภายนอกที่จะช่วยในการกลั่นกรองความถูกต้องของข้อมูล อีกทั้งยังให้พนักงานสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานด้านเอกสารในรูปแบบของเว็บไซต์คล้าย ๆ กับการติดตามการส่งของทางไปรษณีย์ที่สามารถติดตามสถานะได้ตลอด 24 ชั่วโมง รองลงมาคือ **แนวคิด (Mindset)** ด้วยปัจจัยหลัก ๆ คือความรู้สึกลัวของพนักงาน การแสดงให้พนักงานกลุ่มเหล่านี้ได้เห็นถึงสิ่งดี ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรก็จะช่วยให้ความคิดเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานที่มากขึ้น

การพัฒนาบุคลากร (People development) การอบรมผ่านทางออนไลน์หรือการอบรมแบบตัวต่อตัว คาดว่าพนักงานจะมีการพัฒนาที่ดีขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มงานเฉพาะทาง

- 2. แนวโน้มอะไรที่มีผลต่อความไม่แน่นอนในงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์?

เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารนั้นส่วนมากจะมีวาระอยู่ 4 ปี และหากมีการปรับโครงสร้างขององค์กร หรือเกิดเหตุการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงกลุ่มผู้บริหารกะทันหันจากภาวะทางการเมือง ดังนั้นเมื่อมีเปลี่ยนแปลงชุดบริหารใหม่ **นโยบาย**ก็ต้องเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน จากเหตุการณ์ดังกล่าวนี้จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์สุญญากาศโดยการประเมินผลกระทบและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้ทัน่วงที พร้อมทั้งทำคู่มือสำหรับเป็นแนวทางในการรับมือการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย

- 3. ขั้นตอนในการส่งเสริมความเชื่อมั่นในการเริ่มใช้ดิจิทัลในองค์กร?

การส่งเสริมให้เป็นองค์กรดิจิทัลจะอยู่ในกรอบของ 3P's ดังนี้

3.1 ผลของการดำเนินงาน (Performance) การแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ดีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาจัดการจะทำให้พนักงานเริ่มมีความเชื่อมั่นในเทคโนโลยีมากขึ้น เช่นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในระบบขนส่งสาธารณะที่ทำให้ประชาชนเกิดความสะดวกสบายและสามารถขนส่งคนได้มากขึ้น เป็นต้น

3.2 วัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงเป้าหมายของการใช้เทคโนโลยี โดยที่อธิบายถึงประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่ประชาชนจะได้รับ

3.3 การประมวลผล (Process) การประมวลผลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดความผิดพลาดจากการทำงานด้วยคนลดลง และยังลดระยะเวลาในการทำงานเมื่อเทียบกับการทำงานด้วยวิธีเดิม ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานหันมาให้ความสนใจในการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น

4. ในงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อะไรคือจุดกลมกล่อม (Digital Sweet Spots) 3 อันดับแรก? และพนักงานจะรับรู้ถึงประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยี?

4.1 นวัตกรรม (Innovation) การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงจะทำให้งานในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นมิตรต่อผู้รับบริการมากขึ้น โดยเห็นว่าการนำระบบปัญญาประดิษฐ์มาใช้งานด้านการวิเคราะห์ SWOT นั้นจะทำให้สามารถคาดการณ์หรือพัฒนาพนักงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2 การเพิ่มประสิทธิภาพ (Improved productivity) เนื่องจากงานฝ่ายบุคคลฯ นั้นจะมีเป้าหมายที่ค่อนข้างชัดเจน ดังนั้นหากมีการส่งข้อมูลโดยอัตโนมัติไปยังเป้าหมาย (พนักงาน) โดยตรงตามอัลกอริทึมที่เขียนไว้ เช่นการเลื่อนระดับ การฝึกอบรม สวัสดิการ ฯลฯ จะช่วยให้เกิดความยั่งยืนของระบบผ่านการทำงานอย่างอัตโนมัติ

4.3 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ (Enhancing management) โปรแกรมที่มีการวิเคราะห์และเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรนั้นจะทำให้มีการจัดกลุ่มและสามารถออกแบบหรือวิธีการในการจัดการได้อย่างเหมาะสม

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับ

2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

2.1.1 จากการเข้าร่วมอบรมครั้งนี้ทำให้แนวคิด (mindset) เปลี่ยนไปจากเดิม เนื่องจากในการทำงานในฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นระบบการทำงานยังคงใช้คนเป็นคนดำเนินการเป็นหลักประมาณ 85% ของงานทั้งหมด หลายครั้งที่เกิดความผิดพลาดและทำให้ต้องใช้เวลาในการตรวจสอบ แม้ว่างานบางอย่างมีโปรแกรมรองรับในการทำงาน เช่น งานด้านบัญชีเงินเดือน เงินภาษี แต่ขาดการเชื่อมต่อกับส่วนงานอื่น ๆ ทำให้ต้องคอยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอยู่บ่อยครั้ง หากองค์กรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาไว้ในหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้การทำงานคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

2.1.2 ได้เห็นภาพรวมของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรรัฐจากประเทศอื่น ๆ ซึ่งทำให้ทราบถึงแนวทางการสำเร็จการนำมาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะปัญหาการสร้างความมั่นใจต่อเทคโนโลยีกับพนักงานถือเป็นข้อจำกัดในการใช้ที่ตรงมีการกำหนดเป็นหัวข้อหลัก ๆ ในการสร้างความเข้าใจกับพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน เมื่อมีการอบรมพนักงานครั้งต่อไป

2.1.3 สามารถนำไปใช้เป็นแผนปฏิบัติงาน (action plan) ในส่วนที่กำลังดูแลอยู่ โดยปัจจุบันกำลังมีการพัฒนาแพลตฟอร์ม HRIS สำหรับใช้ภายในองค์กร โดยในเบื้องต้นจะต้องมีการจำลองเหตุการณ์หรือทดลองใช้ระบบและประเมินผลจากผู้ใช้ก่อนนำไปปรับปรุงระบบต่อไป

2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

2.2.1 **ด้านประสิทธิผล** จำนวนพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยกลางคนซึ่งพร้อมที่จะรับเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในชีวิตประจำวัน การสร้างการรับรู้ของประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มีต่อการทำงานของพนักงาน เช่น การดูเวลาเข้า-ออกงาน เงินเดือน ภาษี สวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้เกิดกระบวนการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเป็นกิจวัตรประจำวันจึงทำให้เกิดการขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร

2.2.2 **ด้านประสิทธิภาพ** การพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีที่มีการใช้อยู่แล้วภายในองค์กรจะเป็นการลดต้นทุนในเรื่องของ เวลา และค่าใช้จ่าย โดยทำให้งานที่เป็นกิจวัตรประจำวันสามารถดำเนินงานได้เองโดยอัตโนมัติ ลดภาระของเจ้าหน้าที่จึงทำให้ทำงานในส่วนอื่น ๆ ได้เพิ่มมากขึ้น และยังลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานจากหน่วยงานภายนอก เนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาจัดการจึงทำให้เจ้าหน้าที่ทำภารกิจอื่นได้เพิ่มมากขึ้น

2.2.3 **ด้านการจัดการ** ทำให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเห็นข้อมูลแบบเรียลไทม์จึงสั่งการได้ทันทีตามเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไป จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการแสดงผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่ายทำให้สามารถตัดสินใจได้ตรงตามสถานการณ์ จึงนำไปสู่การออกนโยบายเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในอนาคต

2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพ

2.3.1 การแบ่งปันข้อมูล เนื่องจากหน่วยงานของฝ่ายบุคคลฯ นั้นจะมีการสอบถามหรือพูดคุยเกี่ยวกับข้อบังคับหรือวิธีการในการแก้ปัญหาในองค์กรเป็นประจำ ดังนั้นการแบ่งปันองค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลก็คือนี่หนึ่งในวิธีการแก้ปัญหาที่จะต้องมีการให้เป็นข้อมูลเสนอแนะแก่หน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

2.3.2 เมื่อทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีในฝ่ายบุคคลฯ นั้นจะก่อให้เกิดการผลักดันเป็นนโยบายขององค์กรทำให้การดำเนินงานในส่วนนี้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

2.3.3 เนื่องจากการทำงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรนั้นเกิดปัญหาในความไม่เป็นระเบียบ การนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดการจะกลายเป็นบรรทัดฐานที่พนักงานทุกคนต้องทำตามรูปแบบที่องค์กรวางแนวทางไว้ซึ่งจะลดปัญหาความไม่แน่นอนของการสื่อสาร วิธีการ และความเหลื่อมล้ำ

2.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานถือเป็นงานที่ค่อนข้างยากในการประมวลผลด้วยคน ดังนั้นหากมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจะทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรในรายบุคคล และลดอัตราการลาออกของพนักงานจากการที่มีโปรแกรมคอยดูแลพัฒนาบุคลากร