

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL AGE

¹ภัทรวดี ภูประเสริฐ, ²กมลพร กัลยาณมิตร,
³สถิตย์ นิยมญาติ, และ ⁴ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช
¹Pattrawadee Puprasirt, ²Kamolporn Kalyanamitra,
³Satit Niyomyaht and ⁴Tassanee Lakkhanapichonchat
¹คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
¹Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Thailand
¹Corresponding Author's Email: iipattrawa@gmail.com

Received: 2024-02-26

Revised: 2024-10-11

Accepted: 2024-11-07

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากองค์กรภาครัฐ จำนวน 5 แห่ง ที่ได้รับรางวัลรัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2564 ประกอบด้วย กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมสรรพสามิต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กรมทางหลวงชนบท และกรมธุรกิจพลังงาน โดยคัดเลือกผู้บริหารภาครัฐ ข้าราชการประจำ พนักงานราชการ และนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน จำนวน 20 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุปผลแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องเป็นผู้ชี้นำทิศทาง สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความทันสมัย โครงสร้างองค์กรในยุคดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่น กระชับ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ปรับตัวได้เร็ว สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ วางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับแนวโน้มการทำงาน พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เพิ่มขึ้น จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายต่างให้มีขีดสมรรถนะสูง และจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างองค์กรเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ (2) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล พบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถ และความชำนาญด้านดิจิทัล และบางส่วนมี

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

ทัศนคติที่ไม่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ยุ่ยากซับซ้อน และงบประมาณขององค์กรมีจำกัดทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กรในมิติต่าง ๆ และ (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล พบว่า องค์กรภาครัฐควรกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรให้ชัดเจน ส่งเสริมความรู้ และทักษะให้กับบุคลากร ปรับทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปในเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้ลื่นไหลแบบไร้รอยต่อ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ข้อมูลขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำองค์กรต้องสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบัน

คำสำคัญ: การบริหารการจัดการ; องค์กรภาครัฐ; ยุคดิจิทัล

Abstract

This research objectives were (1) to study the management of public organizations in the digital age, (2) to study the problems and obstacles of management of public organizations in the digital age, and (3) to study the guidelines for developing the management of public organizations in the digital age.

The research was qualitative. The key informants in this study were government administrators, permanent government official, government employees, and public administration academics, totaling of 20 people by a purposive selection. The tools used in the research included an interview form. Data were analyzed by the descriptive summary.

The results found that (1) the management of public organizations in the digital age consisted of Public organization executives who must lead the direction, created a modern corporate, imaged organizational structures in the digital age must be flexible and concise to create agility, adapted quickly, created a culture that encouraged people in the organization to enjoy learning new things, plan manpower to be in line with work trends, developed personnel competency to increase until being able to work fluently, developed information technology systems and various network systems to have high performance and provided materials, modern equipment that facilitates work and creating a learning organization, transfer knowledge to everyone in the organization so that they could access the organization's knowledge sources to apply in their work or creating new innovations, (2) the problems and obstacles in management public organizations in the digital age. It was found that most government personnel still lack the ability, and digital expertise, and some had a bad attitude towards digital technology. Organizational culture was not conducive to

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

change. Moreover, the laws, rules, and regulations were complicated. and the organization's budget was limited, affecting the development of the organization in various dimensions, and (3) the guidelines for the development of management of public organizations in the digital era, it was found that government organizations should set organizational policies regarding improvement and bring digital technology into use in the organization clearly, promoted knowledge and skills for personnel, adjusted your attitude towards digital technology to be positive, creating a digital organizational culture, improved internal work processes to flow seamlessly, be transparent, verifiable, used data to drive the organization. Organizational leaders must be able to adapt to the current situation.

Keywords: Management; Public Organizations; Digital Age

บทนำ

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 สร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งภาคการผลิต ภาคการค้า ภาคบริการ ภาคเกษตร และภาคอุตสาหกรรม ที่ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง ธุรกิจชะลอตัว ส่งผลให้ผู้ประกอบการ SMEs บางรายต้องหยุดกิจการ มีการเลิกจ้างแรงงานจำนวนมาก รวมทั้งธุรกิจขนาดเล็ก หาบเร่ แผงลอย ตลาดสด ที่ได้รับผลกระทบโดยทั่วกัน นอกจากนี้ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ COVID-19 ยังส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ประชาชนเข้าถึงไม่ถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันท่วงทีทำให้เกิดความไม่เข้าใจหรือถูกหลอกลวง สร้างความเสียหายซ้ำเติมให้สังคม อย่างไรก็ตาม ผลจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัส COVID-19 ได้ก่อให้เกิดความปกติในรูปแบบใหม่ (New Normal) ขึ้นในสังคมไทย เช่น สังคมไร้เงินสด การทำงานทางไกล การเรียนการสอนออนไลน์ ซึ่งเป็นโอกาสในการปรับเปลี่ยนเศรษฐกิจและสังคมไทย โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่างๆ มากขึ้น เช่น การซื้อ-ขายสินค้าผ่านระบบออนไลน์ การทำธุรกรรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การทำงานจากบ้าน (Work from Home) และการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น (Panbunmee, 2020) การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ไม่ได้เป็นแค่เพียงตัวเร่งปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงหลายสิ่งหลายอย่างทั้งในด้านของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หากแต่เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ (Awatchanakarn, 2021) องค์กรยุคปัจจุบันกำลังพลิกโฉมหน้าปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยี กลายเป็น Digital Organization อย่างเห็นเด่นชัดเป็นรูปธรรมมากขึ้น การเปลี่ยนผ่านขององค์กรจึงไม่อาจหมายความเพียงแค่การลงทุนซื้ออุปกรณ์ไอทีใหม่ ๆ หรือการลงทุนด้านโปรแกรมและซอฟต์แวร์อันทันสมัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ลงลึกไปจนถึงแก่นและหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน นั่นก็คือวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องสอดคล้องกับการก้าวสู่การเป็น Digital Organization ให้ได้อย่างยั่งยืน (jobsDB, 2017)

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลกำลังนำสังคมโลกเข้าสู่การวิวัฒนาการอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด มีความซับซ้อน เชื่อมโยงได้หลายมิติ ไร้พรมแดนและคาดการณ์ได้ยาก โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การโทรคมนาคม เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงไปทุกพื้นที่ สามารถส่งผ่านข้อมูลขนาดใหญ่ด้วยความเร็วสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการเปลี่ยนผ่านจาก ยุคแอนะล็อกเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทำให้กิจการต่าง ๆ ทุกภาคส่วนถูกพัฒนาโดยเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยในทุก ๆ ด้าน (Kanchanawasit, 2017) คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญมี 3 ประการคือ (1) ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บหรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ของผู้ใช้ (2) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา (3) การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง (Khamsam, et al. 2020) องค์กรดิจิทัล (Digital organization) หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนา กลยุทธ์และปรับเปลี่ยนรูปแบบ การดำเนินงานองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง ด้วยการนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ ในทุกกระบวนการทั้งภายในและภายนอก มีการปรับโครงสร้างพื้นฐานองค์กร การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดของผู้ปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบแข่งขัน การใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน (Rouse, 2022) ดังนั้น องค์กรยุคใหม่จึงต้องปฏิรูปและปรับวิธีการบริหารจัดการองค์กรให้เข้ากับยุคสมัย เพื่อตอบโจทย์โลกการทำงานยุคใหม่ ซึ่งการที่จะเริ่มปฏิวัติวิธีการบริหารจัดการองค์กรแบบใหม่ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการ (The Path to Becoming an Online Millionaire, 2021) สำหรับองค์กรภาครัฐก็ไม่ต่างกัน ปัจจุบันภาครัฐได้มีการมุ่งเน้นรวมไปถึงรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการก้าวสู่โลกดิจิทัล อีกทั้ง รัฐบาลยังให้การสนับสนุนรวมไปถึงการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้ดำเนินไปอย่างก้าวทันกับยุคสมัยในปัจจุบัน จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ขึ้น ทั้งนี้เพื่อยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล การบริหารและการบริการในภาครัฐเริ่มเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ที่เทคโนโลยีดิจิทัลจะไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงานดังเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป หากแต่จะเข้ามามีบทบาทที่สำคัญเสมือนเป็นจุดเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันและจะเปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ และกระบวนการทางสังคมอื่น ๆ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไปอย่างสิ้นเชิง การเชื่อมโยงบริการดิจิทัลของหน่วยงานรัฐ ทำให้เกิดบริการสาธารณะแบบเบ็ดเสร็จ เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทในการบริการจัดการของทางภาครัฐ เพื่อให้สามารถปรับตัวตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชน รวมทั้งสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน และเพิ่มความโปร่งใสมากขึ้น (Songittisuk, 2019)

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันในการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐที่ผ่านมายังมิได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างเต็มที่ แม้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้มีการนำเทคโนโลยีที่

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ และให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นระบบข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน (Office of the Council of State, 2019)

นอกจากนี้ แนวทางการดำเนินงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล อีกหนึ่งสาเหตุสำคัญที่ทำให้การทำ Digital Transformation ของหน่วยงานภาครัฐหลายแห่งไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ ความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานด้านดิจิทัลที่ถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายไอที ส่งผลให้การยอมรับและนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปปรับใช้ของแต่ละส่วนงานมีความแตกต่างกันกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ทำให้ภาครัฐไม่สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานด้านดิจิทัลได้ทันต่อสถานการณ์ (Arayakarnkul, 2021) องค์กรภาครัฐของประเทศไทยในปัจจุบัน ยังคงยึดหลักการบริหารแบบ Bureaucracy หรือที่คุ้นหูกันในชื่อ “ระบบราชการ” ซึ่งปลูกฝังความเป็นลำดับขั้น มีกระบวนการที่ซับซ้อน มีขั้นตอนซ้ำซ้อนเกินความจำเป็น มีกฎหมาย ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล ที่ต้องเน้นความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน (The Path to Becoming an Online Millionaire, 2021)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่ศึกษา คือ องค์กรภาครัฐที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 แห่ง โดยพิจารณาเลือกองค์กรภาครัฐที่ได้รับรางวัลรัฐบาลดิจิทัลประจำปี 2564 ได้แก่ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมสรรพสามิต กรมกิจการเด็กและเยาวชน กรมทางหลวงชนบท และกรมธุรกิจพลังงาน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี (Documentary Study)

การวิจัยนี้ ใช้การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี โดยการทบทวนวรรณกรรม, แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุคดิจิทัล, แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยี, แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ, แนวคิดคุณลักษณะขององค์กรดิจิทัล และใช้วิธีการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากหนังสือ ตำรา บทความ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสืบค้นข้อมูลบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารภาครัฐ จำนวน 5 คน ข้าราชการประจำ จำนวน 5 คน พนักงานราชการ จำนวน 5 คน และนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 5 คน รวมจำนวน 20 คน ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selected) โดยคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเครื่องมือหลักที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยประเด็นข้อคำถามที่ใช้จะยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaires) เพื่อให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และสะท้อนความรู้สึกที่แท้จริง

โดยแบ่งประเด็นศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล โดยศึกษาในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

- 1) ผู้นำ
- 2) โครงสร้างองค์กร
- 3) วัฒนธรรมองค์กร
- 4) บุคลากร
- 5) เทคโนโลยี
- 6) การจัดการความรู้

ส่วนที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

4.1 การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) ใช้วิธีการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากหนังสือ ตำรา บทความ เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสืบค้นข้อมูลบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

4.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารภาครัฐ ข้าราชการประจำ พนักงานราชการ นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 20 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- (1) ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการขออนุญาตสัมภาษณ์
- (2) จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อแจ้งความประสงค์ในการขอสัมภาษณ์ พร้อมกับส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับแต่ละท่านล่วงหน้า

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

(3) ผู้วิจัยกำหนดนัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

(4) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่นัดหมาย

(5) ถอดเทปบันทึกคำสัมภาษณ์และทำการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสรุปผลการวิจัย

4.3 การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งและหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งในการสังเกตผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การสังเกต การซักถาม และการ จดบันทึก (Chanthadansuwan, 2007)

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปความแบบพรรณนา สรุปผลการศึกษาวิจัย และ การนำเสนอผลการศึกษาวิจัยในขั้นตอนต่อไป

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องเป็นผู้ขึ้นนำทิศทาง สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความทันสมัย โครงสร้างองค์กรในยุคดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่น กระชับ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ปรับตัวได้เร็ว สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ วางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับแนวโน้มการทำงาน พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เพิ่มขึ้น จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายต่าง ๆ ให้มีขีดสมรรถนะสูง และจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างองค์กรเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ

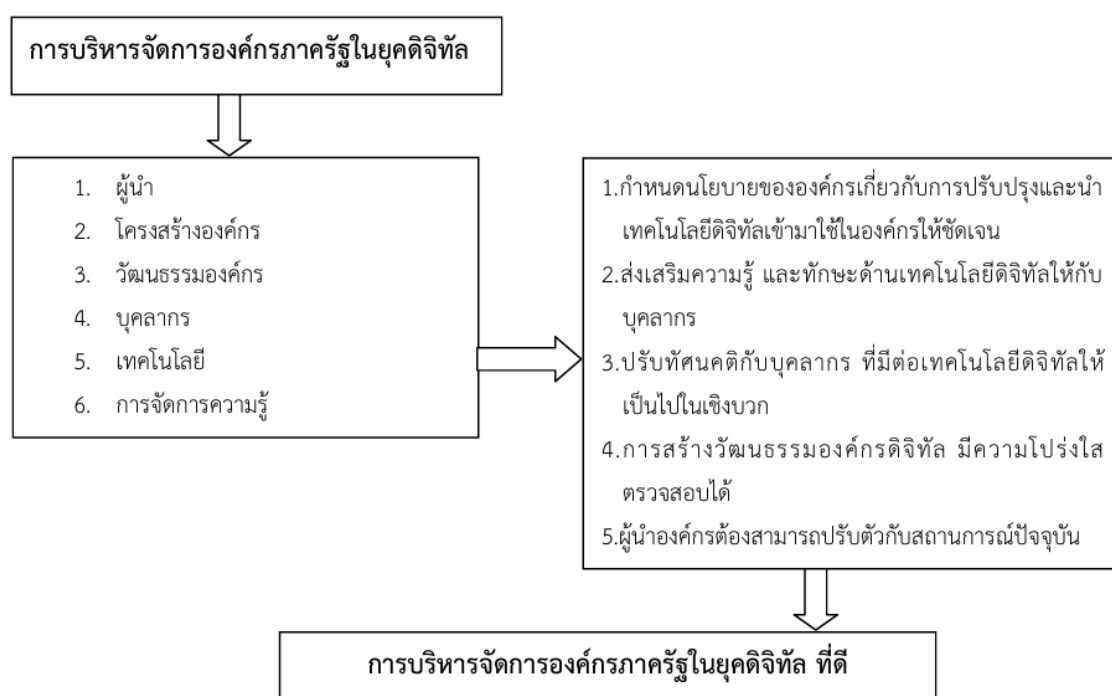
วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถ และความชำนาญด้านดิจิทัล และบางส่วนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ยังยากซับซ้อน และงบประมาณขององค์กรมีจำกัดทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กรในมิติต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า องค์กรภาครัฐควรกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรให้ชัดเจน ส่งเสริมความรู้ และทักษะให้กับบุคลากร ปรับทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปในเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้สื่อนไหลแบบไร้รอยต่อ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ข้อมูลขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำองค์กรต้องสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบัน

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล พอสรุปตามวัตถุประสงค์ และพบองค์ความรู้จากผู้การวิจัย ดังนี้ การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ ต้องเป็นผู้นำทิศทาง สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความทันสมัย โครงสร้างองค์กรในยุคดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่น กระชับ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ปรับตัวได้เร็ว สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ วางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับแนวโน้มการทำงาน พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เพิ่มขึ้น จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายต่าง ๆ ให้มีขีดสมรรถนะสูง และจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างองค์กรเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล พบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถ และความชำนาญด้านดิจิทัล และบางส่วนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่ยุ่งยากซับซ้อน และงบประมาณขององค์กรมีจำกัดทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กรในมิติต่าง ๆ และ แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล พบว่า องค์กรภาครัฐควรกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรให้ชัดเจน ส่งเสริมความรู้ และทักษะให้กับบุคลากร ปรับทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปในเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้ลื่นไหลแบบไร้รอยต่อ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ข้อมูลขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำองค์กรต้องสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบัน ดังรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า

การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล สามารถอภิปรายผลในแต่ละตัวแปรได้ดังนี้

1. **ผู้นำ** พบว่า ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องเป็นผู้ชี้ทิศทางหรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความทันสมัย สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม เปิดใจกว้างรับฟังความเห็นผู้อื่น ไม่ใช่อำนาจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี มีองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่รอบด้าน สามารถสื่อสารได้หลายภาษา และมีทักษะในการแก้ไขปัญหา ปัญหาสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่การนำใช้เทคโนโลยีอย่างเดียว แต่อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดองค์การ ผู้นำในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีความรู้และทักษะหลายด้านเทคโนโลยีเป็นเพียงความรู้และทักษะส่วนหนึ่งในการนำเท่านั้น คุณลักษณะสำคัญของผู้นำในยุคดิจิทัลนั้นประกอบด้วย (1) ตระหนักในสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล (2) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัล (3) ระบุและลำดับสำคัญของดิจิทัลที่สำคัญได้ (4) สามารถทำให้คณะกรรมการบริหารสนับสนุน ยินยอม และจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง (5) มีทักษะในการบริหารโครงการและแผนงาน (6) มีสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (7) มีความทักษะลูกผสมการบริหารคนและเทคโนโลยี (8) ความสามารถในการตัดสินใจบนฐานการใช้สารสนเทศ (9) พร้อมทั้งจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thanabonphanit (2020) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหารในองค์กรรัฐในยุคการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่าภายในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในปัจจุบันของปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีที่เรียกว่า Digital Disruption การปรับตัวผู้นำขององค์กรภาครัฐ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทั้งในด้านคุณสมบัติ และบทบาทที่ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องบริหารจัดการองค์กรให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อีกทั้งสามารถบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสนองนโยบายของรัฐและการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ตามพันธกิจหลักของแต่ละองค์กร

2. **โครงสร้างองค์กร** พบว่า โครงสร้างองค์กรในยุคดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่น กระชับ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ปรับตัวได้เร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและภาคเอกชนที่ต้องการการให้บริการที่รวดเร็วและทันสมัย เน้นการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถทำงานได้จากทุกที่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการทำงานแบบร่วมกัน สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร โดยเชื่อมโยงกิจกรรมหรืองาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Busarakamwadi (2009) กล่าวว่า การจัดการเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดย เฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ การจัดการต้องมีการจัดโครงสร้าง (Structure) และการออกแบบ (Design) ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jitwirat (2019) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 สามารถอธิบายได้ด้วย 7 องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ บทบาทผู้นำ โครงสร้างองค์การ การเตรียมคนรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน การเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ความมุ่งมั่น และวัฒนธรรมองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลนั้นต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เน้นการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากร เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเกื้อกูลและแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Leethong (2020) ได้กล่าวถึงปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ (3) การบริหารจัดการ (4) การพัฒนาบุคลากร (5) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (6) โครงสร้างองค์การ (7) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ (8) งบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wannarun (2020) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนางานองค์กรในยุคดิจิทัล ผลงานวิจัยทำให้พบว่า มีตัวแปรหลักสำคัญ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยน 3) ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง และ 4) ด้านวัฒนธรรมดิจิทัล ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยตัวแปรทั้ง 4 ด้านนี้ องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สร้างจุดแข็ง สร้างความได้เปรียบ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรได้ในระยะยาว

4. บุคลากร พบว่า ควรวางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับแนวโน้มการทำงานในยุคดิจิทัลที่รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เพิ่มขึ้นทั้งที่เป็นบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการยอมรับเทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิดของ Bernard (1964) ผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันเขียนบทความลงในเว็บไซต์ของนิตยสารฟอบส์ ระบุถึงทักษะที่คนทำงานควรมีในโลกยุคหลังโควิด ว่าควรมี 9 ด้าน คือ 1) ต้องปรับตัวได้และความยืดหยุ่น 2) ต้องเข้าใจเทคโนโลยี 3) ต้องมีความสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม 4) ต้องมีทักษะใช้ข้อมูล 5) ต้องคิดเชิงวิเคราะห์ได้ 6) ต้องมีทักษะเชิงดิจิทัลและการเขียนโปรแกรม 7) ต้องมีความเป็นผู้นำ 8) ต้องฉลาดทางอารมณ์ และ 9) ต้องพร้อมเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phonchai (2020) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการบริหารในยุคดิจิทัลของผู้นำ มี 3 ลักษณะ คือ (1) การกำหนดว่าสิ่งใดและที่ใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง (2) การวางแผนในการเปลี่ยนแปลง (3) การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร โดยผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง และรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมได้อย่างหลากหลาย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลจะสามารถทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นได้

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

1.5 เทคโนโลยี พบว่า ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูง และจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลมาใช้ในทุกกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Khamsamart, et al. (2020) กล่าวว่า คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญมี 3 ประการ คือ (1) ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ของผู้ใช้ (2) การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา และ (3) การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถ จัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phra Maha Thai Noi Yanamethee, and Phra Silasak Sumetho. (Boonthong) (2021) ศึกษาเรื่องการปรับตัวองค์กรภาครัฐสู่ความเป็นรัฐบาลยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ปรับตัวองค์กรภาครัฐสู่ความเป็นรัฐบาลยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขนาดใหญ่ไปพร้อมกับการพัฒนาความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นกลไกในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6. การจัดการความรู้ พบว่า การสร้างองค์กรเรียนรู้ โดยการแสวงหา การรวบรวมความรู้ที่กระจาย กระจาย สะสมอยู่ในตัวบุคลากรมาจัดระบบเพื่อแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง แหล่งองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ การจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้ (1) การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้และเมื่อมีการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม ได้ (2) การแบ่งปันความรู้ (3) การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด และ (4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร เพราะการบริหารความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Piwasilsak (2019) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้สู่การบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ และเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง (เป็นเลิศ) การจัดการความรู้จึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถ และความชำนาญด้านดิจิทัล และบางส่วนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล ยังยึดติดกับกรอบการปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่ยอมปรับตัว การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุ้งยากซับซ้อน เกินความจำเป็นของระบบราชการ ทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และงบประมาณขององค์กรมีจำกัดทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาขององค์กรในมิติต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Chanthadansuwan (2007) ได้ระบุว่า 1) คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้น การบริหารจึงให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด 2) เงิน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินการต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ European Commission (2022) ศึกษาเรื่อง ICT for work:

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

Digital Skills in the Workplace ผลการวิจัยพบว่า องค์กรกว่าร้อยละ 88 ยังไม่ได้แก้ไขปัญหาการขาดทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรของตน รวมทั้งการศึกษานั้นยังพบว่าท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงองค์กรทางดิจิทัลนั้น ปัญหาจากการขาดทักษะดิจิทัลที่จำเป็น และการไม่ได้รับการฝึกอบรมทักษะดิจิทัลที่เพียงพอของบุคลากร คือความยากลำบากที่เกิดขึ้นในช่วงของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า องค์กรภาครัฐควรกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรให้ชัดเจน ส่งเสริมความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร รวมทั้งปรับทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปในเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้สั้นไหลแบบไร้รอยต่อ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ข้อมูลขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำองค์กรต้องสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรทุกคนว่าจะสามารถนำพาองค์กรให้เข้าสู่องค์กรยุคดิจิทัลได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2005) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรว่ามีดังต่อไปนี้ 1) กลยุทธ์ (strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนจุด แข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก 2) โครงสร้าง (structures) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) ระบบ (systems) ระบบขององค์กรช่วยให้บรรลุเป้าหมาย 4) แบบ (styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) บุคลากร (staff) ผู้ร่วมงาน 6) ความสามารถ (skill) 7) ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kulnarat (2021) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนา คือ ควรส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม จัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เร่งจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อให้เทศบาลมีทิศทางที่ชัดเจนควรบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน รับฟังความคิดเห็นของประชาชน จัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานและบริการ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การวิเคราะห์การทำงาน ควรวางแผนการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเพิ่มเติมความรู้ในการใช้เทคโนโลยี

สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล พอสรุปตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย

1.1 ผู้นำ พบว่า ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องเป็นผู้ชี้นำทิศทางหรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความทันสมัย สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม เปิดใจกว้างรับฟังความเห็นผู้อื่น ไม่ใช่อำนาจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี มีองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่รอบด้าน สามารถสื่อสารได้หลายภาษา และมีทักษะในการแก้ไขปัญหา

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

1.2 โครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรในยุคดิจิทัลต้องมีความยืดหยุ่น กระชับ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ปรับตัวได้เร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและภาคเอกชนที่ต้องการการให้บริการที่รวดเร็วและทันสมัย เน้นการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถทำงานได้จากทุกที่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการทำงานแบบร่วมกัน สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร โดยเชื่อมโยงกิจกรรมหรืองาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ

1.3 วัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัลนั้นต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เน้นการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากร เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดสังคมแห่งการเกื้อกูลและแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกัน

1.4 บุคลากร พบว่า ควรวางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับแนวโน้มการทำงานในยุคดิจิทัลที่รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เพิ่มขึ้นทั้งที่เป็นบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการยอมรับเทคโนโลยี

1.5 เทคโนโลยี พบว่า ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูง และจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลมาใช้ในทุกกระบวนการทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารควรสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างเต็มที่

1.6 การจัดการความรู้ พบว่า การสร้างองค์กรเรียนรู้ โดยการแสวงหา การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย สะสมอยู่ในตัวบุคลากรมาจัดระบบเพื่อแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ

2. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล พบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถ และความชำนาญด้านดิจิทัล และบางส่วนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล ยังยึดติดกับกรอบการปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไม่ยอมปรับตัว การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่ยังยากซับซ้อน เกินความจำเป็นของระบบราชการ ทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และงบประมาณขององค์กรมีจำกัดทำให้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาขององค์กรในมิติต่าง ๆ

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล พบว่า องค์กรภาครัฐควรกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรให้ชัดเจน ส่งเสริมความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร รวมทั้งปรับทัศนคติที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปในเชิงบวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้สั้นไหลแบบไร้รอยต่อ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ใช้ข้อมูลขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำองค์กรต้องสามารถปรับตัวกับ

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรทุกคนว่าจะสามารถนำพาองค์กรให้เข้าสู่องค์กรยุคดิจิทัลได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1, 2 และ 3 พบว่า

1.1 ผู้บริหารองค์กรภาครัฐควรพัฒนาความสามารถ และความชำนาญด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างจริงจัง รวมถึงสร้างความตระหนักรู้และทัศนคติที่ดีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล ปรับวิธีคิดใหม่ให้บุคลากรออกจากพื้นที่ปลอดภัยของตนเอง หรือกรอบการปฏิบัติแบบเดิม

1.2 ผู้บริหารองค์กรภาครัฐควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เช่น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูล เป็นต้น

1.3 ผู้บริหารองค์กรภาครัฐควรจัดสรรงบประมาณขององค์กรให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการองค์กรทั้งการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น

1.4 องค์กรภาครัฐควรมีการผ่อนคลายหรือการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับของภาครัฐให้ทันสมัย สอดคล้องกับการทำงานของภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวทางการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐที่มากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาการปรับตัวของบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล

2.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่มีประโยชน์มากขึ้น

2.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาแนวทางและวิธีการสร้างนวัตกรรมขององค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล

References

Arayakarnkul, P. (2021). *Bluebik Suggests 6 Steps to Transform the State into Digital*.

Retrieved September 15, 2022, from <https://www.thansettakij.com/tech/492156>

Awatchanakarn, P. (2021). *COVID-19 Causes a Digital Divide*. Retrieved September 13, 2021, from <http://rs.mfu.ac.th/obels/?p=2362>

Barnard, C. I. (1964). *The Function of Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

- Busarakamwadi, W. (2009). *Organization and management*. Pathum Thani: Valaya Alongkorn Rajabhat University Under the Royal Patronage.
- Chanthadansuwan, S. (2007). *Principles of Business Administration*. Bangkok: Golden Spot.
- Drucker, P. F. (2005). *The Effective Executive in Action*. Australia: Wadsworth.
- European Commission. (2022). *ICT for work: Digital Skills in the Workplace*. Retrieved February 20, 2022, from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ict-work-digital-skills-workplace>
- Jitwirat, K. (2019). Factors for Success in the Transformation to Digital Thailand 4.0 Organization in 21st Century. *Humanities, Social Sciences, and Arts*, 12(6), 1796- 1816.
- jobsDB. (2017). *Stepping into a New Era of Organizational Culture, Digital Organization*. Retrieved June 13, 2017, from <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/Organizational-culture-in-the-digital-era/>
- Kanchanawasit, P. (2017). *World 4.0*. Bangkok: National Defense College, Academic Institute. Protect the country.
- Khamsam, S. et al. (2020). Guidelines for educational administration in the digital disruption era. *Journal of Modern Learning Development*, 5(3), 245-259.
- Kulnarat, I. (2021). Factors Influencing the 4.0 Civil Service System of Udon Thani Municipality. *Humanities Social Science Review*, 9(1), 37.
- Leethong, W. (2020). *Administrative Actors that Affect School Effectiveness Office Affiliation Basic Education Commission in Sakon Nakhon Province*. (Master's Thesis). Sakon Nakhon Rajabhat University. Sakon Nakhon.
- Office of the Council of State. (2019). *The Essence of the Draft Administration and Management Act, Providing Government Services through Digital Systems 2019*. Retrieved June 17, 2019, from https://www.sentangedtee.com/thinking-executive/article_176633
- Panbunmee, S. (2020). *COVID-19 Turns the Crisis into an Opportunity to Adapt to the Digital Age*. Retrieved September 15, 2020, from <https://www.depa.or.th/th/article-view/article6-2020>
- Phonchai, R. (2020). Leadership and management in the digital age. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3), 53-62.

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 13 ฉบับที่ 3 (กันยายน – ธันวาคม 2567)

- Phra Maha Thai Noi Yanamethee & Phra Silasak Sumetho. (Boonthong) (2021). Adapting Government Organizations to Government in the Digital Age. *Dhammasat Academic Journal*, 1(3), 289-299.
- Piwasilsak, S. (2019). *Knowledge Management towards Excellent Organizational Management*. (Doctoral Dissertation). Chiang Rai Rajabhat University. Chiang Rai.
- Rouse, M. (2022). *Digital Enterprise*. Retrieved February 20, 2022, from <https://searchcio.techtarget.com/definition/Digital-enterprise>.
- Songittisuk, P. (2019). Administration and Services in the Public Sector: Digital Government. *Investigative Report due to 6th National Academic Conference* (pp. 637- 643). Kamphaeng Phet: Kamphaeng Phet Rajabhat University.
- Thanabonphanit, N. (2020). Study on Leadership and the Role of Executives in Government Organizations in the Era change. *Academic journal North Bangkok University*, 9(1), 28-39.
- The Path to Becoming an Online Millionaire. (2021). *Opening a Model for Managing Organizations in the New Era*. Retrieved September 15, 2021, from https://www.sentangsedtee.com/thinking-executive./article_176633
- Wannarun, S. (2020). Factors Influencing Organizational Development Patterns in the Digital Era. *Sri Pathum Academic Journal*, 17(1), 190-202.