

Digital Transformation Readiness of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University

Kraipol Panyasu

Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University, Thailand

Abstract

This study aims to (1) assess the faculty's readiness, challenges, and obstacles in transitioning to a digital organization, and (2) propose recommendations for enhancing the digital development plan of the Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University. A mixed-methods approach was employed, combining quantitative and qualitative data. Quantitative data were collected through questionnaires analyzed using descriptive statistics, while qualitative insights were derived from focus group discussions and in-depth interviews with three respondent groups: administrators, academic staff, and support staff. The findings indicate that the faculty demonstrates a high level of readiness for digital transformation, with an average score of 3.86. Readiness factors were ranked in the following order: organizational culture, organizational structure (including leadership and personnel), technology, and strategic planning. Key recommendations include (1) strengthening skills, expertise, and innovation, (2) digitizing core processes, and (3) developing infrastructure. Challenges were identified at three levels: individual (limited knowledge and skills, resistance to change, unequal learning readiness, and lack of integration between academic and support staff), system and process (complex and inconsistent systems, limited connectivity, frequent system changes, weak strategic planning, insufficient communication, and inadequate investment), and organizational (unclear vision, unsuitable structures, resistant culture, lack of digital leadership, restrictive regulations, and insufficient IT personnel). Policy recommendations emphasize promoting a digital culture and mindset, restructuring to strengthen technological and expert roles, investing in appropriate technologies and infrastructure, continuously upskilling staff, and formulating clear strategic plans that foster collaboration among all stakeholders to achieve sustainable digital transformation.

Keywords

digital technology, organizational transformation, readiness

CORRESPONDING AUTHOR

Kraipol Panyasu, Faculty of Political Science and Public Administration, 239 Huay Kaew Road, Muang District, Chiang Mai Thailand, 50200 Email: kraipol.p@cmu.ac.th

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร ดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสน ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ไกรพล ปัญญาสุ

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อม ปัญหา และอุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางการปรับปรุงแผนพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัลของของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการสำรวจ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 75 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า คณะรัฐศาสตร์ฯ มีความพร้อมเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 โดยมีแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญและการสร้างนวัตกรรม 2) การแปลงกระบวนการเป็นดิจิทัล 3) การปรับโครงสร้างพื้นฐาน พบปัญหาและอุปสรรค 3 ระดับ ดังนี้ 1) ปัญหาและอุปสรรคในระดับบุคคล (การขาดความรู้และทักษะ ทักษะคนที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน) 2) ปัญหาและอุปสรรคในระดับระบบและกระบวนการ (การมีระบบซับซ้อนและไม่สอดคล้องกัน และไม่ได้เชื่อมโยงกันทำให้เกิดความสับสน การเปลี่ยนแปลงระบบบ่อยครั้ง ขาดการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน การสื่อสารภายในองค์กรไม่เพียงพอ และขาดการลงทุนด้านเทคโนโลยี) 3) ปัญหาและอุปสรรคในระดับองค์กร (การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานแบบดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผู้บริหารที่ดูแลเรื่องดิจิทัลโดยเฉพาะ ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ) ข้อเสนอเชิงนโยบายในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลและการ การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มบทบาทด้านเทคโนโลยีและบุคลากรที่เชี่ยวชาญ การลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไอทีควบคู่กับการยกระดับทักษะบุคลากร และการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน พร้อมเสริมสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ

เทคโนโลยีดิจิทัล, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความพร้อม

บทนำ

ปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการใหม่ให้แก่การทำงานและการให้บริการเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้ประกาศความพร้อมในการเดินทางพัฒนาเป็น “มหาวิทยาลัยดิจิทัล” (Digital University) เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐบาลดิจิทัลของรัฐบาล ภายใต้การดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 13 อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการปรับตัวสู่การให้บริการทางดิจิทัล พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล รองรับการจัดการการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการชุมชน ในลักษณะออนไลน์ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและตัดสินใจ และที่สำคัญคือ การพัฒนานวัตกรรมบริการในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างประสบการณ์และนิเวศน์วิทยาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

การสนับสนุนนโยบาย “มหาวิทยาลัยดิจิทัล” (Digital University) ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งทำหน้าที่ให้บริการแก่นักศึกษา บุคลากร ผู้รับบริการวิชาการ ชุมชน และสังคมโดยรวม ในปัจจุบัน การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพาระบบเอกสารและกระบวนการแบบอนาล็อก (Analog) ซึ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้า มีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดจากมนุษย์ และขาดความคล่องตัวในการให้บริการ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แต่การที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น ต้องมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ยังมีข้อมูลสนับสนุนที่ไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยความพร้อมของโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี รวมถึงปัจจัยความพร้อมเกี่ยวกับการบริหารองค์กรอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์องค์กรให้เหมาะสมกับคณะรัฐศาสตร์ฯ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์กรและปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นเป็นองค์กรดิจิทัล และการพัฒนาคณะรัฐศาสตร์ฯ สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพร้อม ปัญหา และ อุปสรรค ในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงแผนพัฒนาคณะฯ ในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรดิจิทัล

องค์กรดิจิทัล หมายถึง มิติในการพัฒนาองค์กรในสองมิติ คือ

1. Digital Capability: ความสามารถขององค์กรในการเลือกสรรหาเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เช่น Social Media, Mobile Device, Cloud Computing, Artificial Intelligence, Augmented, Reality, Virtual Reality เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติการในองค์กร เพื่อเป็นการผูกใจพนักงานและลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพิ่มผลผลิตในการดำเนินงานขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ เป็นต้น

2. Digital Dexterity: เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เลือกและสรรหา มาให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเพิ่มคุณค่าต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่ง Digital Dexterity นี้จะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรดิจิทัล (Senawong, 2023)

ฉะนั้น องค์กรดิจิทัลยังหมายถึง องค์กรที่เกือบทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่มีการติดต่อกับลูกค้า บริษัทผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และพนักงาน เป็นการบริหารจัดการในระบบดิจิทัล กระบวนการหลักทางธุรกิจ สามารถทำให้ประสบผลสำเร็จได้โดยการใช้เครือข่ายดิจิทัล ที่ครอบคลุมกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร หรือเชื่อมโยงเข้ากับองค์กรอื่นจำนวนมาก (Sawangwan, 2021)

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรดิจิทัล หมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

Customer Experience หรือ ประสบการณ์ของลูกค้า คือส่วนที่ลูกค้าจะได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำธุรกิจร่วมกัน จนไปถึงการส่งมอบสินค้าและบริการ

Operational Processes หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน คือส่วนที่เป็นกระบวนการดำเนินงาน ที่นำเอาเทคโนโลยี Digital เข้ามามีส่วนช่วยหลักในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะในส่วนนี้จะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องใช้เครื่องมือชนิดใดเพื่อเข้ามาปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่ระบบ Digital (The Enterprisers Project, 2016)

นอกจากนี้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรดิจิทัล ตามพจนานุกรม Oxford English Dictionary การแปลงเป็นดิจิทัลคือ “การแปลงข้อความ รูปภาพ หรือเสียงให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่คอมพิวเตอร์ประมวลผลได้” โดยจุดประสงค์ของการแปลงเป็นดิจิทัลคือการเปลี่ยนสิ่งที่เป็ “กระดาษ” หรือแอนะล็อก ให้เป็นรูปแบบดิจิทัล รหัส หรือข้อมูลที่คอมพิวเตอร์สามารถอ่านและประมวลผลได้ การแปลงเป็นดิจิทัลช่วยให้แชร์ข้อมูลได้ง่ายขึ้นและจัดจํารูปแบบในข้อมูลจำนวนมากได้ อาจส่งผลต่อกระบวนการและระบบหลักของธุรกิจใด ๆ ตั้งแต่กระบวนการจัดการระบบการขนส่งและการกระจายสินค้า (Logistics) และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปจนถึงข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าและการเงิน (K&O Systems and Consulting Co.,Ltd., 2023)

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล คือ กระบวนการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในทุกส่วนขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

Klonsut (2018) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการทางดิจิทัล พบว่าธนาคารพาณิชย์ที่ทำการศึกษามีความพร้อมด้านกลยุทธ์ที่เป็นจุดอ่อนด้านความพร้อมมากที่สุดคือ “วัฒนธรรมองค์กร” และปัจจัยอื่น ๆ คือ กลยุทธ์ เทคโนโลยี และ โครงสร้างองค์กร

Kaewchot (2022) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร 2) ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน และ 3) ปัจจัยด้าน เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการ อัยการ และในส่วนของ 1) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร และ 2) ความพร้อมเกี่ยวกับงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
2. บุคลากรต้องมีความพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัว
3. เทคโนโลยีต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม
4. วัฒนธรรมองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเรียนรู้
5. แผนกลยุทธ์
6. โครงสร้างองค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) โดยใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ในรูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีกรอบการวิจัยที่มุ่งศึกษาปัจจัยและการเตรียมความพร้อมในองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อยด้านโครงสร้างองค์กร ผู้นำองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านเทคโนโลยี และ 4) ด้านแผนกลยุทธ์องค์กร โดยมีรายละเอียดกรอบแนวคิดดังนี้ ดังนี้ (Figure 1)

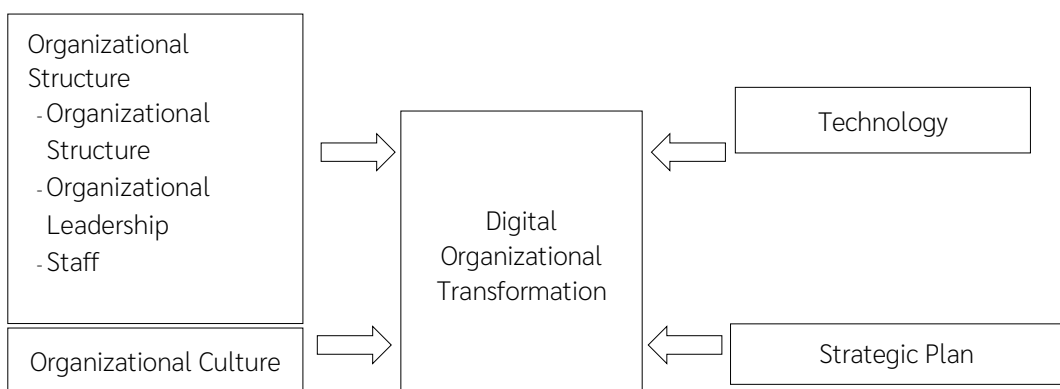


Figure 1. Conceptual Framework

การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นกระบวนการที่องค์กรปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร การทำความเข้าใจกรอบแนวคิดนี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ โดยมีปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ดัง Figure 1. โดยปัจจัยทั้ง 4 นี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดและส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น การมีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งานได้ง่ายขึ้น หรือการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับนวัตกรรม จะช่วยให้พนักงานสามารถคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้ เป็นต้น

ผลการวิจัย

ระดับความพร้อมเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรวมคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 ดังรายละเอียดปัจจัยที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลดังนี้ (Table 1)

Table 1. Readiness for Change and Factors Influencing Digital Transformation of Organizations.

Factors	Mean Score	Level
1.Organizational Structure Factors (Organization structure, leaders, and staff)	3.88	High
2. Organizational Culture Factors	3.94	High
3. Technology Factors	3.83	High
4. Strategic Planning Factors	3.78	High
Average	3.86	High

โดยมีรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมดังนี้

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.88 โดยมีข้อมูลจากการศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร: ด้านผู้ปฏิบัติงาน มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.31 และ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหาร การสนทนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และ บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนมีความพร้อมและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล โดยมีข้อสังเกตที่น่าสนใจดังนี้

- 1) บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้และทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับที่ดี สามารถพัฒนาระบบและนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) บุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติที่ดีต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- 3) บุคลากรสายสนับสนุนสามารถปรับตัวเข้ากับระบบใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ในบางกรณี บุคลากรสายสนับสนุนอาจมีบทบาทในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัลมากกว่าบุคลากรสายวิชาการ

ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ด้านผู้นำองค์กร มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ ผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ทุกภาคส่วนในองค์กรสามารถร่วมมือกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันในทั้งสองกลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงภาพอนาคตที่ต้องการจะสร้างขึ้น และเห็นภาพร่วมกันว่าองค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างไร
- 2) ไม่เพียงแต่การนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบว่าจะนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกระดับชั้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากรสายสนับสนุน ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามด้านปัจจัยที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร : มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ข้อมูลมีความเห็นต่างจากข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมองว่าโครงสร้างองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ในปัจจุบันยังเป็นโครงสร้างองค์กรแบบเดิมที่ยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล และบุคลากรสายสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีเพียงคนเดียว ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการที่จะขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล รวมถึงยังขาดการบูรณาการเชื่อมโยงกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมองว่า การที่ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ขัดแย้งกัน น่าจะเกิดจากมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกันของ

ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะยังมองไม่เห็นภาพรวม แต่ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับข้อมูลและรายละเอียดที่ชัดเจนจากผู้วิจัย จึงทำให้เห็นปัญหาหรือข้อจำกัดที่ชัดเจนกว่า และพบว่าประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันมีได้แก่

- 1) ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการเห็นว่าโครงสร้างองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ยังเป็นโครงสร้างแบบเดิมที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล
- 2) มีความเห็นตรงกันว่าบุคลากรด้านไอทีมีไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีเพียงคนเดียวเท่านั้น
- 3) ขาดการบูรณาการและการเชื่อมโยงกันในการทำงาน ทำให้การทำงานยังเป็นแบบต่างคนต่างทำ
- 4) มีข้อเสนอแนะให้มีการมอบหมายผู้บริหารที่รับผิดชอบองค์กรดิจิทัลโดยเฉพาะ เช่น ตำแหน่งผู้ช่วยคณบดีหรือรองคณบดีฝ่าย IT เพื่อดูแลและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิจัยพบว่ามีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 และจากการสัมภาษณ์ พบว่าสอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มผู้บริหารที่มองว่าบุคลากรของคณะฯ ส่วนมากเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มบุคลากร สายวิชาการ เช่น คณะฯ ต้องการทำให้คนในองค์กรเป็นคนที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนวิธีคิด สร้างการมีส่วนร่วม ไม่ใช่แค่บุคลากรภายในเท่านั้น ต้องรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคณะฯ แต่บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นที่ขัดแย้งกับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมองว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจากความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอาจเกิดจากมุมมองที่ต่างกันของแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยมุมมองของผู้บริหารจะเป็นการมองภาพใหญ่ มองภาพรวมขององค์กร ซึ่งมุมมองของบุคลากรสายสนับสนุนก็จะเป็นมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน มีการทำงานประสานงานร่วมกับผู้บริหาร และบุคลากรสายวิชาการ จึงสะท้อนมุมมองของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างออกไปจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมุมมองของบุคลากรสายวิชาการจะเป็นแนวทางของการให้คำแนะนำในการปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมดิจิทัลมากกว่า โดยสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษา ได้ดังนี้

- 1) บุคลากรโดยเฉพาะรุ่นใหม่มีความเปิดรับและพร้อมที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ
- 2) บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานร่วมกัน
- 3) บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- 4) ยังมีบางส่วนของบุคลากรที่ยังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและออกจาก Comfort Zone
- 5) ยังมีวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ยึดติดกับระเบียบขั้นตอนเดิม ๆ
- 6) บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะดิจิทัลที่จำเป็น
- 7) การสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงยังไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจที่แตกต่างกัน

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุป ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของปัจจัยด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.83 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มผู้บริหาร กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า คณะรัฐศาสตร์ฯ มีความพร้อมและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้การนำเทคโนโลยีมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุด การมีแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ และการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้คณะรัฐศาสตร์ฯ ก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยสรุปประเด็นสำคัญมีดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงแพลตฟอร์มบ่อยครั้งทำให้เกิดความไม่สะดวกและภาระแก่บุคลากร
- 2) การลงทุนด้านเทคโนโลยีต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก
- 3) ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างยังไม่เอื้อต่อการจัดซื้อเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- 4) มีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูล
- 5) ระบบที่พัฒนาขึ้นยังขาดความสะดวกในการใช้งาน

ปัจจัยด้านแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล พบว่า ปัจจัยด้านแผนกลยุทธ์ มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.78 และ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหาร และการสนทนากลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พบว่าทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คณะรัฐศาสตร์ฯ จำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันในทุกกลุ่ม ได้แก่

- 1) ทุกกลุ่มเห็นพ้องกันว่า การมีแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล
- 2) แผนกลยุทธ์ควรได้รับการพัฒนาโดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกัน
- 3) แผนกลยุทธ์ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าและปรับปรุงแผนได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) แผนกลยุทธ์ควรสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) หลายฝ่ายเห็นว่าควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการดิจิทัลขึ้นมา เพื่อดูแลและขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ (Table 2)

Table 2. Approaches for Developing Strategic Plans to Drive Digital Transformation of Organizations

Factors	Mean Score	Level
1. Enhancing Skills, Expertise, and Innovation Development	4.06	High
2. Process Digitization	3.90	High
3. Infrastructure Development	3.74	Moderate

ประเด็นข้างต้นที่รายละเอียดและข้อมูลเพิ่มเติมดังนี้

การยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญและการสร้างนวัตกรรม

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องมีการดำเนินการยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญดิจิทัล และการสร้างนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.06 และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ต่างเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาทักษะดิจิทัลและส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรม เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนคณะรัฐศาสตร์ฯ ไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่

- 1) ทุกคนเห็นพ้องว่าบุคลากรต้องมีความรู้และทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ จะช่วยให้คณะฯ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว
- 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- 4) บุคลากรต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
- 5) ระบบที่พัฒนาขึ้นต้องใช้งานง่ายและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน
- 6) การสื่อสารที่ชัดเจนและการสร้างความเข้าใจร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

การแปลงกระบวนการทำงานเป็นดิจิทัล

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องมีการดำเนินการแปลงกระบวนการทำงานเป็นดิจิทัล อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.90 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน พบว่าทุกฝ่ายเห็นพ้องกันว่า การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

และโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และมีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่

- 1) ทุกฝ่ายเห็นพ้องว่าควรมีการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกในการทำงาน
- 2) โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล
- 3) บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อให้สามารถใช้งานระบบและเครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) การสื่อสารที่ชัดเจนและการสร้างความเข้าใจร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- 5) การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและต้องมีการวางแผนระยะยาว

โครงสร้างพื้นฐาน

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จะต้องมีการดำเนินการการปรับโครงสร้างพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.74 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน พบว่าทุกฝ่ายเห็นพ้องกันว่า โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แต่ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติม โดยประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่

- 1) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของคณะฯ มีความพร้อมในระดับหนึ่ง เช่น อินเทอร์เน็ตที่เสถียร เครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องเรียน แต่ยังมีบางส่วนที่ต้องปรับปรุง เช่น อุปกรณ์เสริมในห้องเรียน เช่น จอรับภาพ ไมโครโฟน เป็นต้น
- 2) ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน เช่น เพิ่มจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ ปรับปรุงระบบเครือข่าย เป็นต้น
- 3) การมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดีเพียงพออย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องมีการสอนและให้ความรู้แก่ผู้ใช้งานเพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
- 4) ควรมีการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้ข้อมูลสามารถเชื่อมโยงและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในปรับปรุงแผนพัฒนา

จากการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถสรุปปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางในปรับปรุงแผนพัฒนาคณะฯ ในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคระดับบุคคล

- 1) บุคลากรบางส่วนขาดความรู้และทักษะในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การปรับตัวเข้ากับระบบใหม่ ๆ เป็นไปอย่างยากลำบาก
- 2) บุคลากรบางส่วนยังมีความลังเลและไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบดิจิทัล
- 3) บุคลากรบางส่วนขาดความพร้อมในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แตกต่างกันไปในแต่ละ
- 4) คณะฯ ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่

ปัญหาและอุปสรรคระดับระบบและกระบวนการ

- 1) คณะฯ มีระบบต่าง ๆ มากมายที่ซับซ้อนและไม่สอดคล้องกัน ทำให้เกิดความสับสนในการใช้งาน
- 2) การเปลี่ยนแปลงระบบบ่อยครั้งทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้ระบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ และอาจเกิดปัญหาในการถ่ายโอนข้อมูล
- 3) 3.ระบบต่าง ๆ ยังไม่ได้เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานขาดความคล่องตัว
- 4) ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ทำให้การดำเนินงานขาดทิศทาง
- 5) การสื่อสารภายในองค์กรยังไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
- 6) การขาดงบประมาณในการลงทุนด้านเทคโนโลยี ทำให้การพัฒนาและโครงสร้างพื้นฐานเป็นไปอย่างล่าช้า

ปัญหาและอุปสรรคในระดับองค์กร

- 1) การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ยังไม่ชัดเจน
- 2) โครงสร้างองค์กรยังไม่เอื้อต่อการทำงานแบบดิจิทัล
- 3) วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง
- 4) ไม่มีผู้บริหารที่ดูแลเรื่องดิจิทัลโดยเฉพาะ
- 5) ระเบียบและกฎเกณฑ์บางอย่างยังไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง
- 6) บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ

ข้อเสนอแนะในปรับปรุงแผนพัฒนาคณะฯ สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

- 1) พัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการจัดอบรมพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรทุกระดับ
- 2) ปรับปรุงระบบให้ใช้งานง่ายขึ้น สอดคล้องกัน และเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) วางแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลอย่างชัดเจนและมีเป้าหมายที่วัดผลได้
- 4) สื่อสารแผนการเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างสม่ำเสมอ

- 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง
- 6) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานแบบดิจิทัล
- 7) ปรับปรุงระเบียบและกฎเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการทำงานในยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุปปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์มีความหลากหลาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับระบบ และระดับองค์กร การแก้ไขปัญหาเหล่านี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และ บุคลากรสายสนับสนุน โดยต้องมี การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาอภิปรายผล แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) การอภิปรายผลจากการศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 2) ข้อเสนอเชิงนโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ การศึกษาครั้งนี้ช่วยให้คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ควรดำเนินการปรับเปลี่ยน แนวทางในการดำเนินงาน และข้อเสนอเชิงนโยบาย อันเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะฯ ในการก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในอนาคต

อภิปรายผล

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารและการใช้แบบสอบถาม พบว่าคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 ดังรายละเอียดปัจจัยที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลดังนี้ (Table 3)

Table 3. Readiness Factors for Digital Transformation

Factors	Mean Score	Level
1. Organizational Structure: Structure, Leaders, and Operators	3.88	High
2. Organizational Culture	3.94	High
3. Technology Factors	3.83	High
4. Strategic Planning Factors	3.78	High
Average	3.86	High

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มพบว่าสอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ที่มองว่าบุคลากรของคณะฯ ส่วนมากเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง แต่บุคลากรสายสนับสนุนมีความเห็นที่ขัดแย้งกับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมองว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ฯ ยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจากความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอาจเกิดจากมุมมองที่ต่างกันของแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยมุมมองของผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการจะเป็นการมองภาพใหญ่

มองภาพรวมขององค์กร ซึ่งมุมมองของบุคลากรสายสนับสนุนก็จะเป็นมุมมองระดับผู้ปฏิบัติงาน มีการทำงานประสานงานร่วมกับผู้บริหาร และบุคลากรสายวิชาการ จึงสะท้อนมุมมองของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างออกไปจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Klonsut, 2018) ที่ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งผลการศึกษา พบว่าธนาคารพาณิชย์ที่ทำการศึกษามีความพร้อมด้านกลยุทธ์ที่เป็นจุดอ่อนด้านความพร้อมมากที่สุดคือ “วัฒนธรรมองค์กร” การมีวัฒนธรรมองค์กรที่กระจายหลากหลาย Generation เป็นจุดอ่อนของ ธนาคารในการสร้างวัฒนธรรมร่วมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร ทุกหน่วยงานต่างคนต่างทำหน้าที่ในการพัฒนาหาแนวทางหรือระบบงานใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ แต่ขาดความรอบคอบที่จะต้องตระหนัก ถึงผลกระทบที่เป็นปัญหา ซึ่ง (Bowornwathana, 2009) ได้กล่าวกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกองค์กรว่าเป็นความเข้าใจร่วมกันที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนาน และเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในองค์กร คนในองค์กรมีทัศนคติที่ไม่เปิดกว้าง ไม่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นอุปสรรคของคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้ ซึ่งทำให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และสิ่งสำคัญที่คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์จะต้องเร่งปรับแผนกลยุทธ์เพื่อการบรรลุการเป็นองค์กรดิจิทัลก็คือการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล นั้น สามารถเรียงลำดับปัจจัยในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ ดังนี้ (Table 4)

Table 4. Approaches for Developing Strategic Plans to Achieve Digital Transformation

Factors	Mean Score	Level
1. Enhancing Skills, Expertise, and Innovation Development	4.06	High
2. Process Digitization	3.90	High
3. Infrastructure Development	3.74	Moderate

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Kaewchot, 2022 ซึ่งได้ศึกษาเรื่องปัจจัยต่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ ผลการศึกษาพบว่า ความรู้และทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร เป็นปัจจัยที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของสำนักงานคณะกรรมการอัยการ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่จะทำให้คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สามารถยกระดับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้นสำคัญที่สุดคือ “วัฒนธรรมองค์กร” โดยเฉพาะด้าน วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ซึ่งจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ยังมีความเห็นต่างกันในเรื่องนี้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่คณะรัฐศาสตร์ฯ จะต้องดำเนินการดำเนินการให้เป็นวัฒนธรรมเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และลำดับต่อมาคือการยกระดับทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัล (Digital Skills) เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังข้อมูลจาก Thaiwinner.com (Tiger, 2020) ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นหมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และทั้งหมดนี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นภาพใหญ่ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียว ทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนด

วิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” จึงเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอเชิงนโยบายที่จะช่วยขับเคลื่อนให้คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ไปถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ดังนี้

1. ส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล

1) สนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้และเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น จัดการอบรม และสัมมนาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2) ส่งเสริม Digital Mindset และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล เช่น จัดทำโครงการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการใช้เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง

2. ปรับโครงสร้างองค์กร

1) กำหนดให้มีผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านดิจิทัล

2) ปรับเพิ่มบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านดิจิทัล

3. ลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม

1) ประเมินความต้องการ ทำการวิเคราะห์และประเมินความต้องการด้านเทคโนโลยีขององค์กร

2) คัดเลือกเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ความต้องการและเป้าหมายขององค์กร

ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีที่มีความมั่นคงและปลอดภัย

3) ยกระดับทักษะและความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล เช่น จัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร

4. แผนกลยุทธ์

1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2) พัฒนาระบบการทำงานแบบดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3) สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทั้ง 4 ข้อ การที่คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะสามารถเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน รวมถึงผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียของคณะฯ หาแนวทางในการนำนโยบายไปใช้หรือสนับสนุนประเด็นดังกล่าว และนำมาปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งการเป็นองค์กรดิจิทัล ไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้รับบริการ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น เพิ่มการทำงานมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ตรวจสอบได้ และที่สำคัญคือเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้คณะรัฐศาสตร์ฯ ดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน

References

- Bowornwathana, P. (2009). *Public Organization Theory*. Bangkok: Saksopa Printing. (In Thai)
- K&O Systems and Consulting Co., Ltd. (January 4, 2023). *Elevate the Organization to Keep Pace with the Future by Becoming a Digital Organization*. Retrieved from <https://cmu.to/httpswwwkointh>. (In Thai)
- Kaewchot, K. (2022). *Factors for Transition to a Digital Organization of the Office of the Attorney General*. Chulalongkorn University. (In Thai)
- Klonsut, W. (2018). *Organizational Transformation through Digital Processes: A Case Study of a Commercial Bank*. Thammasat University. (In Thai)
- Sawangwan, S. (2021). *Management Information Systems*. Bangkok: Popbook Publishing. (In Thai)
- Senawong, C. T. (October 10, 2023). *Characteristics of a Digital Organization*. Retrieved from <https://www.khonatwork.com>. (In Thai)
- The Enterprisers Project. (2016). *What is Digital Transformation*. <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation>. (In Thai)
- Tiger. (2020). *What is corporate culture*. Retrieved from <https://thaiwinner.com/corporate-culture/>. (In Thai)