

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทย
ภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (สพร.)

The Change of Public Organizational Culture Under
Thailand 4.0 Policy's Context: A Case Study of
Digital Government Development Agency
(Public Organization) (DGA)

ธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงศ์*

Thansinee Sri-anusornwong*

* นิสิตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ว่ามีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือไม่ อย่างไร และ 2) ศึกษาปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ผู้เขียนใช้วิธีการศึกษาแบบผสม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินผล ผลการศึกษาพบว่า 1) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของข้าราชการช่วยปรับปรุงองค์การให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง 2) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของข้าราชการเป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การยกระดับองค์การภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 3) บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจาก สพร.เป็นหน่วยงานหลักในองค์การภาครัฐที่มีการขับเคลื่อนด้วยตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มากที่สุดตามนโยบายของรัฐบาล ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทางวิชาการ ควรมีการศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0 ขององค์การภาครัฐแห่งอื่นเพิ่มเติม

คำสำคัญ: การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ, ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0, รัฐบาลดิจิทัล

Abstract

The objectives of this study were: 1) to find out the perception of organizational culture of the personnel in Digital Government Development Agency (Public Organization) (DGA) whether organizational culture has been changed to suit Thailand 4.0 model and how it has been changed, and 2) to find out the problems from the change of organizational culture of the personnel in Digital Government Development Agency (Public Organization) (DGA) to suit Thailand 4.0 model. The researcher used mixed methods study and data was analyzed by using component analysis. The findings indicate that: 1) acceptance of DGA officials in Thailand 4.0 model help DGA become the modern organization to respond the needs of people and focus on citizen – centric, 2) acceptance of DGA officials in Thailand 4.0 model respond to the orders of government highlighted on uplifting Thai public organization to be the digital government, and 3) the personnel have perceived the change of organizational culture by changing values and work behaviors because DGA is principal public organization that mostly moves forward by using Thailand 4.0 model. The recommendation offers that executive can employ the advantages from Thailand 4.0 model to encourage the personnel in DGA to work efficiently. The researcher also recommends that further empirical study on this topic should be conducted at the other public organizations.

Keywords: The Change of Organizational Culture, Thailand 4.0 Policy, Digital Government

บทนำ

บทความนี้เกิดจากการที่องค์การภาครัฐไทยมีการเปลี่ยนแปลงจากบริบทหลายด้าน เพื่อให้ได้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การปรับเปลี่ยนมุมมองที่มุ่งเน้นความสำคัญของประชาชน (Citizen Centric) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ผลกระทบจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แต่การปรับเปลี่ยนการบริหาร “คน” หรือทรัพยากรบุคคลนั้น สำหรับองค์การภาครัฐแล้วถือได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่ช้า เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ หรือค่านิยมในการปฏิบัติราชการ (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, 2548) หรือเรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ต่อมาเกิดกรอบแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาระบบราชการ ข้อเสนอคือ ต้องการปรับให้ข้าราชการเป็นข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM)” เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การภาครัฐไทยสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่อย่างแท้จริง

ปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เทคโนโลยี “ดิจิทัล” จะช่วยสร้างนวัตกรรม ลดความเหลื่อมล้ำ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยการประสานงานและร่วมมือกันแบบบูรณาการจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จึงถูกจัดตั้งขึ้นพร้อมด้วยพันธกิจหลักในการกำหนดทิศทางและวางยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อเป็นแกนกลางในการส่งเสริม ประสานงาน และบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นการวางรากฐานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงเพื่อรองรับการใช้งานในอนาคต และส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมเศรษฐกิจและสังคมภายใต้วิสัยทัศน์ “ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน” เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีประชาคมโลก ความสามารถในการปรับตัว

เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Resilience) สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลในการตอบสนองแรงกดดันและความต้องการของชีวิตประจำวัน หรือเป็นความสามารถในการดัดแปลงสภาพของบุคคลกลับมาภายใต้แรงกดดันต่าง ๆ คนที่มีความยืดหยุ่นที่ดีสามารถที่จะจัดการกับความ ต้องการของตัวเองและผู้อื่น (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556)

การปรับบทบาท หน้าที่ ภารกิจ ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ส่งผลต่อการปรับพฤติกรรมองค์กร และการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งปัญหาที่ทำให้เกิดการปรับตัวเนื่องจากแนวทางการพัฒนา องค์การภาครัฐไทยสู่รัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานต่าง ๆ ขาดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกัน ระบบต่าง ๆ ถูกพัฒนาในลักษณะ “ต่างคนต่างทำ” ทำให้ขาดมาตรฐานและ ไม่สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ งบประมาณที่ได้รับไม่ต่อเนื่อง จึงไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม ยิ่งขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม อีกทั้งกฎหมาย รองรับการทำงานอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันยังไม่ได้ถูกนำไปใช้จริง สำนักงาน พัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จึงมีความสำคัญในฐานะเป็นหน่วยงาน ที่ตอบสนองตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตาม เจตนารมณ์ของรัฐบาลที่มุ่งมั่นผลักดันนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยมุ่งเน้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของ ประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ว่ามีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับตัวแบบ วิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือไม่ อย่างไร
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรใน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์ เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0

ข้อสมมติการวิจัย

ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทำให้บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน

ขอบเขตการวิจัย

1. ด้านเนื้อหา: สามารถอธิบายได้เฉพาะเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0
2. ด้านประชากร: สามารถอธิบายได้เฉพาะประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)
3. ด้านเวลา: สามารถอธิบายได้เฉพาะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และได้ทำการศึกษาในช่วงเดือนมกราคม - ธันวาคม พ.ศ. 2561
4. ด้านสถานที่: สามารถอธิบายได้เฉพาะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรของสำนักงานสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคั้งนี้ผู้เขียนอาศัยข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการค้นคว้าทางเอกสาร (Documentary) เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการค้นหาข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกปรับเปลี่ยน และผลกระทบที่ได้รับจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยเลือกใช้แนวคิด ได้แก่

1. แนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การ ของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์การ ของ จอห์น อาร์. พี. เฟรนช์ และ เบอร์ทรีม ราเวน (French & Raven, 1959)
3. แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government) ของ เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลเลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992)
4. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ของ อาร์. เอ. ดับเบิลยู. ไรด์ส์ (Rhodes, 1996)
5. แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Resilience) ของ เจย์. ลีฟลาร์ และ เอ็ม. ซีเกิล (Leflar & Siegel, 2013)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ออกแบบโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยอาศัย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นวิธีการศึกษาที่ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวิเคราะห์และประเมินผล

2. การสำรวจภาคสนาม (Field Research) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจำนวน 2 แบบ ประกอบด้วยแบบที่ 1 แบบสอบถาม โดยสร้างคำถามวิจัยขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแบบที่ 2 แบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ชุด ได้แก่ คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่ประกอบไปด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของประชากรที่ศึกษา และคำถามแบบเชิงลึก (In - Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงปริมาณ ผู้เขียนได้สุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) โดยมีอัตรากำลังคนอยู่ในช่วงที่ทำการศึกษาก่อนทั้งสิ้น 300 ราย แบ่งตามระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน ได้แก่ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 8 ฝ่าย และได้ทำการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้วเสร็จได้ผลลัพธ์คือ จำนวน 171 ราย ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Yamane, 1973)

กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้เขียนได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการศึกษาจำนวน 24 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง แบ่งเป็นระดับตำแหน่งผู้อำนวยการ ระดับเจ้าหน้าที่ และระดับผู้ปฏิบัติงาน อย่างละ 1 ราย ตามโครงสร้างองค์การ

เครื่องมือการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจำนวน 2 แบบ ประกอบด้วยแบบที่ 1 แบบสอบถาม โดยสร้างคำถามวิจัยขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแบบที่ 2 แบบสัมภาษณ์ ได้แก่ คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ประกอบไปด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของประชากรที่ศึกษา และคำถามแบบเชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้เขียนใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยวิธี 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ หรือการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม 2) การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เช่น แนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผู้เขียนเลือกใช้วิธีการศึกษาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อต้องการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการทบทวน

วรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวิเคราะห์และประเมินผล

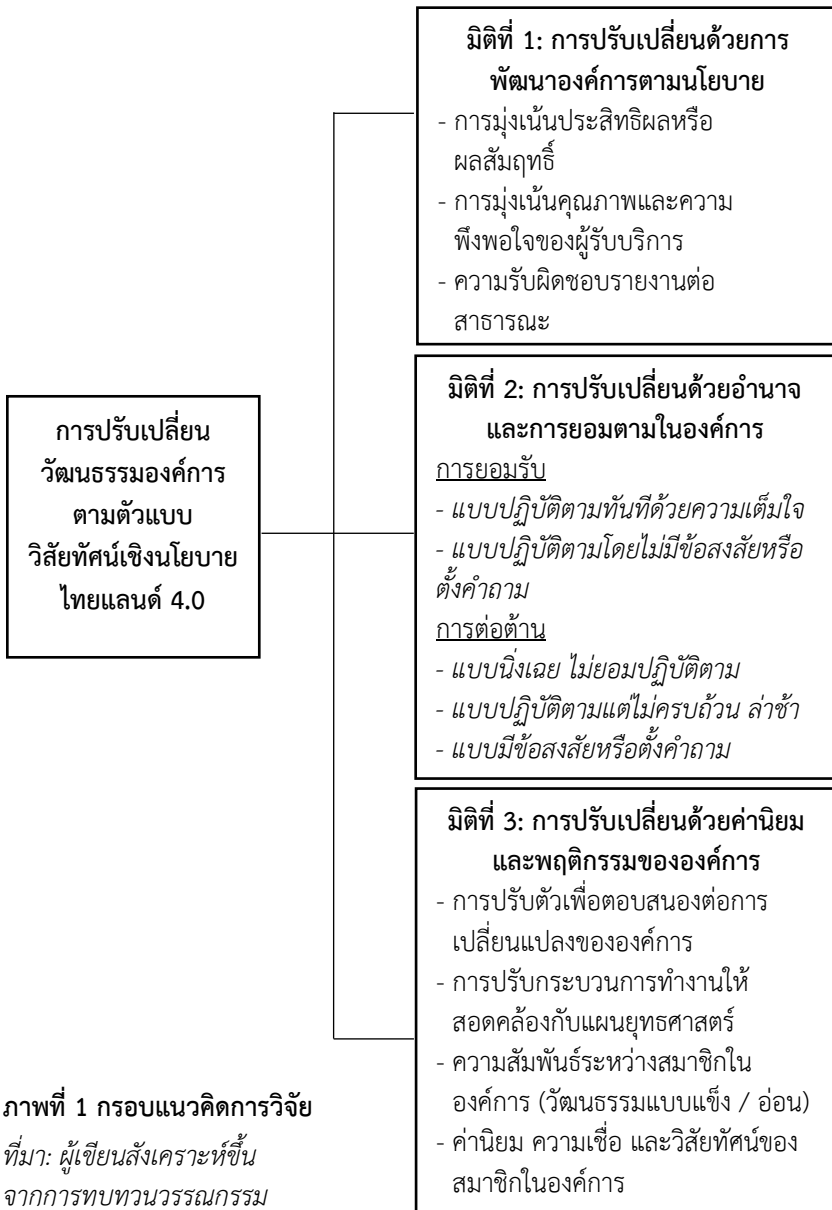
การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้เขียนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation - SD) และทำการแปลผลข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยการตีความและให้ความหมาย (Meaning) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่กำหนดไว้ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอาศัยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประกอบกับทบทวนเนื้อหาจากเอกสาร และใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Component Analysis) ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่กำหนดไว้ โดยตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่สามารถสังเกตได้จากการเก็บข้อมูล เพื่อนำมาสร้างข้อสรุปที่ชัดเจนขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษานี้ ผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้นจากแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลของ เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ อาร์. เอ. ดับเบิลยู. โรดส์ (Rhodes, 1996), แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์กรของ เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1959) แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรของชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) และ แฮริสัน ไทริช และ แจนนิส เบย์เออร์ (Trice & Beyer, 1993) และแนวคิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของ เจย์. ลีฟลาร์ และเอ็ม. ซีเกล (Leflar & Siegel, 2013)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย
ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้น
จากการทบทวนวรรณกรรม

ผลการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอผลสรุปการวิจัยได้ตามลำดับดังนี้

1. มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณจะพบว่า ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยปรับปรุงองค์การให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้บริการมีความพึงพอใจที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยตามระบบหน่วยงาน 4.0 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 5.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.00 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพที่ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีความเห็นว่า ประชาชนและผู้รับบริการคือกลุ่มคนที่มีความสำคัญกับองค์การ องค์การจึงควรปรับตัวให้เท่าทันกับความต้องการและใส่ใจประชาชน

2. มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณจะพบว่า การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.20 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพที่ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรโดยการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และภารกิจตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จากสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ไปสู่ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีหลักการสำคัญ (Digital Government Conceptual Framework) ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) สามารถใช้ประโยชน์จาก “ความเร็ว” และ “ความแม่นยำ” ของระบบดิจิทัลได้ ทำให้เกิดการ

ปฏิรูปการทำงานของภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ ประชาชนสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การยกระดับภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างแท้จริง (Government Digital Transformation) มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) มีการทำงานแบบอัจฉริยะ (Smart Operation) มีการให้บริการโดยเน้นที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Services) ซึ่งสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง (Driven Transformation)

3. มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์กร

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณจะพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของบุคลากรในองค์กร ส่งผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 5.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.00 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพที่ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และภารกิจ ของสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สโร.) ไปสู่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีทิศทางและแนวทางที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านองค์กรในช่วงสำคัญ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่ทันสมัย โดยได้นำมาประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์ 7s (7s McKinsey Framework) ในด้านต่างๆ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถตอบข้อสมมติการวิจัยได้ดังนี้

ข้อสมมติ ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทำให้บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกตามวิธีที่ได้กล่าวไว้ ที่ผู้เขียนกำหนดไว้ว่า ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทำให้บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เกิดการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นหน่วยงานหลักในองค์การภาครัฐที่มีการขับเคลื่อนด้วยตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มากที่สุด เพราะเป็นหน่วยงานต้นแบบให้กับหน่วยงานในภาครัฐอื่น ๆ อีกทั้งยังมีการปรับโครงสร้างการทำงาน ภารกิจ หน้าที่ เพื่อให้กลายเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานรูปแบบเดิม บุคลากรในองค์การจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามไปด้วย ดังนั้นจึงนำไปสู่การยอมรับสมมติฐานการศึกษาที่ตั้งไว้

ผลสรุปการวิจัยครั้งนี้อาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่นำไปสู่ข้อสรุปได้ว่า สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้ดำเนินการในบทบาทที่สอดคล้องกับกฎหมายและแผนระดับชาติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่กำหนด ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน รวมทั้ง ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน รวมไปถึงยังมีความเชื่อมโยงกับแผนระดับชาติอื่น ๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่กำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ในฐานะหน่วยงานกลางที่มีบทบาทด้านเทคโนโลยีการจัดการ รวมทั้งบทบาทในหลายโครงการผ่านนโยบายและคณะกรรมการระดับชาติต่าง ๆ ส่งผลให้มีความจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อวางรากฐานในการดำเนินงานในระยะยาวให้เป็นภาพที่ชัดเจนขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

1. มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย

การที่บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบายนั้น สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government) ของ เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ของ อาร์. เอ. ดับเบิลยู. โรดส์ (Rhodes, 1996) ที่ว่า การพัฒนาการทำงานของระบบราชการและองค์การภาครัฐ เป็นไปเพื่อให้หน่วยงานของรัฐบาลสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) ยังได้เสนอการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐโดยเน้นหลัก 10 ประการ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ ประกอบกับ อาร์. เอ. ดับเบิลยู. โรดส์ (Rhodes, 1996) ได้เสนอว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวความคิดธรรมาภิบาล ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐดังกล่าว

2. มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ

จากการศึกษาทั้งจากการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้เขียนพบว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 นี้ สอดคล้องกับแนวคิดการมีอิทธิพลในองค์การตามข้อเสนอของ จอห์น อาร์. พี. เฟรนช์ และ เบอร์ทรัม ราเวน (French & Raven, 1959) 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ อำนาจจากการบังคับ ซึ่งเป็นอำนาจที่อาศัยความกลัวจากการที่อาจจะได้รับผลร้ายหากไม่ปฏิบัติตาม เช่น การที่องค์การอาจจะมีความผิดหากไม่นำนโยบายไปปฏิบัติ บุคลากรจะถูกว่ากล่าวตักเตือนหากไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และอีกประเภทหนึ่ง คือ อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ถูก

กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่หรือตามโครงสร้างองค์การ สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีกระบวนการทำงานตามโครงสร้างระบบราชการ ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในภาพรวมฝ่ายผู้บริหารมองว่าทุกกิจกรรมเป็นการละลายพฤติกรรมของบุคลากรไปในตัว เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน และความสบายใจในการทำงาน ร่วมกันทุกฝ่าย ซึ่งการทำงานในองค์การแบบระบบราชการจะต้องเป็นไปตามกรอบของกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนด ซึ่งภายใต้กรอบหรือระเบียบดังกล่าวก็จะมีการจัดหมวดหมู่ของตำแหน่งต่างๆ ไว้เป็นลำดับชั้น (Hierarchy) เอาไว้อย่างชัดเจน อำนาจของแต่ละบุคคลหรือองค์การในระบบราชการจึงขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ โดยบุคคลหรือองค์การที่อยู่ในตำแหน่ง ที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจในการบังคับบัญชาบุคคลหรือองค์การที่มีตำแหน่งรองลงมา ดังนั้น ในบริบทขององค์การแบบระบบราชการนี้จึงเป็นเหตุให้บุคลากรในองค์การภาครัฐส่วนใหญ่มิ่ค่านิยมในการยอมรับอำนาจตามกฎหมายและอำนาจจากการบังคับของผู้บังคับบัญชา

3. มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นองค์การภาครัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี ถึงแม้ว่าจะมีระบบการทำงานที่ทันสมัยแต่ยังมีการดำเนินงานตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) ที่อำนาจการตัดสินใจสูงสุดยังเป็นของฝ่ายบริหาร ขณะเดียวกันทุกฝ่ายในองค์การก็ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องครบถ้วน ตามทฤษฎีดังกล่าว

ด้วยโครงสร้าง บทบาท และหน้าที่ขององค์การภาครัฐไทยสามารถเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบพอลโล ที่มีการทำงานเป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ขององค์การเพื่อให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การอย่างชัดเจน วัฒนธรรมแบบพอลโลเป็นระบบการทำงานที่เป็นขั้นตอน ซึ่งคำว่าระบบขั้นตอนนั้นอาจจะไม่เป็นที่นิยมในหลักการบริหารยุคปัจจุบัน เนื่องจากเมื่อก้าวถึงระบบราชการก็จะเห็นภาพของความล่าช้าในการทำงาน เนื่องด้วยในการ

ทำงานมีกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไป แต่ระบบขั้นตอนก็มีคุณภาพประโยชน์ และมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันองค์การจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการที่องค์การแบบระบบราชการจะยังสามารถดำรงอยู่ได้นั้น ในองค์การหนึ่งๆ ก็จะต้องมีปัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการที่จะเป็นองค์การภาครัฐที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักนำการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้นั้น ควรมีวัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบเอาหน้าควบคู่กันไปด้วย ซึ่งได้เน้นเรื่องของการบริหาร โดยทั่วไปการบริหารเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจคล่องไปได้จนสำเร็จ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่มาจากข้อค้นพบในการศึกษา ได้แก่

1. องค์การภาครัฐต้องปรับตัวเองให้เป็นองค์การนำ (Leading organization) เพื่อมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล มีการดูแลป้องกันข้อมูลส่วนตัว และการเปิดเผยข้อมูล พร้อมกับการสร้างนวัตกรรมบริการภาครัฐ (Public sector innovation) สร้างความเป็นสากลให้กับรัฐบาลดิจิทัล มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขนาดใหญ่ไปพร้อมกับการพัฒนาความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นกลไกในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2. ผู้บริหารสามารถปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน ให้เน้นการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การมากกว่าการดำเนินการในลักษณะต่างคนต่างทำ เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มช่องทางให้บุคลากรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรการบริหารมากขึ้น เพื่อเป็นการดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมา

3. การมีบริบททางวัฒนธรรมและสภาพสังคมของแต่ละประเทศที่ต่างกัน ส่งผลให้นักวิชาการแต่ละท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ผู้เขียนพบว่าบางทฤษฎีไม่อาจสามารถอธิบายปรากฏการณ์ ค่านิยม และพฤติกรรมขององค์การที่เปลี่ยนไปได้ในเชิงลึกทั้งหมด หากมีการศึกษาเพิ่มเติมในบริบทและแนวคิดอื่นๆ จะช่วยสามารถสร้างข้อค้นพบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การภาครัฐได้มากขึ้น

ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงของการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งรัฐบาลดิจิทัลเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริการดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเป็นการดำเนินงานบริการพื้นฐานดิจิทัลของภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลต่อไป การปรับเปลี่ยนองค์การภาครัฐให้กลายเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นการดำเนินการตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายจากรัฐบาลที่มุ่งสนับสนุน การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศไทยให้ประสบผลสำเร็จ และจะนำไปสู่การสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการใช้นวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยกลายเป็น ศูนย์กลางทางอุตสาหกรรมดิจิทัล และมีสังคมที่มีความเท่าเทียมกันจากการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐมายกระดับคุณภาพชีวิตและผลักดันให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- จิระพงศ์ เรืองกุล. 2556. “การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์”. วารสารปัญญาวิวัฒน์, 5 (1).
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. 2548. รายงานผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. สืบค้นจาก https://library2.parliament.go.th/giventake/content_nla/d112150-02.pdf
- French, R. P. and Raven, B. 1959. The bases of social power. New York: Harper & Row.
- Handy, C. 1991. God of Management. 3rd ed. Great Britain: Business Book Limited.
- Leflar, J. J. and Siegel, M. H. 2013. Organizational Resilience. 1st ed. Boca Raton: CRC Press.
- Osborne, D. and Gaebler, T. 1992. “Reinventing Government.” Journal of Leisure Research, 27 (3).
- Trice, H. M. and Beyer, J. M. 1993. The Culture of Work Organization. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall International.
- Yamane, T. 1973. Statistics: an introductory analysis. New York: Harper & Row.