

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน
ของประเทศไทย

**DIGITAL TRANSFORMATION FOR GOVERNMENT AGENCIES TO
ENHANCE THAILAND'S COMPETITIVENESS**

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ

Watcharapoj Sapsanguanboon

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

เวทยา ฝัใจดี

Wethaya Faijaidee

ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Center for Strategy and Enterprise Competitiveness, King Mongkut's University of Technology Thonburi

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเพื่อศึกษาอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อค้นหาคำสำคัญและจัดลำดับตามความถี่ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ คือ ด้านการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล และปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งการทำความเข้าใจ การเรียนรู้ และการให้ข้อมูลที่สะท้อนปัญหาของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์กรภาครัฐกรณีศึกษาเริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้จึงพบอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากร ที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ด้านข้อมูล คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และการเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีความแตกต่างกัน และด้านผู้รับบริการที่ยังไม่มีความเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการรับบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงควรให้การสนับสนุนบุคลากรด้วยการพัฒนาความรู้และทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ

คำสำคัญ: ดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ความสามารถในการแข่งขัน และภาครัฐ

ABSTRACT

This research aims to study about key success factors and to study about the obstacles of digital transformation for government agencies. It deploys qualitative research method and data is collected through in-depth interview. Content analysis is used to analyze the data from the interview by finding keywords with the frequency. The study finds out that key success factors of digital transformation for government agencies are management support. They have to define goals and strategy for digital transformation. Another key success factor is the government officers who implement the digital technology through the learning and providing useful information about the issues from the implementation. Therefore, they can be used as inputs to improve and develop the digital technology effectively. Since the government agencies have been implementing the digital technology, some obstacles are found including the human resources. They are lack of necessary knowledge about database and digital technology. Another obstacle is data. The database is incomplete with different standards. Finally, the customers lack of knowledge to obtain service using digital technology. Moreover, Government agencies should provide training to government officers and educate customers which can lead to more efficient use of digital technology.

Keywords: Digital, Digital Transformation, Competitiveness and Government

Corresponding Author: wethaya15.f@gmail.com

วันที่รับ (Received): 27 February 2020 วันที่แก้ไข (Revised): 12 June 2020 วันที่ตอบรับ (Accepted): 25 June 2020

บทนำ

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ รวมถึงคู่แข่งใหม่ ๆ ทำให้องค์กรหยุดชะงักเนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจจะเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดหรือการพัฒนาองค์กรอย่างรวดเร็ว องค์กรจำนวนมากมีการลงทุนด้านเทคโนโลยีแต่พบว่าเทคโนโลยีนั้นไม่มีส่วนช่วยพัฒนาให้องค์กรดีขึ้น หรือเทคโนโลยีที่ลงทุนนั้นมีมูลค่าที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับการนำมาประยุกต์ใช้ จึงทำให้ใช้เทคโนโลยีได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพมากพอ หรือเรียกว่า Digital Disruption (KPMG, 2017) เทคโนโลยีดิจิทัลจึงมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้ทุกองค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในทุกกระบวนการทำงานให้ได้มากที่สุด รวมถึงองค์กรภาครัฐในประเทศไทยที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงาน การลดขั้นตอนการทำงาน ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน การลดระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน และส่งผลให้ผู้รับบริการมีความสะดวกมากขึ้น และพึงพอใจในการใช้บริการ (Division of Economic Information, 2016; Phithuwan, 2016 & Anan, 2017)

รัฐบาลไทยตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและการให้บริการ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล การกำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาครัฐ จึงได้มีการกำหนดเป้าหมายหลักที่มุ่งเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้ก้าวทันเวทีโลก ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล ด้วยการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ตลอดจนปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

เพื่อให้การปฏิบัติงานโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) จึงได้ถูกจัดทำขึ้นสำหรับใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว ประกอบด้วย 6 กรอบยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

การจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรหรือ Digital Transformation ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ และส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค (Russell Reynolds Associates, 2019) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยหากผู้บริหารระดับสูงมีเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกส่วนได้เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Orawan, 2013; Jirapong, 2013 & Aumnat, 2017)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

หน่วยงานของรัฐ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท (Kittiya, 2010) ดังนี้ 1) ส่วนราชการ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะทางปกครอง (Administrative Public Service) ซึ่งเป็นภารกิจหลักของรัฐ ให้บริการทั่วไปและไม่มุ่งกำไร และมีความสัมพันธ์กับรัฐ ซึ่งประกอบด้วยรัฐจัดตั้ง รัฐปกครองบังคับบัญชา ใช้งบประมาณแผ่นดินใช้อำนาจฝ่ายเดียวของรัฐบาลเป็นหลักในการดำเนิน

กิจกรรม บุคลากรมีสถานะเป็นข้าราชการ และรัฐต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวในการกระทำของหน่วยงาน

2) รัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น หน่วยงานที่รับผิดชอบสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Industrial and Commercial Public Services) มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้ องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ รวมทั้งบริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วน ส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการหรือวิสาหกิจมีหุ้นอยู่เกินร้อยละ 50 แต่ไม่รวมถึงองค์การหรือกิจการที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อส่งเสริมการค้า หรือส่งเสริมการใด ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจ และองค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ หรือมีหุ้นอยู่เกินกว่าร้อยละ 50 มีการดำเนินงานที่มีลักษณะผสมระหว่างกิจการเอกชนและหน่วยงานของรัฐบาลแบบมหาชน มีเป้าหมาย คือ ผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 3) องค์การมหาชน แบ่งเป็น หน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางสังคมและวัฒนธรรม ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร และองค์การของรัฐประเภทหนึ่ง ที่กำหนดขึ้นเพื่อบริการสาธารณะที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของรัฐที่ต้องการประสิทธิภาพสูง โดยไม่หวังกำไรจากการบริการ และ 4) หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ แบ่งเป็น องค์การของรัฐที่เป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่ในการควบคุมกำกับดูแลกิจกรรมของรัฐตามนโยบายสำคัญที่ต้องการความเป็นกลางอย่างเคร่งครัด ปราศจากการแทรกแซงอำนาจทางการเมือง และกองทุนที่เป็นนิติบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือทางเศรษฐกิจของรัฐในการดำเนินบริการสาธารณะแก่ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ หรือเพื่อการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจเฉพาะด้าน การดำเนินงานของกองทุนจะได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล และเงินสมทบจากกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation)

เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรในยุคดิจิทัล ตั้งแต่การวางรากฐาน การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ และส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค (Russell Reynolds Associates, 2019) เป็นปรากฏการณ์ใหม่และไม่มีที่สิ้นสุด ไม่สามารถกำหนดจุดสิ้นสุดไว้ได้อย่างชัดเจน แต่สามารถเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้นได้ หากมียุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจถึงสิ่งนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรจึงเป็น

การเร่งกิจกรรม กระบวนการ ชีตความสามารถ และรูปแบบทางธุรกิจ เพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ในการสร้างโอกาสให้ธุรกิจสร้างความสามารถทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Settapon, 2017)

การบริหารเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอก หากผู้บริหารระดับสูงมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกส่วนเข้าใจ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีส่วนทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wilawan, 2013, Orawan, 2013, Aumnat, 2017) โดยสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์หรือทิศทางการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากร และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขันมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ นโยบาย การเมืองและกฎหมาย และการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประชากร เป็นต้น (Orawan, 2013 & Krittmate, 2012)

การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (John & Leonard, 2013) เพื่อลดการต่อต้านและเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ 1) การให้ความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า การสื่อสารความคิด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นเหตุผล และตรรกะของการเปลี่ยนแปลง 2) การให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งหมดได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในการออกแบบ และนำการเปลี่ยนแปลงนี้มาใช้ 3) การอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ ให้แก่พนักงาน การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้สามารถทำงานได้ง่ายมากขึ้น 4) การเจรจา เป็นการเสนอสิ่งจูงใจให้พนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 5) การปรับหรือย้ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ที่พึงประสงค์อย่างมีความเหมาะสม และ

6) การข่มขู่และการกดดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตาม การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นวิธีการที่ไม่ดีนัก จึงควรเลือกใช้เป็นวิธีการสุดท้ายตามสถานการณ์ที่จำเป็น

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รูปแบบพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Studies) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulate) คือ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยอาศัยการสนทนา ชักถาม และโต้ตอบระหว่างผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) กับผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ (Interviewee) วิธีนี้ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสสังเกตบุคลิกภาพ พฤติกรรมทางกายและวาจาในขณะสัมภาษณ์ ซึ่งอาจใช้เป็นข้อมูลในการตีความหมายของผู้ถูกสัมภาษณ์ประกอบกับคำสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐกรณีศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย ดำเนินงานและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้อาจจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อค้นหาคำสำคัญ (Keywords) ที่มีความถี่ในการกล่าวถึงของแต่ละองค์กร และจัดลำดับคำสำคัญตามความถี่และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย

1. รูปแบบและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐกรณีศึกษา

1.1 องค์กรภาครัฐ ก. เริ่มดำเนินงานจากอดีตถึงปัจจุบันรวมเวลามากกว่า 100 ปี การกิจหลักขององค์กร คือ การดำเนินงานเกี่ยวกับมาตรฐานอุตสาหกรรมและการพัฒนาวัสดุก่อสร้าง เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค เพื่อสร้างมาตรฐานในการขับเคลื่อนสินค้าและบริการของประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และสร้างความเป็นธรรมในการซื้อขาย รวมถึงการจัดปัญหาและอุปสรรคทางการค้าที่เกิดจากมาตรการด้านมาตรฐาน โดยยังคงรักษาสีงแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

การดำเนินงานเกี่ยวกับมาตรฐานขององค์กรภาครัฐกรณีศึกษา ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐาน เป็นการกำหนดมาตรฐานทั้งในระดับประเทศและระดับสากล โดยมาตรฐานในระดับประเทศ จะเป็นมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่อยู่

ในอุตสาหกรรม ส่วนมาตรฐานในระดับสากล จะเป็นการกำหนดมาตรฐานร่วมกับองค์กรอื่น โดยมีองค์กรในระดับสากลที่สำคัญ คือ องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน 2) การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยการรับรองตามมาตรฐานของประเทศ การรับจดทะเบียนผลิตภัณฑ์ การเป็นหน่วยตรวจสอบของสถาบันมาตรฐานต่างประเทศ และการรับรองฉลากด้านสิ่งแวดล้อม

1.2 องค์กรภาครัฐ ข. มีระยะเวลาการดำเนินงานยาวนานมากกว่า 80 ปี มีหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลที่มีสำนักงานตั้งอยู่ทั่วประเทศมากกว่า 10 แห่ง พันธกิจที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ให้สะท้อนมูลค่าที่แท้จริง เป็นที่ยอมรับ เป็นธรรม และได้มาตรฐานสากล เช่น การกำหนดบัญชีราคาประเมินทุนทรัพย์ที่ดิน การกำหนดบัญชีราคาประเมินทุนทรัพย์ห้องชุด การกำหนดบัญชีราคาประเมินทุนทรัพย์ และการประเมินราคาโรงเรียนสิ่งปลูกสร้าง ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ รายการค่าใช้จ่าย รวมถึงโครงการจัดทำฐานภาษีเพื่อรองรับการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นี้ มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเกิดความสมดุลและยั่งยืน

2. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐกรณีศึกษา

2.1 องค์กรภาครัฐกรณีศึกษา ก. มีการปรับตัวรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมทั้งภายในประเทศและของโลก องค์กรภาครัฐจึงเล็งเห็นความจำเป็นที่ต้องนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีที่นำมาใช้นั้นไม่ใช่นำมาเพื่อทดแทนการทำงานแบบเดิม แต่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการออกแบบและการปรับปรุงหรือพัฒนางาน จะอยู่ในรูปแบบ N-Tier ที่แบ่งออกเป็น User Interface (UI), Business Logic Layer และ Data Access Layer เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการออกใบอนุญาต (e-License) เพื่อให้สามารถพิจารณาออกใบอนุญาตให้กับผู้ประกอบการหรือผู้ขอรับใบอนุญาตแบบออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งคำขออนุญาตสามารถยื่นผ่าน Web-based

Application หรือ Mobile Application ได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ

2.2 องค์การภาครัฐกรณีศึกษา ข. ตระหนักถึง การอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ รวมถึงการยกระดับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ มีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นมาตรฐานระดับสากล โดยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐ เช่น ระบบสำรวจปัจจัยการประเมินราคาส่งหากรมทรัพย์ เพื่อช่วยในการจัดเก็บข้อมูลภาคสนามของเจ้าหน้าที่ ช่วยในด้านการ

จัดการฐานข้อมูลจากการเดินสำรวจ ภาพถ่าย และข้อมูลกายภาพอื่น ๆ ของแปลงที่ดิน ทำให้มีความสะดวกในการตรวจสอบ และนำไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการประเมินราคาส่งหากรมทรัพย์อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ระบบประเมินราคาส่งหากรมทรัพย์ เพื่อช่วยให้การประเมินราคาของเจ้าหน้าที่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถตรวจสอบการได้มาของราคาประเมินได้ และระบบบริการประชาชนในการค้นหาราคาประเมิน เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการการค้นหาราคาประเมินทั้งของที่ดิน ห้องชุด และสิ่งปลูกสร้าง ได้อย่างสะดวกผ่านเว็บไซต์โดยไม่ต้องเดินทางเข้ามาขอราคาประเมินด้วยตนเอง

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐกรณีศึกษา แสดงข้อมูลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคของการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐกรณีศึกษา

	องค์กรภาครัฐกรณีศึกษา ก.	องค์กรภาครัฐกรณีศึกษา ข.
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้	■ ผู้บริหารระดับสูงมีกลยุทธ์และการวางแผนที่ดี รวมถึงการสนับสนุนต่าง ๆ ■ ผู้บริหารระดับกลางช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงาน ควบคุมและติดตามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอยู่เป็นระยะ ■ พนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกส่วนให้ความร่วมมือในการสะท้อนปัญหาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น สะดวกต่อการใช้งาน ■ นักพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมีความรู้ความเข้าใจการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับลักษณะขององค์กร	■ การสนับสนุนจากรัฐบาลและผู้บริหารในดำนงบประมาณ ■ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 1 (ต่อ)

	องค์กรภาครัฐกรณีศึกษา ก.	องค์กรภาครัฐกรณีศึกษา ข.
อุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้	- บุคลากรมีความกังวลในการใช้ระบบดิจิทัล - ผู้รับบริการไม่เข้าใจวิธีการใช้งาน ทำให้ต้องใช้เวลาในการอธิบาย - บุคลากรไม่เข้าใจภาพรวมของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร	- การจัดเก็บฐานข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วน สมบูรณ์และการเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลมีความแตกต่างกันของแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ - บุคลากรขององค์กรขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและดิจิทัล

จากตารางที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลรูปแบบและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐกรณีศึกษารวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐกรณีศึกษา แสดงข้อมูลดังนี้

3.1 องค์กรภาครัฐกรณีศึกษา ก.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

- ผู้บริหารสูงสุด มีส่วนผลักดันให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และยังมีส่วนร่วมในการวางแผน การแก้ไขปัญหา รวมถึงการให้คำแนะนำสำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการขององค์กร
- ผู้บริหารระดับกลาง มีบทบาทในการผลักดัน ส่งเสริมให้ข้อคิดเห็น แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการนำไปปฏิบัติงาน รวมถึงการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและการติดตามการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอยู่เป็นระยะ
- พนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกส่วน ผู้ปฏิบัติงานมีการศึกษาข้อมูล การให้ข้อมูล และการสะท้อนปัญหาให้กับนักพัฒนาระบบ เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างปกติ ทันเวลา รวมถึงพนักงานผู้ปฏิบัติงานร่วมกับนักพัฒนาระบบเพื่อปรับเปลี่ยนของดิจิทัลที่นำมาใช้ให้สามารถใช้งานได้สะดวก เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

อุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

- บุคลากรเกิดความกังวลเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลว่าจะทำให้การทำงานเกิดข้อผิดพลาด
- ผู้รับบริการไม่เข้าใจวิธีการใช้งานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาในการอธิบายค่อนข้างนาน
- บุคลากรไม่เข้าใจภาพรวมของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร จึงทำให้ช่วงเริ่มแรกการใช้งานมีความล่าช้า
- บุคลากรยังมีความเคยชินกับวิธีการทำงานแบบใช้เอกสาร หากใช้ระบบดิจิทัลจะสามารถลดปริมาณเอกสารได้ถึง 85% ซึ่งต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนผ่าน

3.2 องค์กรภาครัฐกรณีศึกษา ข.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาช่วยในการปฏิบัติงานจะต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลและผู้บริหารในการสนับสนุนทางด้านงบประมาณ เนื่องจากอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะมาช่วยสนับสนุนการทำงานด้านดิจิทัลนั้นมีมูลค่าค่อนข้างสูง นอกจากการพัฒนาด้านอุปกรณ์แล้วสิ่งสำคัญ คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้รับการพัฒนาแล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ

อุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลตั้งต้นต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดทำระบบงานยังไม่ครบถ้วนและการจัดเก็บฐานข้อมูลมีความแตกต่างกันของหน่วยงานย่อยในแต่ละพื้นที่ ทำให้ต้องใช้เวลาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ก่อนการนำเข้าระบบประมวลผล ประการต่อมา คือ การรู้เท่าทันการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งหากบุคลากรไม่เข้าใจการดำเนินงาน ไม่เข้าใจในฐานข้อมูล หรือไม่เข้าใจการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดได้ ดังนั้น อุปสรรคที่สำคัญในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ขึ้นอยู่กับฐานข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่าสามารถนำมารวบรวมเป็นฐานข้อมูลเดียวกันได้หรือไม่ และเจ้าหน้าที่ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการนำข้อมูลไปใช้ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของระบบแต่ละระบบ เพื่อให้การดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐกรณีศึกษาที่สำคัญ คือ ด้านบุคลากร ทั้งผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับพนักงานและเจ้าหน้าที่ โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีกลยุทธ์และการวางแผนที่ดี รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้บุคลากรสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rungnapha, & Taksaya (2019) ที่พบว่า คุณสมบัติของบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น มีแนวคิดในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลา ช่วยในการตัดสินใจ การออกแบบการพัฒนาภาระกิจงาน และสร้างความเชื่อมโยงข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนทำให้ห้องกรสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และยกระดับการให้บริการสู่ความเป็นมาตรฐานสากล รวมถึง Siriphong (2019) ที่พบว่า ผู้บริหารองค์กร ควรศึกษาและทำความเข้าใจองค์ประกอบที่มีผลต่อองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัลมี 2 ระดับ คือ ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ โดยระดับนโยบาย เป็นการจัดการด้าน

โครงสร้างขององค์กรเพื่อปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่วนระดับปฏิบัติการ จะอาศัยพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) ที่เป็นการมุ่งเน้นปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource) ซึ่งทรัพยากรทั้ง 3 ประเภทนี้ เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสามารถของบุคลากร (Workforce Skills) เนื่องจากบุคลากรในทุกระดับชั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนขององค์กรให้สัมฤทธิ์ผล โดยการทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญ รู้ลึกตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรจำเป็นต้องมีความสามารถที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการคิดเชิงออกแบบ เพื่อพัฒนาความสามารถในการให้บริการลูกค้า และสามารถบริหารองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ องค์กรภาครัฐดำเนินงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ และจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณ เพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้พัฒนาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suppachok (2018) ที่พบว่า การนำนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ยังไม่มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานเท่าที่ควร เนื่องจากองค์กรหรือหน่วยงานไม่ได้วางแผนงานและงบประมาณที่มุ่งเน้นการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์โดยตรง ดังนั้น ภาครัฐควรมีการสื่อสารและจัดสรรงบประมาณให้กับองค์กรภาครัฐอย่างเหมาะสม และมีความสอดคล้องกับ Digital Government Development Agency (2018) ที่อธิบายว่า การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐทุกส่วน เนื่องจากการจะพัฒนารัฐบาลดิจิทัลได้นั้น จำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนจากหลากหลายมิติ

ผลการศึกษาอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ที่สำคัญส่วนใหญ่ คือ ด้านบุคลากรในองค์กร

ภาครัฐ ที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล ขาดความเข้าใจภาพรวมของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กร และมีความกังวลในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

นอกจากบุคลากรในองค์กรภาครัฐแล้ว ผู้รับบริการก็ยังไม่คุ้นชินและไม่เข้าใจวิธีการใช้งาน หรือขั้นตอนของการขอรับบริการรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้บุคลากรใน

องค์กรภาครัฐต้องใช้เวลาในการอธิบาย เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suppachok (2018) ที่พบว่า ความขาดแคลนบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือบุคลากรภายในองค์กรไม่มีคุณสมบัติหรือความสามารถที่เพียงพอในการทำงาน เป็นสาเหตุของความไม่ก้าวหน้าในการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการประชาชน

REFERENCES

- Anan, K. (2017). Digital Government. Annual meeting 2017 by Office of the National Economic and Social Development Council: Drive plan number 12 to the future of Thailand. 1-12.
- Aumnat, W. (2017). Change Management. Retrieved July 26, B.E.2019 from https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170509_162857.pdf.
- Digital Government Development Agency. (2018). The status of digital government development in Thailand 2018 Report. Bangkok: Naruj.
- Division of Economic Information. (2016). Digital Thailand. Ministry of Foreign Affairs, Kingdom of Thailand.
- Jirapong, R. (2013). Organizational Change: Concepts, Process and The Roles of Human Resource Professional. *Panyapiwat Journal*. 5(1), 194-203.
- Kotler J. P., & Leonard A. S. 2013. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 1-11.
- Kittiya, S. (2010). Meaning and important characteristics of government agencies. Office of the Ombudmas Thailand. 1-57
- Krittmate, O. (2012). Change Management. Retrieved July 1, B.E.2019 from <https://www.gotoknow.org/posts/420874>.
- KPMG. (2017). Destination (Un) Know. Retrieved July 3, B.E.2019 from www.kpmg.com/digital.
- Orawan, N. (2013). Change management process and knowledge management. Retrieved July 25, B.E.2019 from https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book56_4/km.html.
- Phithuwan, K. (2016). Thai government and stepping into the digital government. The Secretariat of the House of Representatives. 1-16.
- Rungnapha, S., & Taksaya, S. (2019). The Guidelines for Human Resource Development of the Revenue Department Consistent with National Development towards Thailand 4.0. *BU Academic Review*, 18(1), 114-131.
- Russell Reynolds Associates. (2019). Digital Transformation: The Final Chapter. 1-9.
- Siriphong, T. (2019). Morality Strengthening in 21st Century, for Organization of Digital Economy. *Valaya Alongkorn Review (Humanities and Science)*. 9(1), 146-163.
- Suppachok, N. (2018). The Guidelines for E-Government Policy Implementation in Public Organizations. *National Defence Studies Institute Journal*. 9(2), 37-48.
- Settapon, M. (2017). Digital Transformation. Office of The National Broadcasting and Telecommunications Commission. 1-46.
- Wilawan, U. (2013). The Study of Change Management of Government's Secondary School Administrator in The Secondary Educational Area Office 2. Master of Education Degree in Educational Administration, Srinakharinwirot University.