

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21

The Success Factors in Transitioning to a Digital Organization in the 21st Century

วันที่รับบทความ: 26 สิงหาคม 2567

จันทนา อินทนิม ^{1*}

วันที่แก้ไขบทความ: 24 กันยายน 2567

กัญญาภัทร ปานหอมยา กาญจนพูน ²

วันที่ตอบรับบทความ: 25 กันยายน 2567

เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร ³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง รวมทั้งสิ้น 20 คน นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยเอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมอีกด้วย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) บุคลากร 3) เทคโนโลยี 4) วัฒนธรรมองค์กร และ 5) โครงสร้างองค์กร ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 1) องค์กรขาดแคลนอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย 2) ปัญหาด้านบุคลากร ในเรื่องช่วงวัยมีผลต่อการรับรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และหน่วยงานขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี 3) ปัญหาเรื่องโครงสร้างระบบราชการที่ใหญ่และซับซ้อนไม่เอื้อต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น 4) ปัญหาด้านการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ทำให้ขาดทักษะทางความคิด และ 5) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร

คำสำคัญ: ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล องค์กรดิจิทัล

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

* ผู้ประสานงานหลัก email: chanthanai@sau.ac.th

² นักวิจัยอิสระ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
email: kanlayakan84@gmail.com:

³ อาจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
email: film.phd5@gmail.com

The Success Factors in Transitioning to a Digital Organization in the 21st Century

Received: August 26, 2024

Chanthana Inthachim ^{1*}

Revised: September 24, 2024

Kanyaphatr Panhomya Kanjanapabu ²

Accepted: September 25, 2024

Saowanee Samantreeporn ³

Abstract

This research studied the success factors in transitioning to a digital organization and explored the challenges and obstacles in this transition in the 21st century. The researcher employed qualitative research techniques and data collection through in-depth interviews with key informants from the Ministry of Agriculture and Cooperatives, including senior executives, mid-level officials, and operational staff, using purposive sampling for 20 participants. Additionally, document analysis and non-participant observation were employed. Data analysis was conducted using inductive methods. The study found that the factors for transitioning to a digital organization included five factors: 1) Leadership, 2) Personnel, 3) Technology, 4) Organizational culture, and 5) Organizational structure. The challenges and obstacles in the transition to a digital organization included 1) A lack of modern technological equipment, precision of technology, and riskiness in data security, 2) Personnel issues, where age differences affected the perception and learning of modern technology, and the organization lacked technology experts, 3) Problems with the huge and complex bureaucratic structures, which involved complexed procedures that did not support flexible working, 4) Issues with traditional work procedures that hindered critical thinking skills, and 5) Problems with any changes in organizational cultures, which also affected organizational management.

Keywords: Success Factors, Organizational Transition to a Digital Organization, Digital Organization

¹ Asst.Prof.Dr., Graduate School, Southeast Asia University

* Corresponding author email: chanthanai@sau.ac.th

² Independent Researcher, Public Administration, Faculty of Political Science
email: kanlayan84@gmail.com

³ Graduate School, Southeast Asia University
email: film.phd5@gmail.com

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มเข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยีดิจิทัล มีการพลิกผันทางดิจิทัล (digital disruption) ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรธุรกิจ หน่วยงานด้านการศึกษา องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และกระทบต่อวิถีชีวิตของประชากรทั่วโลก (Hossain, 2019) ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ มีความพยายาม ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สามารถดำรงอยู่ได้ โดยเริ่มพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อการดำเนินงานของบริษัท เช่น ธุรกิจด้านที่พัก การผลิตรถยนต์ โลจิสติกส์และการผลิตด้านคอมพิวเตอร์ที่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน ด้วยการนำศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อการบริหารอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และเฉียบพลัน ในขณะเดียวกันการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลยังได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจที่มีลักษณะแตกต่างกันอีกด้วย (Schallmo, Williams, & Boardman, 2018, p. 3) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990–2000 (Sukhova, 2016) เห็นได้จากอุตสาหกรรมค้าปลีก สื่อและโฆษณาถือเป็นช่องทางดิจิทัลสำคัญที่จะเข้าถึงผู้บริโภคในยุคดังกล่าว ถึงแม้ว่าลักษณะการซื้อขายสินค้าจะอยู่ในรูปแบบร้านค้าและการใช้เงินสดก็ตาม และตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา อุปกรณ์อัจฉริยะ (smart device) มีจำนวนมากขึ้น ความสามารถในการพัฒนาแพลตฟอร์มและสังคมออนไลน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก องค์กรธุรกิจสามารถติดต่อสื่อสารและตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างทันทั่วทั้งจากหลากหลายช่องทางการทำธุรกรรมออนไลน์ การซื้อขายสินค้าบนเว็บไซต์จึงถือกำเนิดขึ้น การให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (data analytic) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค (Schallmo, Williams, & Boardman, 2018, pp. 3-4) นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายที่ต้องเร่งเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบของธุรกิจให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดจาก Disruptive Technology ซึ่ง Disruptive Technology คือ การนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ และส่งผลกระทบอย่างรุนแรง (disrupt) ต่อตลาดผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมรวมทั้งอาจทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิม ๆ ได้รับผลกระทบจนต้องล้มหรือปิดกิจการไป (พิพัฒน์ เหลืองนฤมิตชัย, 2559) เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างรวดเร็ว ในช่วงต้นของการระบาดโควิด19 ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่เข้าสู่ช่วง ‘Becoming Digital’ นั้น เป็นการนำไปใช้เชิงรับ ในขณะที่ปี 2022 บริษัทส่วนใหญ่ได้ถอยกลับไปสู่ช่วง ‘Doing Digital’ เนื่องจากบริษัทเหล่านั้นตระหนักว่าเทคโนโลยีบางอย่างไม่สามารถรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว (นเรนทร์ ชุตติจิรวงศ์, โกปินทร์ รัตติวารกร และมาลี เอกวิริยะกิจ, 2566) และจากการสำรวจของ McKinsey (2020) พบว่าบริษัทต่าง ๆ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์โควิด 19 ได้รวดเร็วกว่าที่คาดไว้ 20-25 เท่า เมื่อเทียบกับก่อนเกิดวิกฤติ

การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง MIT Sloan Management Review และ Deloitte University ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การขับเคลื่อนดิจิทัลโดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร และผู้จัดการบริษัทมากกว่า 4,800 คน พบว่า เกือบร้อยละ 99 ของกลุ่มตัวอย่าง คาดการณ์ถึงอุตสาหกรรมและธุรกิจของพวกเขาในอนาคตว่าจะถูกพลิกผัน (disruptive) จากเทคโนโลยีดิจิทัลในไม่ช้า (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015, pp. 1-2) และเหตุผลสำคัญที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ส่งผลต่อ

การแข่งขันด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ คือ การบริหารจัดการองค์การรูปแบบเดิมไม่อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของผลิตภัณฑ์และบริการได้ ผู้บริหารองค์การหลายแห่งมีการวางกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นแผนในการดำเนินธุรกิจ อาจรวมถึงการพัฒนาหรือสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐาน ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการอัตโนมัติต่าง ๆ ภายในขององค์การ และปรับเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจอย่างครบวงจร (Hess, Matt, Benlian, & WiesBock, 2016, pp. 123-124)

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล เป็นการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานครั้งใหญ่ขององค์การที่มีความซับซ้อน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การต้องมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสมในทุกกระบวนการ เนื่องจากองค์การอาจประสบปัญหาในการดำเนินงาน จึงควรตรวจสอบอย่างละเอียดและต้องมีผู้รับผิดชอบการดำเนินงานปรับเปลี่ยนที่มีประสบการณ์อย่างเพียงพอ (Matt, Hess, & Benlian, 2015, pp. 339-340)

สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้เศรษฐกิจดิจิทัลเป็นหนึ่งในนโยบายหลักในการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการ “ส่งเสริมภาคเศรษฐกิจดิจิทัลและวางรากฐานของเศรษฐกิจดิจิทัล” โดยให้เริ่มขับเคลื่อนได้อย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้ทุกภาคส่วนทางเศรษฐกิจก้าวหน้าไปได้ทันโลก และสามารถแข่งขันในโลกสมัยใหม่ได้ โดยกลไกในการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรมในภาครัฐของประเทศไทยก็คือ รัฐบาลดิจิทัล หรือ Digital Government ดังนั้น จึงจำเป็นที่หน่วยงานภาครัฐไทยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัล (digital government transformation) เพื่อให้บรรลาระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ อันเป็นเป้าหมายสำคัญในระยะข้างหน้าต่อไป โดยสาระสำคัญของการเพิ่มศักยภาพเศรษฐกิจของประเทศเป็นไปตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (digital transformation) ในองค์กรภาครัฐ เป็นผลจากกระแสอินเทอร์เน็ต/ออนไลน์ พลัง Information and Communication Technology (ICT/Digital) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิต การดำเนินธุรกิจ และแนวนโยบายของรัฐ ทุกภาคส่วนจึงมีความตื่นตัวในการปรับเปลี่ยนไปสู่ดิจิทัล (digital transformation) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลภายใต้แผนและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของประเทศและสอดคล้องกับแนวทางสากล (ณพล ทับทิมหิน, 2562, หน้า 1-2)

ดังนั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21” เป็นการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 และเพื่อเสนอแนะแนวทางแก่รัฐบาลในการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งเพื่อพัฒนาระบบราชการและวิธีการบริหารราชการให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลและผู้ที่ยังเผชิญปัญหาจากการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยผู้วิจัยได้เจาะจงเลือกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นกรณีศึกษาเพราะเป็นกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ซึ่งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และต่อมาได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2566-2570 ทั้งนี้ ยังได้รับความเชื่อมั่นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวนทั้งสิ้น 20 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานของทุกส่วนราชการ โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive selection)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีคำถามครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) และด้านระเบียบวิธีวิจัย (methodological triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) จากหลายแหล่ง (multiple sources of evidence) ดังนี้

1. การศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (documentary study) เป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตำรา กฎหมาย บทความ และเอกสารต่าง ๆ
2. การศึกษาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต (internet) และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (website) เช่น แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2566-2570 และบริการต่าง ๆ ที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จัดให้กับผู้รับบริการ
3. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non participant observation) ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวิจัย เช่น การสังเกตการปฏิบัติงานขององค์กรในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานว่า มีความสะดวก ความคล่องตัว ความรวดเร็วในด้านต่าง ๆ เป็นต้น โดยสังเกตจากหน่วยงานที่ไปสัมภาษณ์ และการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

4. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เช่น ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางเชิงตรรกะ (logical Thinking) และการพรรณนาสรุปความ (สุรางค์ จันทวานิช, 2553)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ในประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำ จากการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จมีปัจจัยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับลักษณะของความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำมีลักษณะแห่งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เห็นความสำคัญและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานทั้งหมด มีความโปร่งใส มีศักยภาพและบทบาทที่เหมาะสม ตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำยุคดิจิทัลต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ และต้องมีการกระจายอำนาจ (de-centralized) ของตัวเอง ที่สำคัญต้องเป็นผู้มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและสามารถใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว ควรเรียนรู้และเพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัลอยู่เสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมทักษะทางด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง “...ในการบริหารองค์กรยุคเก่าที่เราเห็น คือผู้นำส่วนใหญ่จะกุมอำนาจไว้ที่ตนเองเพียงคนเดียว ผู้นำสมัยเก่าจึงเป็นผู้ใช้อำนาจรวมศูนย์อำนาจ และการตัดสินใจไว้คนเดียว...” (พนัสนิคม ประเสริฐ มาลัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 มิถุนายน 2567) “...ลักษณะของผู้นำองค์กรในยุคดิจิทัลนี้ ควรเป็นลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรตัวเองนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน และที่สำคัญตัวผู้นำเองก็ต้องมีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างลึกซึ้งเลยละ...” (ปราโมทย์ ยาใจ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 มิถุนายน 2567)

1.2 บุคลากร จากการวิจัยพบว่าในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ทักษะการทำงานของบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในทักษะการทำงานยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ทักษะการสื่อสารและการมีส่วนร่วม 3) ทักษะในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (change management skill) เป็นการทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการบริหารจัดการการทำงานและความคิด ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ทักษะในการบริหารคน เป็นการบริหารคนให้เหมาะสมกับงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ยืดหยุ่นและให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและมีระยะยาวต่อองค์การ “...องค์การเราบุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เช่น การอบรมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การอบรมทำความเข้าใจขององค์กรยุคดิจิทัล การอบรมเรื่องการปรับสภาพอารมณ์ความคิด เป็นต้น ก็เพื่อให้พวกเราพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น...” (ละอ อ้นรัชกัษ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 มิถุนายน 2567) “...ทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรมีความจำเป็นต่อการทำงานในยุคดิจิทัลมาก เช่น ทักษะการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะการสื่อสาร ทักษะการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ ที่สำคัญทักษะการบริหารคน เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะว่าการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ยุคดิจิทัลได้นั้น การบริหารคนให้ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติตามกระบวนการทางดิจิทัลจะส่งผลกับความสำเร็จขององค์การเราเป็นอย่างยิ่ง...” (อัจฉริยา จันทรวงศ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 มิถุนายน 2567)

1.3 เทคโนโลยีดิจิทัล จากการวิจัยพบว่า องค์การที่จะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญคือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ จัดให้มีโปรแกรมการสื่อสาร และการเชื่อมต่อที่ปลอดภัย องค์การควรมีการจัดหาและสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัลตลอดจนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น เทคโนโลยีหลักในการทำงานอย่าง คลาวด์ (cloud) โมบาย (mobile) โซเชียล (social) เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเตรียมการในด้านงบประมาณสำหรับการจัดหา ปรับปรุง และพัฒนาระบบสารสนเทศ (information system) ทั้งนี้ การจัดเตรียมอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจะต้องทั่วถึงและเพียงพอ เพื่อรองรับกับการดำเนินการกิจขององค์การที่ถูกปรับเปลี่ยน นอกจากนี้ ข้อมูลและสารสนเทศ (data and Information) องค์การจำเป็นต้องจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ซึ่งสำคัญในการรวบรวมข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์รายงานต่าง ๆ “...องค์การเรามีแนวทางการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีและช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การประสานงานผ่านแอปพลิเคชันสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีมการปฏิบัติงานร่วมกันผ่านแอปพลิเคชันการทำงานสำนักงานออนไลน์ องค์การจัดสรรงบประมาณและมีการลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล...” (พุทธพล ชะโกทอง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มิถุนายน 2567) “...เรามีการปฏิบัติงานผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อทำงานผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัลที่องค์กรกำหนด และการดูแลรักษาความปลอดภัยของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน มีการป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ (ransomware) ปกป้องการสูญหายของข้อมูล (data loss) และความรัดกุมในการเข้าถึงแฟ้มข้อมูลที่สำคัญขององค์การ โดยองค์การมีการสนับสนุนทีมไอทีเพื่อช่วยดูแลระบบด้านนี้แต่ยังคงไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอยู่ดี ...” (เยวพา กล่อมเกลี้ยง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 มิถุนายน 2567)

1.4 วัฒนธรรมองค์กร พบว่า องค์การที่เปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลควรมีการสร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม เป็นวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ที่ยอมรับความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้เข้ากับการทำงาน องค์การจำเป็นต้องปรับกระบวนการคิดของคนในองค์กร โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงไล่ระดับ

มาจนครบทุกคนในองค์กร ปรับวิสัยทัศน์ และความเชื่อ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนดิจิทัลในองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางดิจิทัลอยู่ตลอดเวลา การให้ความสำคัญกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก ยอมรับแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ส่งมอบและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรในการเปลี่ยนผ่านเป็นองค์กรดิจิทัล “...คนในองค์กรทุกคนยอมรับและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทุกคนมีการยอมรับและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้...” (นวนิตย์ พลเคน, การสื่อสารส่วนบุคคล, 5 มิถุนายน 2567) “...องค์กรเรามีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในองค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเข้ารับการพัฒนาศักยภาพการทำงานด้วยระบบสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับตัวได้ ภายใต้การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น เพื่อให้บริการลูกค้า และผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว โดยมีนโยบายหลักที่สำคัญสำหรับองค์กรว่า ให้นึกถึงลูกค้าคือศูนย์กลาง ซึ่งปัจจัยทั้งหมดมีผลต่อความสำเร็จสำหรับองค์กรในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล...” (เศรษฐเกียรติ กระจ่างวงษ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 มิถุนายน 2567)

1.5 โครงสร้างองค์กร พบว่าองค์กรมีการปรับโครงสร้างจากโครงสร้างแนวตั้ง (vertical structure) เป็นโครงสร้างแนวนอน (horizontal structure) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วและเกิดความคล่องตัวมากขึ้น เพราะการทำงานในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (decentralization) โดยบุคลากรจะใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอน และวิธีการทำงานให้มีลักษณะยืดหยุ่น (agile) ภายใต้การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารและการปฏิบัติงานแบ่งแยกหน้าที่ขาดจากกันอย่างชัดเจน การที่องค์กรจะอยู่รอดและเติบโตได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก การผสมผสานแนวความคิดใหม่ ๆ โดยการจัดสรรบุคลากรหลายฝ่าย (cross functional team) ที่มีความสามารถแตกต่างกันให้มาปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะโครงการ เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่และก่อให้เกิดการสร้างงานใหม่ ๆ เกิดแนวคิดที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญมาก “...องค์กรเราจากเดิมมีโครงสร้างเป็นแนวตั้ง คือ เป็นการรวมอำนาจการบริหารไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว ทำให้การทำงานมีขั้นตอนซับซ้อนยุ่งยาก และใช้เวลาในการทำงานแต่ละเรื่องนานมาก กว่าที่จะเสนองานผ่านไปแต่ละขั้นตอนยุ่งยากขั้นตอนเยอะมาก แต่ในปัจจุบัน องค์กรเรามีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมาที่ผู้อำนวยการในบางเรื่อง เช่น เรื่องการอนุญาต อนุมัติงบประมาณไม่เกิน 1 ล้านบาท การสั่งการบางเรื่องที่ไม่กระทบต่อคนส่วนใหญ่ เป็นต้น ทำให้องค์กรเราทำงานได้คล่องตัวสะดวกเร็วมากขึ้น...” (พวงผกา สุวรรณรักษ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 มิถุนายน 2567) “...องค์กรมีการปรับขั้นตอนการทำให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น การใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลผ่าน Department/ Provincial Personnel Information System: DPIS ทำให้บุคลากรทุกคนไม่ต้องไปติดต่อขอรับสลิป

เงินเดือน ขอดูประวัติการขาด ลา มาสาย จากฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่ โดยทุกคนสามารถเข้าระบบและ 프린ท์ออกมาได้เลย ซึ่งทำให้ง่ายและประหยัดเวลาการทำงานไปเยอะมาก...” (อรุณี พวงแดง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 มิถุนายน 2567)

2. ปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

2.1 องค์กรมีข้อจำกัดในการลงทุนด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเข้ามาทำงาน และเพื่อปฏิบัติงานตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำของเทคโนโลยีและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

2.2 ปัญหาด้านบุคลากร ในเรื่องช่วงวัยมีผลต่อการรับรู้และเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีนั้นมีการอัปเดต และปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา คนรุ่นเก่าจะเรียนรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีได้ยากกว่าคนรุ่นใหม่ และหน่วยงานยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ที่เป็นนักพัฒนาโปรแกรมและระบบที่เพียงพอทำให้ต้องจ้างบุคคลภายนอก (outsourse) มาดำเนินการแทน

2.3 ปัญหาเรื่องโครงสร้างระบบราชการที่ใหญ่และซับซ้อน มีขั้นตอนที่หลากหลายไม่เอื้อต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น และต้องการความรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

2.4 ปัญหาด้านการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ทำให้ขาดทักษะทางความคิด การเปลี่ยนผ่านขององค์กรจึงไม่อาจหมายถึงเพียงแค่การลงทุนซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) การประสานงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.5 ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ “...องค์กรเราพบข้อจำกัด ในเรื่องการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งเครื่องมืออุปกรณ์และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนและลูกค้า ด้วยการจำกัดด้านงบประมาณ และเงินทุน เพราะการปรับปรุงและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งซอฟต์แวร์และระบบงานต่าง ๆ และยังมีภาระซ่อมบำรุงรักษาอีกซึ่งทั้งหมดนี้ องค์กรต้องใช้เงินเยอะมาก ในการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลจึงต้องค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป...” (เพลินจิต มูลฉลุ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 12 มิถุนายน 2567) “... ปัญหาขององค์กรเรา ส่วนมากเป็นเรื่องของการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มากกว่า เพราะว่า คนที่มีอายุค่อนข้างเยอะจะมีการเรียนรู้ได้ช้ากว่าคนหนุ่มสาว หรือพนักงานที่เพิ่งเรียนจบมาใหม่ ๆ ความต่างของช่วงวัยในการทำงานถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ทักษะทางดิจิทัลด้วย และวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้บุคลากรวัยใกล้เกษียณจะมีการปรับตัวค่อนข้างยาก แต่ในทางกลับกันบุคลากรในวัยใกล้เกษียณจะชอบการทำงานที่ยืดหยุ่นและชอบการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแนวราบ (โอบาส เทียงงามดี, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มิถุนายน 2567)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา สามารถสรุปและอภิปรายได้ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำ ผู้นำมีลักษณะแห่งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เห็นความสำคัญและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานทั้งหมด มีความโปร่งใส มีศักยภาพและบทบาทที่เหมาะสม ตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำยุคดิจิทัลต้องมีการกระจายอำนาจ (de-centralized) ของตัวเอง ที่สำคัญต้องเป็นผู้มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและสามารถใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว และควรเรียนรู้และเพิ่มสมรรถนะด้านดิจิทัลอยู่เสมอ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมทักษะทางด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สายพิน บัณฑิตทอง (2563, หน้า 1400) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการทำงานในองค์กรยุคใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการอย่างแท้จริง

1.2 บุคลากร การเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ทักษะการทำงานของบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในทักษะการทำงานยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) ทักษะการสื่อสารและการมีส่วนร่วม 3) ทักษะในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (change management skill) เป็นการทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการบริหารจัดการการทำงานและความคิด และ 4) ทักษะในการบริหารคน เป็นการบริหารคนให้เหมาะสมกับงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่นและให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและมีผลระยะยาวต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (2564, หน้า 163) กล่าวว่า ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19 พนักงานควรมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย เช่น ทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่น ทักษะการใช้ข้อมูล ทักษะเชิงดิจิทัล เป็นต้น

1.3 เทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรมีการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ จัดให้มีโปรแกรมการสื่อสาร และการเชื่อมต่อที่ปลอดภัย องค์กรควรมีการจัดหาและสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น เทคโนโลยีหลักในการทำงานอย่างเช่น คลาวด์ (cloud) โมบาย (mobile) โซเชียล (social) เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเตรียมการในด้านงบประมาณสำหรับการจัดหา ปรับปรุง และพัฒนาระบบสารสนเทศ (information system) นอกจากนี้ ข้อมูลและสารสนเทศ (data and information) องค์กรจำเป็นต้องจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ซึ่งสำคัญในการรวบรวมข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์รายงานต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ กฤตภาส แยมนาม (2560, หน้า 12) ที่เสนอแนวทางการเตรียมพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยเสนอแนะช่องทางเข้าอบรมและติดต่อผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร

1.4 วัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 องค์กรจำเป็นต้องปรับกระบวนการคิดของคนในองค์กร ปรับวิธีทัศน์ และความเชื่อ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนดิจิทัลในองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางดิจิทัลอยู่ตลอดเวลา การให้ความสำคัญกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ยอมรับแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นวัฒนธรรมที่เน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องกับการศึกษาของ สำนักงาน

พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2562) กล่าวว่า วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมการมีพลังความคิดของพนักงาน รวมถึงการร่วมมือกันระหว่างคนกับเทคโนโลยี เป็นความเชื่อมโยงสอดคล้องในการมองอนาคตขององค์กร และเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรที่สำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายพิน ปั่นทอง (2563, หน้า 1400) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

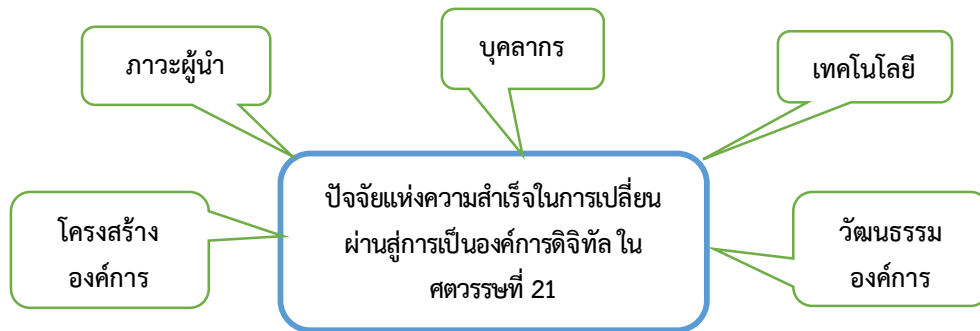
1.5 โครงสร้างองค์กร องค์กรมีการปรับโครงสร้างจากโครงสร้างแนวตั้ง (vertical structure) เป็นโครงสร้างแนวนอน (horizontal structure) เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว และเกิดความคล่องตัวมากขึ้น เพราะการทำงานในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (decentralization) มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีลักษณะยืดหยุ่น (agile) ภายใต้การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน และควรลดขนาดขององค์กรภาครัฐให้เล็กลง การทบทวนภารกิจขององค์กรภาครัฐให้มีความเหมาะสม ทั้งนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ธรรม จิราธิวัฒน์ (2562) ระบุว่า การปรับตัวเพื่อยุ่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ไม่จำเป็นต้องถอนรากถอนโคนโครงสร้างเดิม แต่ต้องใช้วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนประกอบกับการบริหารงานที่ยืดหยุ่น ปรับโครงสร้างองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21

ในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 องค์กรมีข้อจำกัดในการลงทุนในส่วนของผู้กรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย และในเรื่องความถูกต้องแม่นยำของเทคโนโลยีและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล มีปัญหาด้านบุคลากร ในเรื่องช่วงวัยมีผลต่อการรับรู้และเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีนั้นมีการอัปเดต และปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา คนรุ่นเก่าจะเรียนรู้วิธีการใช้เทคโนโลยีได้ยากกว่าคนรุ่นใหม่ และหน่วยงานยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ที่เป็นนักพัฒนาโปรแกรมและระบบ ปัญหาเรื่องโครงสร้างระบบราชการที่ใหญ่และซับซ้อน มีขั้นตอนที่หลากหลายไม่เอื้อต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น และต้องการความรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งมีปัญหาด้านการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ทำให้ขาดทักษะทางความคิด นอกจากนี้ ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริกร ชิงดวง (2562, หน้า 1) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติงานในยุคไทยแลนด์ 4.0 กรณีศึกษา: สถาบันการข่าวกรองสำนักข่าวกรองแห่งชาติ พบว่า ปัญหาด้านบุคลากรที่มีความเข้าใจตัวนโยบายไทยแลนด์ 4.0 แตกต่างกันไป และขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งความต่างของอายุและช่วงวัย Generation Gap ตลอดจนปัญหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ไม่ทันสมัยและมีราคาสูง

บทสรุป

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) บุคลากร 3) เทคโนโลยี 4) วัฒนธรรมองค์กร และ 5) โครงสร้างองค์กร ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21
ที่มา: ผู้วิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. องค์กรควรจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ขีดความสามารถของบุคลากรในหลาย ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
2. องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานในยุคดิจิทัล ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มรูปแบบ
3. องค์กรควรมีนโยบายและมีการวางแผนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน และเป็นการวางแผนในระยะยาว ตลอดจนต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
4. องค์กรควรจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญตามระดับที่เหมาะสม และเพิ่มอัตราค่าจ้างตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลสำเร็จต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในอนาคต
2. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลในหลากหลายรูปแบบและหลากหลายลักษณะงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน
3. ควรมีการศึกษาสำรวจความต้องการของบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ในศตวรรษที่ 21
4. การถอดบทเรียนการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เพื่อดำเนินการศึกษา วิเคราะห์วิจัย โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลและประสิทธิผลที่แท้จริง
5. ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบผลสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลระหว่างหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ

รายการอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 6(3), หน้า 163-176.
- กฤตภาส แยมนาม. (2560). อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม [การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:139673
- ณพล ทับทิมหิน (2562). การปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัลในหน่วยงานภาครัฐไทย [การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:169197#
- ธรรม จิราธิวัฒน์. (2562). SPEED UP YOUR ORGANIZATION! องค์การยุคใหม่ในโลกเปลี่ยนแปลง. <https://forbesthailand.com/insights/commentaries/speed-up-your-organization-องค์การยุคใหม่ในโลก>
- นเรนทร์ ชุตติจิรวงศ์, โกปินทร์ รัตติวารการ และมาลี เอกวิริยะกิจ. (2566). ผลสำรวจการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลของประเทศไทย. <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/technology/articles/the-thailand-digital-transformation-survey-report-th.html>
- พิพัฒน์ เหลืองนฤมิตชัย. (2559). Disruptive Technology กับการลงทุน. <https://thaipublica.org/2016/07/pipat-48/>
- สายพิน บั่นทอง. (2563). กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่. ใน งานประชุมวิชาการระดับชาติของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ครั้งที่ 12. (หน้า 1400-1407). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.). (2562). Digital transformation กับผลกระทบและการปรับตัวของหน่วยงาน. https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/dx-organisation/
- สิริกร ชิงดวง, (2562). การพัฒนาการปฏิบัติงานในยุคไทยแลนด์ 4.0 กรณีศึกษา: สถาบันการข่าวกรองสำนักข่าวกรองแห่งชาติ. [การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง]. RU. https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1582277049_6114830044.pdf
- สุภากร จันทวานิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 18). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & WiesBock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), pp. 123-139.

- Hossain, M. B. (2019). **How technology has changed our day-to-day life.**
<https://www.linkedin.com/pulse/how-technology-has-changed-our-day-to-day-life-md-billal-hossain>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). **Strategy, not technology, drives digital transformation.** MIT Sloan Management Review: Deloitte University Press.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & Information System Engineering. **Bus Inf Syst Eng**, 57(5), pp. 339–343.
- Mckinsey. (2020). **How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever.** <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Schallmo, D., Williams, C., & Boardman, L. (2018). Digital transformation of business models: Best practice, enables, and roadmap. **International Journal of Innovation Management**, 21(8), pp. 1-17.
- Sukhova, M. (2016). **Digital transformation: History, present, and future trends.**
<https://auriga.com/blog/2016/digital-transformation-history-present-and-future-trends/>