

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE CHANGE OF PUBLIC ORGANIZATIONAL CULTURE UNDER THAILAND 4.0 POLICY'S
CONTEXT: A CASE STUDY OF DIGITAL GOVERNMENT DEVELOPMENT AGENCY (PUBLIC
ORGANIZATION) (DGA)



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2018

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทย ภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)
โดย	น.ส.ธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงศ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวิศ สาคริก)

ชื่อย่อ : ศรีอนุสรณ์วงศ์ : การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทย ภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (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)) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ชนิตา จิตตรุทธะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ว่ามีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือไม่ อย่างไร และ 2) เพื่อศึกษาปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะสมกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ผู้ศึกษาเริ่มวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยใช้วิธีการศึกษาแบบผสม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินผล

ผลการศึกษาพบว่า 1) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยปรับปรุงองค์การให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง 2.) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การยกระดับองค์การภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 3) บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เกิดการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักในองค์การภาครัฐที่มีการขับเคลื่อนด้วยตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มากที่สุดตามนโยบายรัฐบาล

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมให้บุคลากรและองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนทางวิชาการควรมีการศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0 ของแต่ละองค์การเพิ่มเติม

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5980614724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Thansinee Sri-anusornwong : THE CHANGE OF PUBLIC ORGANIZATIONAL CULTURE UNDER THAILAND 4.0 POLICY'S CONTEXT: A CASE STUDY OF DIGITAL GOVERNMENT DEVELOPMENT AGENCY (PUBLIC ORGANIZATION) (DGA). Advisor: Assoc. Prof. Chanida Jittaruttha, Ph.D.

The objectives of this study were: 1) to find out the perception of organizational culture of the personnel in DGA that organizational culture has been changed to suit Thailand 4.0 policy or not and how. 2) to find out the problems from the change of organizational culture of the personnel in DGA to suit Thailand 4.0 policy. The researcher started to study by using a mixed methods study and the data was analyzed by using a component analysis.

The findings indicated that: 1) accepting Thailand 4.0 policy helped the organization to become the modern organization for responding to the needs of clients and worked by focusing on citizen - centric. 2) accepting Thailand 4.0 policy was a response to orders from the government to become the digital government. 3) The personnel have perceived the change of organizational culture by changing their core values and working behavior because of being the main public organization to move forward by using Thailand 4.0 policy.

From the findings, the researcher recommends that a director can use the advantages from Thailand 4.0 policy to encourage the personnel in the organization to work effectively. Moreover, the researcher also recommends that this topic should be studied in the other factors.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2018

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีอาจสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยปราศจากความช่วยเหลือและกำลังใจจากบุคคลต่าง ๆ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา จิตตรุทธะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยช่วยกระตุ้นกลั่นกรองกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิดในการศึกษา ให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าใจการทำวิทยานิพนธ์ได้อย่างถ่องแท้ และเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และคำปรึกษาที่ดีเยี่ยมเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และยังเป็นอาจารย์ผู้สอนที่คอยให้คำแนะนำเพิ่มเติมให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์และชัดเจนมากยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดนุวัศ สาคริก จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ช่วยชี้แนะให้คำปรึกษา ช่วยให้ได้เห็นมุมมองใหม่ ๆ ที่กว้างขึ้น ขอกราบขอบพระคุณบุคลากรทุกท่านในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่มีส่วนช่วยในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนช่วยการประสานงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณทุกกำลังใจและความช่วยเหลือจากมิตรสหาย เพื่อน ๆ จากหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 45 ทั้งภาคในเวลาราชการและภาคนอกเวลาราชการ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ จากโรงเรียนสระบุรีวิทยาคม ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทั้งจากสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย และสมาคมคริกเก็ตแห่งประเทศไทย ที่คอยเป็นกำลังใจและให้คำปรึกษาที่ดีเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ จากกลุ่มแฟนคลับของคุณเป็ก ผลิตโชค อายนบุตร ที่มีส่วนในการให้กำลังใจ และส่งมอบมิตรภาพที่ดีให้แก่กันอยู่เสมอ

สุดท้ายนี้บุคคลที่ขาดไม่ได้ ขอขอบคุณนายอภิชัย ศรีอนุสรณ์วงษ์ นางชนิษฐา ศรีอนุสรณ์วงษ์ บิดาและมารดาผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง และทุกคนในครอบครัว ขอขอบคุณกำลังใจที่คอยสนับสนุน และเป็นแรงผลักดันให้ผู้ศึกษามาตลอด ขอขอบคุณทุกความปรารถนาดีที่มอบให้แก่กัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการผลักดันให้ผู้ศึกษาสามารถทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผลประโยชน์ใดที่ข้าพเจ้าจะได้รับจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอยกให้เป็นผลประโยชน์ของทุกท่านที่ผู้ศึกษาได้กล่าวถึงด้วยเช่นกัน

ธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	17
1.3 ขอบเขตการศึกษา.....	17
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	17
1.5 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
1.6 วิธีดำเนินการศึกษา.....	22
1.7 นิยามปฏิบัติการ.....	24
1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	26
1.9 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	27
1.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	28
1.11 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอ.....	29
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ.....	31
2.2 แนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การ.....	33

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์กร	40
2.4 แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government).....	42
2.5 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management).....	44
2.6 แนวคิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Resilience).....	47
2.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
2.8 กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework).....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	56
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	56
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	58
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	59
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	60
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	62
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเชิงปริมาณ.....	62
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ.....	72
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	97
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	97
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	105
5.3 ข้อเสนอแนะ	111
บรรณานุกรม.....	115
ภาคผนวก.....	120
แบบสอบถาม.....	121
แบบสัมภาษณ์	127
ประวัติผู้เขียน.....	130



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงคุณภาพ	23
ตารางที่ 3.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงคุณภาพ	58
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	63
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการแปรผลของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย	65
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการแปรผลของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ	67
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการแปรผลของ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมในองค์การ	70
ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์จริง ตามระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน	72
ตารางที่ 4.6 แสดงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย	75
ตารางที่ 4.7 แสดงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ	80
ตารางที่ 4.8 แสดงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ	85

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 การเปรียบเทียบความหมายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัล	11
ภาพที่ 1.2 การเปรียบเทียบความแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัล	12
ภาพที่ 2.1 วัฒนธรรมแบบซุสหรือวัฒนธรรมแบบสโมสร	34
ภาพที่ 2.2 วัฒนธรรมแบบบอลโลหรือวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท	35
ภาพที่ 2.3 วัฒนธรรมแบบเฮนาหรือวัฒนธรรมแบบเน้นงาน	36
ภาพที่ 2.4 วัฒนธรรมแบบดิออนีซุสหรือวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน	37
ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	54
ภาพที่ 3.1 โครงสร้างสายการบังคับบัญชา สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)	57

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การภาครัฐไทยมีการเปลี่ยนแปลงในหลายเรื่อง เช่น การปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การกระจายอำนาจการบริหารจากราชการส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น การปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อให้ได้บริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)¹ การปรับเปลี่ยนมุมมองที่มุ่งเน้นความสำคัญของประชาชน (Citizen Centric) การปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ผลกระทบจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โดยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ปี พ.ศ. 2546 - 2550 ได้กำหนดให้เรื่องปรับเปลี่ยนกระบวนการเป็นประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่งด้วย แต่การปรับเปลี่ยนการบริหาร “คน” หรือทรัพยากรบุคคลนั้น สำหรับองค์การภาครัฐแล้วถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ช้า เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือค่านิยมในการปฏิบัติราชการ (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, 2548) หรือเรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การ”² ต่อมาเกิดกรอบแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาระบบราชการ ต้องการปรับให้ข้าราชการเป็นข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

¹ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ตามความหมายของกลุ่มองค์การภาครัฐ (Governance Sector) คือ การมีรัฐบาลที่ดี มีการจัดการปกครองที่มีกติกากำกับดูแลประโยชน์ของราษฎรโดยทั่วถึงกัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ มากกว่าผลประโยชน์ของคนกลุ่มน้อย โดยการจัดให้มีมาตรฐานการกำกับดูแลการจัดปกครองประเทศ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยผู้รับผิดชอบพร้อมที่จะให้ถูกตรวจสอบอย่างเหมาะสม (เจริญ เกษภูววัลย์, 2545)

² วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่อยู่รอบสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมติ ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้าง อย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม (Gordon, 1999)

(New Public Management - NPM)”³ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การภาครัฐไทย สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่อย่างแท้จริง (พรหมทิภา นิลโสภณ, 2551)

สภาพแวดล้อมของโลกในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์อย่างรวดเร็ว และคาดว่าจะเปลี่ยนต่อไปในอนาคตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศไทย ในหลายด้าน การขับเคลื่อนประเทศท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสถานการณ์ การเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและการคมนาคม ภายใต้ระบบทุนนิยมโลกถือเป็นหัวใจสำคัญของโลกาภิวัตน์ ระบบการสื่อสารช่วยส่งผ่าน ประสบการณ์ วิถีชีวิต และวัฒนธรรม วัฒนธรรมจากสากลมาผนวกรวมเข้ากับท้องถิ่น ก่อให้เกิด กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม และระบบคุณค่าต่าง ๆ ในสังคมไทย รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) เพื่อเป็นกรอบทิศทางสำคัญ ที่มีเป้าหมายร่วมกันกับทุกภาคส่วน เพื่อจะผลักดันนโยบายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและนำไปสู่ การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายหลักที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ เพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ลดความเหลื่อมล้ำที่เน้นการพัฒนา อย่างทั่วถึงเป็นธรรม ส่งการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการ ภายในภาครัฐให้เป็นระบบครบวงจรและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชนในทุก ๆ สถานการณ์ โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ “สร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ พัฒนาสุขภาพ และมุ่งสู่ความยั่งยืน”

ในปัจจุบัน ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์การต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มีวิสัยทัศน์เชิงนโยบายตามแผนพัฒนา

³ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรและปัจจัย นำเข้า (Input) ตลอดจนอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมาเน้นที่วัตถุประสงค์และ สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) รวมทั้ง ความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) และการพัฒนาคุณภาพและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเทคนิค วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ให้มากขึ้น (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2553)

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)⁴ ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่รู้จักกันคือ ตัวแบบไทยแลนด์ 4.0 หรือตัวแบบประเทศไทย 4.0 องค์กรภาครัฐไทยจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน ปฏิรูป เพื่อรองรับ และส่งเสริมไทยแลนด์ 4.0 ด้วยเช่นกัน และเพื่อเป็นการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 องค์กรภาครัฐไทยจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) ซึ่งปัญหาใหญ่ที่สำคัญคือ องค์กรภาครัฐไทยยังขาดทั้งความแตกฉานด้านข้อมูล (Data Literacy) และความพร้อมด้านดิจิทัล (Digital Readiness) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, 2560)

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นตัวแบบเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง กับดักรายได้ต่ำ ความเหลื่อมล้ำ และกับดักรายได้ไม่สมดุลพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ *ประเทศไทยที่หนึ่ง* ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ 4 อย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก “ประชารัฐ” (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2559) ตัวแบบไทยแลนด์ 4.0 เป็นตัวแบบที่จะส่งเสริมให้เศรษฐกิจถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เปลี่ยนเกษตรกรธรรมดาให้กลายเป็นเกษตรกรที่ทันสมัย (Smart Farmer) ส่งเสริมให้เกิดธุรกิจใหม่ (Startup) ที่มีศักยภาพสูง มีการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงาน เพราะในปัจจุบันแรงงานในประเทศไทยยังขาดทักษะความเชี่ยวชาญ จึงต้องมีการส่งเสริมให้มีทักษะความสามารถเฉพาะทาง

⁴ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศไทยในระยะ 5 ปี ซึ่งจะเป็นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่เป็นกรอบการพัฒนาประเทศในระยะยาว ให้มีความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการให้ได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมามีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ยุคแรก โดยเริ่มจากยุคแรก เรียกว่า “ไทยแลนด์ 1.0” เน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน หมู หมา กา ไก่ เป็นต้น ยุคที่สอง เรียกว่า “ไทยแลนด์ 2.0” เน้นอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น และในปี พ.ศ. 2559 จัดอยู่ในยุคที่สาม เรียกว่า “ไทยแลนด์ 3.0” เป็นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เช่น การผลิตและขายส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ ถังน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น แต่ประเทศไทยในยุคที่ 1.0, 2.0 และ 3.0 รายได้ประเทศยังอยู่ในระดับปานกลาง องค์กรภาครัฐจึงต้องริบพัฒนาเศรษฐกิจสร้างประเทศ จึงเป็นเหตุให้นำไปสู่ยุคที่สี่ โดยมีชื่อว่า “ไทยแลนด์ 4.0” ให้เป็นเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) มีรายได้สูง โดยวางเป้าหมายให้เกิดภายใน 5 - 6 ปี ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการวางภาพอนาคตทางเศรษฐกิจที่ชัดเจนของประเทศที่มีการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์การออกแบบแห่งนวัตกรรม (Design of Innovation) ของอังกฤษ ยุทธศาสตร์ทำในอินเดีย (Made in India) ของอินเดีย ยุทธศาสตร์การสร้างสรรค์เศรษฐกิจ (Creative Economy) ของเกาหลีใต้ เป็นต้น (สำนักวิชาการสำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2560)

กระแสการขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเราอย่างเกือบ “เต็มรูปแบบ” ทั้งกระแสข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์⁵ หรือ AI (Artificial Intelligence) ที่เริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง หากมองย้อนไปถึงผลกระทบที่เคยเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก จะพบว่า ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 1 ระบบไอน้ำได้เข้ามาแทนที่อุตสาหกรรมการผลิตและการทอผ้า การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 2 ระบบไฟฟ้า ทำให้คนมีไฟและมีโทรศัพท์ใช้ รวมถึงการผลิตปริมาณมากมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 3 คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ทำให้การประมวลข้อมูลและการสื่อสารฉับไวมากขึ้น และการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นยุคที่เทคโนโลยีที่ชาญฉลาดอย่างปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของร่างกายและสิ่งที่อยู่

⁵ ปัญญาประดิษฐ์ หรือ Artificial Intelligence (AI) เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งของวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการทำให้คอมพิวเตอร์มีความสามารถคล้ายมนุษย์หรือเลียนแบบพฤติกรรมมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถในการคิดเองได้ หรือมีปัญญา (สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559)

รอบตัวในชีวิตประจำวันทั้งในโลกดิจิทัลและโลกทางกายภาพ การปฏิวัติครั้งนี้เป็นยุคที่ข้อมูลเป็น วัตถุประสงค์สำคัญที่ช่วยให้เทคโนโลยีฉลาด ช่วยให้คนทำงานและตัดสินใจได้ดีขึ้น เป็นยุคที่ความรู้ในการ ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นตัวคัดกรองแรงงานที่มีคุณภาพ รวมถึงองค์การหรือประเทศที่ มีความสามารถออกจากคู่แข่งรายอื่น ๆ

การปฏิวัติอุตสาหกรรมในครั้งที่ 4 ประเทศไทยต้องปรับตัวเข้าสู่ยุค 4.0 โดยมีตัวแบบ วิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่เน้นเรื่องคน คนไทยยุค 4.0 ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเป็นสากล ต่อมาคือทักษะแรงงาน ขณะนี้แรงงานมีทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำ แรงงานยุค 4.0 ต้องมี การใช้ความคิดสร้างสรรค์ นำพานวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีมากขึ้น แรงงานจึงจำเป็นต้องมีทักษะ องค์ความรู้ รวมถึงการที่ต้องมีเทคโนโลยีที่แข็งแกร่ง เพื่อทำให้เกิดเกษตรกรที่ทันสมัย (Smart Farmer), วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทันสมัย (Smart SMEs), และธุรกิจที่ เกิดขึ้นใหม่ (Startup) ภาคบริการที่สูงขึ้น นอกจากนั้น จะต้องลดความเหลื่อมล้ำโดยมีแนวคิด จังหวัด 4.0 โดยจะให้แต่ละจังหวัด 77 จังหวัด เป็นผู้ขับเคลื่อน นำพาประเทศไทยไปข้างหน้า สร้างความเข้มแข็งจากภายในแล้วเชื่อมโยงกับโลก ซึ่งสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้มีการ กำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนอุตสาหกรรม 4.0 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินการด้านอุปสงค์ (Demand Side) ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมให้เข้าถึงและสามารถใช้ ระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การดำเนินการด้านอุปทาน (Supply Side) ช่วยส่งเสริมและพัฒนากำหนดการพัฒนาบริการอุตสาหกรรม ทางด้านต่าง ๆ ให้ครอบคลุม โดยเฉพาะการส่งเสริมและพัฒนากำลังคนทักษะสูงในภาคอุตสาหกรรม เพื่อรองรับการเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ต่อมา ยุทธศาสตร์ที่ 3 การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Side) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะทางด้านการ ส่งเสริมและพัฒนากำลังคนในระดับต่าง ๆ ให้มีทักษะฝีมือสูงขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมทางด้าน มาตรฐานต่าง ๆ เช่น มาตรฐานฝีมือแรงงาน และมาตรฐานสำหรับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อรองรับการเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การดำเนินการด้านแหล่งเงินทุน (Funding Side) ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทยไปสู่อุตสาหกรรม 4.0

การดำเนินการปรับเปลี่ยนประเทศไทยให้สามารถมุ่งสู่ไทยแลนด์ 4.0 ได้ จำเป็นจะต้อง ขับเคลื่อนผ่านกลไกภาครัฐ ซึ่งแต่เดิมกลไกภาครัฐของไทยถูกแทรกแซงโดยฝ่ายการเมือง และเป็น การแทรกแซงที่มีความเกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน จึงเป็นการบริหารราชการแผ่นดินที่ตอบสนอง

ต่อผลประโยชน์ทางการเมืองเป็นหลัก ไม่ได้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ประการต่อมา เมื่อภาครัฐไม่สามารถกำหนดบทบาทภารกิจที่ชัดเจน ส่งผลให้ทรัพยากรขององค์การภาครัฐถูกใช้ในภารกิจที่ไม่จำเป็น และไม่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ อีกประการหนึ่ง เมื่อองค์การภาครัฐไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การภาครัฐตกต่ำลง และเกิดผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การภาครัฐที่ขาดประสิทธิภาพยังเป็นช่องทางที่เอื้อให้เกิดการทุจริตในภาครัฐอย่างยิ่งขึ้น ประการสุดท้าย องค์การภาครัฐขาดความยืดหยุ่น เนื่องจากยึดกฎเกณฑ์และมาตรการต่าง ๆ มากเกินไป ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ไม่กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขสภาพแวดล้อมหรือประเด็นท้าทายใหม่ ๆ ดังนั้น เพื่อเป็นการรองรับยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 องค์การภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักไทยแลนด์ 4.0 ได้กำหนดการวางระบบและวิธีการทำงานขององค์การภาครัฐไทย ให้มีความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยกำหนดให้เป็นรัฐที่เปิดกว้าง สามารถเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย (Open and Connected Government) กำหนดให้เป็นรัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government) และ กำหนดให้เป็นรัฐที่เท่าทันและมีความคิดริเริ่ม (Smart and Innovative Government) เพื่อให้้องค์การภาครัฐไทยมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล สามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายตามข้อมูลที่ถูกต้องเชิงลึก และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลและความคุ้มค่าได้ ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้พฤติกรรมและวัฒนธรรมในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้ง สมาชิกขององค์การมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2559) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ดำรงอยู่และปรากฏให้เห็นในองค์การทุกแห่ง ในลักษณะที่คล้ายคลึงกับการดำรงอยู่และปรากฏตัวของวัฒนธรรมทางสังคม เนื่องจากประกอบขึ้นด้วยปรากฏการณ์ที่ยากจะอธิบายและไม่อาจจับต้องได้หลาย ๆ ปรากฏการณ์ เช่น ค่านิยม คุณค่า ความเชื่อ สมมติฐาน การรับรู้ บรรทัดฐานทางพฤติกรรม ฯลฯ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นและเป็นสิ่งที่ไม่อาจสังเกตเห็นได้ตามที่คิลมันน์และคนอื่น ๆ (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985) นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นพลังทางสังคมที่ขับเคลื่อนผู้คนไปสู่การกระทำสิ่งต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนบุคลิกองค์การ หมายถึง ลักษณะที่ใช้อธิบายองค์การเช่นเดียวกับที่บุคลิกภาพใช้สำหรับอธิบายปัจเจกบุคคล

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แอบแฝงอยู่ แต่กลับให้เนื้อหาเรื่องราวที่ทำให้เกิดแก่นสาร อันนำไปสู่ความเป็นเอกภาพและก่อให้เกิดความหมาย ทิศทาง และการเคลื่อนไหว ในการจัดการองค์การสมัยใหม่ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยล้ำค่าที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จขององค์การ มอร์แกน (Morgan, 1986) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของพัฒนาการที่สะท้อนอยู่ในระบบของความรู้ทางสังคม อุดมการณ์ คุณค่า กฎที่ยึดปฏิบัติและแบบแผนประจำวัน วัฒนธรรมองค์การมีส่วนในการกำหนดรูปแบบของลักษณะองค์การ และเกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตองค์การ เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์การซึ่งมีลักษณะเฉพาะ วัฒนธรรมองค์การแต่ละแห่งมีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง ผู้บริหารองค์การต้องมีความเข้าใจแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การแต่ละชนิด ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมองค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมแห่งการปรับเปลี่ยน (Adaptable Culture) เป็นทัศนคติพื้นฐานในการจัดการ (Handy, 1991) อีกทั้งในการบริหารจัดการภาครัฐยังมีข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การในแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) เพื่อเป็นการรักษา ถ่ายทอด เปลี่ยนแปลง และสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ (ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2553)

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) (Digital Government Development Agency) (Public Organization) (DGA) เป็นองค์การมหาชนของประเทศไทย ปัจจุบันเป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และภายใต้การกำกับดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นหนึ่งในหลายองค์การภาครัฐไทยที่ได้ตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0⁶ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) แต่เดิมมีชื่อว่า สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) (Electronic Government Agency (Public Organization) (EGA) อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2540 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบและอนุมัติให้ดำเนินโครงการบริการ

⁶ วิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลไทยที่ใช้ในการผลักดันเพื่อให้ประเทศไทยก้าวพ้นกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำของรายได้หรือฐานะ และแก้ปัญหาการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน ด้วยรูปแบบการ “ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม” (พงศพิพัฒน์ บัญชานนท์, 2560)

เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของภาครัฐ (Government Information Network - GINet) และดำเนินกิจกรรมอื่นที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแก่หน่วยงานภาครัฐ ภายใต้การบริหารจัดการของสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (สบทร.) หรือ Government Information Technology Services (GITS) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จนกระทั่งเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2554 มีการประกาศจัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) พ.ศ. 2554 โดยกำหนดให้โอนบรรดาอำนาจ หน้าที่ และกิจการของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติตามพระราชบัญญัติพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2534 เฉพาะในส่วน of สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ และบรรดาภารกิจที่เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ไปเป็นของสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยที่ในระยะเวลาดังกล่าวมีการเปลี่ยนชื่อกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวกับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การให้บริการระบบคลาวด์ภาครัฐ (Government Cloud) การให้บริการระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ (Government Information Network - GIN) (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2561)

ในปัจจุบัน มีการประกาศจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ตามที่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) พ.ศ. 2561 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 14 พฤษภาคม 2561 โดยกำหนดให้สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) พ.ศ. 2554 เป็นสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เรียกโดยย่อว่า “สพร.” และให้ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Digital Government Development Agency (Public Organization)” เรียกโดยย่อว่า “DGA” ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ในการให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

เป็นหน่วยงานกลางของระบบรัฐบาลดิจิทัล ทำหน้าที่ให้บริการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาบริหารจัดการ และให้บริการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบการให้บริการหรือแอปพลิเคชันพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล พร้อมทั้งจัดทำมาตรฐาน แนวทาง มาตรการหลักเกณฑ์ และวิธีการทางเทคโนโลยีดิจิทัล และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและระบบการทำงานระหว่างกันของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกัน

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนทะเบียนข้อมูลดิจิทัลภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนและในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ อีกทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐให้บริการดิจิทัลแก่ผู้เกี่ยวข้องพัฒนาบริการดิจิทัลภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมั่นคงปลอดภัย บริการให้คำปรึกษาและสนับสนุนหน่วยงานของรัฐในการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงส่งเสริม สนับสนุน ให้บริการวิชาการ และจัดอบรมเพื่อยกระดับทักษะความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ของรัฐด้านรัฐบาลดิจิทัล มีการศึกษา วิจัย สร้างนวัตกรรม และส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ งานวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พร้อมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบในการจัดทำกรอบการจัดสรรงบประมาณบูรณาการประจำปีเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนสนับสนุนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานและแผนระดับชาติที่เกี่ยวกับรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนดำเนินการอื่นเพื่อพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามที่กฎหมายกำหนดหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2560)

เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตของมนุษย์แทบทุกด้าน การติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมดำเนินบนฐานของข้อมูลในอินเทอร์เน็ต หลายประเทศในโลกจึงจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัล โดยภาครัฐในหลายประเทศเปลี่ยนแปลงจากระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่ระบบรัฐบาลดิจิทัล สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดแนวโน้มทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลโลกขึ้น กล่าวคือ รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายถึง การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐโดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ ผ่านเทคโนโลยีการประมวลผลแบบคลาวด์เครือข่ายเคลื่อนที่ (Mobile Social Cloud Technology) ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1) Reintegration เป็นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

2) Needs - based holism เป็นการปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง

3) Digitalization เป็นการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาเข้าร่วมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม (Digital Economy Thailand, ม.ป.ป.)

โดยสรุป รัฐบาลดิจิทัลเป็นการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการทำงานภาครัฐให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่ประชาชน ด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบและพึงพาทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานอิสระ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชน และปัจเจกบุคคลที่มีบทบาทในฐานะผู้ให้และผู้ใช้ข้อมูล รวมถึงร่วมสรรค์สร้างสาระที่จำเป็นและสำคัญต่อการให้บริการของภาครัฐ (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2014)

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 องค์การภาครัฐไทยมีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อเป็นจุดแข็งของประเทศ องค์การภาครัฐจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์ ทุกหน่วยงานจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานจะต้องรู้ เข้าใจ และสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ต้องติดตามทิศทางและแนวโน้มของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับและปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนารูปแบบ วิธีคิด และวิธีการทำงานให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technology) ได้อย่างปลอดภัยและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

การปรับบทบาท หน้าที่ ภารกิจ ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ส่งผลต่อการปรับพฤติกรรมองค์การ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งปัญหาที่ทำให้เกิดการปรับตัวเนื่องจากแนวทางการพัฒนาองค์การภาครัฐไทยสู่รัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานต่าง ๆ ขาดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกัน ระบบต่าง ๆ ถูกพัฒนาในลักษณะ “ต่างคนต่างทำ” ทำให้ขาดมาตรฐาน และไม่สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ งบประมาณที่ได้รับไม่ต่อเนื่อง จึงไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม

ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม อีกทั้งกฎหมายรองรับการดำเนินงานอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบันยังไม่ได้ถูกนำไปใช้จริง สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จึงมีความสำคัญในฐานะเป็นหน่วยงานที่ตอบสนองตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลที่มุ่งมั่นผลักดันนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมในองค์การดังกล่าวอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เกิดนโยบาย แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างองค์การกับบุคลากร นอกจากนี้การปรับตัวขององค์การย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของบุคลากรรวมทั้งส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในองค์การ การขับเคลื่อนเข้าสู่ความเป็นดิจิทัลมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทยในอนาคต ที่จำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล โดยมีเป้าหมายให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ การมีขนาดที่พอเพียงกับการใช้งาน มีเสถียรภาพที่มั่นคง ในราคาที่เหมาะสม เพื่อเป็นพื้นฐานไปสู่การต่อยอดกิจกรรมการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด รายละเอียดดังภาพ

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) เป็นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในองค์การ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและระบบการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้



รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนบูรณาการของกลยุทธ์ การทำให้รัฐบาลมีความทันสมัย และเกิดคุณค่าสาธารณะ โดยจำเป็นต้องอาศัยระบบนิเวศของรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Ecosystem) ในการสร้างและเข้าถึงข้อมูล (Data) บริการ (Service) และเนื้อหาต่าง ๆ (Content) ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับรัฐบาล โดยผู้เล่นหลักประกอบไปด้วย องค์กรรัฐ องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ (NGOs) ภาคเอกชน สมาคมต่าง ๆ และปัจเจกชน (OECD 2014)

ภาพที่ 1.1 การเปรียบเทียบความหมายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัล
ที่มา: แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี (พ.ศ. 2559 - 2562) สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

แนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e - Government) ได้เริ่มมีการยกระดับไปสู่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น จึงได้มีนักนโยบายและนักคิดหลายกลุ่มเริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิด “รัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government) อย่างไรก็ตาม การ์ทเนอร์ (Gartner, 2013) ได้เปรียบเทียบพร้อมจำแนกความแตกต่างระหว่างรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัลออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าประสงค์ (Objectives) ด้านขอบเขต (Focuses) ด้านวิธีการ (Approaches) ด้านเทคโนโลยีหลัก (Core technologies) และด้านความท้าทายหลัก (Major challenges) จะเห็นว่ารัฐบาลดิจิทัลเกิดขึ้นได้โดยมีกลไกผลักดันและขับเคลื่อน ไม่ว่าจะเป็นกลไกการสร้างนวัตกรรมบริการสาธารณะ (Public service innovations) กลไกการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และกลไกสนับสนุนรัฐเปิด (Open Government) ดังภาพ

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัล

รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์	เป้าประสงค์	รัฐบาลดิจิทัล
ความกระชับตัวและการปรับปรุง (Streamlining and Optimizing)		การเปิดกว้างและการเปลี่ยนแปลง (Opening and Transforming)
การนำส่งบริการ (Service Delivery)	ขอบเขต	การนำส่งบริการและการดำเนินงาน (Service Delivery and Operation)
ขับเคลื่อนด้วยบริการ (Service-driven)	วิธีการ	ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven)
Web	เทคโนโลยี	Cloud, Mobile, Social media
การเชื่อมโยง (Interoperability), การบูรณาการภายใน (Back-Office Integration)	ความท้าทายหลัก	การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) SSS มาภิบาล (Governance)

ภาพที่ 1.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวคิดรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และรัฐบาลดิจิทัล

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี (พ.ศ. 2559-2562) สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีโครงสร้างและการเป็นหน่วยงานในระบบราชการที่น่าจะเป็นไปตามข้อเสนอในทฤษฎีของชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) ที่เสนอเรื่องทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม อธิบายโดยการใช้ภาพอุปมาอุปไมยเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Analogies) ของเทพเจ้ากรีก เพื่อให้เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะ หน้าที่ บทบาท นิสัยใจคอ เป็นต้น ซึ่งประกอบไปด้วยวัฒนธรรม 4 แบบ ได้แก่

แบบแรก วัฒนธรรมแบบซุส ที่มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมในลักษณะอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีความเสี่ยง และอาศัยสัญชาตญาณ มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน แบบที่สอง วัฒนธรรมแบบอพอลโล มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมในลักษณะการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ ความมีเหตุผล และความมีเสถียรภาพ แบบที่สาม วัฒนธรรมแบบ อเธนา มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมในลักษณะการบริหารที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีม สามารถแก้ไขหรือหาทางออกให้กับปัญหาได้ และแบบสุดท้าย วัฒนธรรมแบบดิออนิซุส มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมที่บริหารจัดการได้ยาก มีความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่กันอย่างอิสระ มีเสรีภาพ ด้วยโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และภารกิจ ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จึงมีความน่าจะเป็นไปตามข้อเสนอของทฤษฎี 2 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบอพอลโล หรือวัฒนธรรมเน้นบทบาท โดยมีเทพเจ้าอพอลโล เทพเจ้าแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อยเป็นตัวแทน วัฒนธรรมองค์การชนิดนี้เป็นระบบการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน (Bureaucracy) ปัจเจกบุคคลในองค์การจะถูกเรียกว่าเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ที่สามารถถูกวางแผนได้ ถูกกำหนดล่วงหน้าได้ ถูกจัดการใกล้เคียงออกได้ ถูกสับเปลี่ยนแทนที่หรือโยกย้ายได้ตามโครงสร้างขององค์การ ในวัฒนธรรมแบบอพอลโล บุคคลต้องทำตามบทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชามอบหมายให้สำเร็จในเวลาที่กำหนด และประสิทธิภาพขององค์การคือการไปถึงมาตรฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้ และแบบที่สอง คือ วัฒนธรรมแบบอเธนา หรือวัฒนธรรมแบบเน้นงาน วัฒนธรรมนี้มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมอื่น ๆ ในเรื่องของการบริหาร ซึ่งจะเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาให้ภารกิจลุล่วงไปได้จนสำเร็จ วัฒนธรรมแบบอเธนาจะให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์การ บทบาทของวัฒนธรรมแบบอเธนาจึงประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหา โดยอาจจะมีการเชื่อมโยงกับฝ่ายอื่นเข้าด้วยกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นภารกิจการทำงานเป็นสำคัญ อาศัยการทำงานเป็นทีม มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหา ตัดสินผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยพิจารณาเรื่องผลลัพธ์ของงาน (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2559)

ปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการปฏิรูปประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เทคโนโลยี “ดิจิทัล” จะช่วยสร้างนวัตกรรม ลดความเหลื่อมล้ำ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยการประสานงานและร่วมมือกันแบบบูรณาการจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จึงถูกจัดตั้งขึ้นพร้อมด้วยพันธกิจ

หลักในการกำหนดทิศทางและวางยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อเป็นแกนกลางในการส่งเสริม ประสานงานและบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นการวางรากฐานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงเพื่อรองรับการใช้งาน ในอนาคต และส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมเศรษฐกิจและสังคม ภายใต้วิสัยทัศน์ “ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน” เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของ ประชาชน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีประชาคมโลก ความสามารถในการปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Resilience) สะท้อนให้เห็นถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองแรงกดดันและความต้องการของชีวิตประจำวัน หรือเป็น ความสามารถในการดัดแปลงสภาพของบุคคลกลับมาภายใต้แรงกดดันต่าง ๆ คนที่มีความยืดหยุ่นที่ดี สามารถที่จะจัดการกับความต้องการของตัวเอง และผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการยอมรับ ความจริง การเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ไม่ดีขึ้น ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต ความอดทน อดกลั้นต่อปัญหา ที่เผชิญ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และหาทางออกด้วยความสร้างสรรค์ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นข้อบังคับเชิงกลยุทธ์ สำหรับองค์การ เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องในโลกที่เชื่อมต่อกันและมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเข้าใจความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์การอย่างถ่องแท้ นั้นต้องอาศัยการปรับใช้อุปนิสัยที่ดีควบคู่กับวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ องค์การมีการพัฒนาไปในทางที่ดีด้วยการสร้างสมรรถนะและความสามารถในทุก ๆ ด้านขององค์การ องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจะได้รับประโยชน์ ในด้านต่าง ๆ ประการแรก การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ซึ่งองค์การประสบความสำเร็จในการรับมือกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะเปลี่ยนความคิดไป ประการที่สอง การเป็นผู้นำที่คล่องตัว องค์การสามารถรับความเสี่ยงที่วัดได้ด้วยความมั่นใจ และตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคได้รวดเร็ว ประการสุดท้าย การกำกับดูแลกิจการอย่างมุ่งมั่น การแสดงจิตสำนึกและความรับผิดชอบ ทัวทั้งโครงสร้างองค์การโดยยึดวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นหลัก ซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์การยังคงยึดมั่นในวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ

เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) ได้เสนอแนวความคิด เรื่อง Reinventing Government หรือ แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล แนวความคิดนี้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาการทำงานของระบบราชการและองค์การภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การภาครัฐที่มีการปรับเปลี่ยนระบบจะมีความคล่องตัวและปรับตัว

ได้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับ แนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ โดยวัตถุประสงค์หลักของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ โดยใช้วิธีการทางการบริหารจัดการ และวิธีการที่ใช้ในภาคเอกชน

เครียทเนอร์ และ กินิกิ (Kreitner and Kinicki, 2000; อ้างถึงใน สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การช่วยสมาชิกโดยการทำหน้าที่ 4 ประการ ประการแรก ช่วยให้มีความเฉพาะขององค์การ (Organization Identity) วัฒนธรรมองค์การเปรียบได้เหมือนกับบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง อันแสดงว่าตนเองมีความแตกต่างจากองค์การอื่น เช่น บริษัท 3M ผู้ผลิตกระดาษบันทึกาวที่ใช้กันทั่วโลก สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยบริษัทจะตั้งรางวัลใจให้กับพนักงานที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และสามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ได้สูงเกินเป้าหมาย อีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดในประเทศไทย ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์การวิชาชีพต่าง ๆ เช่น องค์การตำรวจ ทหาร จะมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การมีวินัย การแต่งเครื่องแบบ วัฒนธรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และการหาความรู้ใหม่ ๆ จะเห็นได้ว่าองค์การเหล่านี้จะมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และหล่อหลอมสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใหม่ แม้ว่าก่อนเข้ามาสมาชิกใหม่อาจมีความคิด ความเชื่อที่ไม่เหมือนกับคนในองค์การนั้น แต่เมื่อได้มาทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งนาน ๆ เข้า วัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ ก็จะแทรกซึมเข้าไปอยู่ในความคิด ค่านิยม และการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นให้เป็นแบบอย่างเดียวกันกับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การ

ประการที่สอง ช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์การ (Facilitate Collective Commitment) ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์การจะปลูกฝังค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้กับสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันต่อค่านิยมนั้น เช่น บริษัท 3M กำหนดค่านิยมองค์การว่าเป็นบริษัทที่พนักงานภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีชื่อเสียงในการสร้างนวัตกรรมให้แก่วงการธุรกิจโลก พนักงานก็จะผูกพันกับพันธกิจในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ โดยถือเป็นหน้าที่หลัก และเมื่อทำแล้วประสบความสำเร็จก็ได้รับการชื่นชมและรางวัลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จากบริษัท การให้รางวัลเป็นการต่อยอดสิ่งที่ยังขาดที่บริษัทต้องการให้เป็นอีกตัวอย่างหนึ่ง คือ บริษัทอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งกำหนดค่านิยมว่า พนักงานของบริษัทจะต้องยึดมั่นใน ‘การอุทิศตนต่องาน พัฒนาตนเอง อยู่กันอย่างพี่น้อง และไว้ใจได้’ ค่านิยมเช่นนี้แสดงถึงสิ่งที่บริษัทเห็นว่าสำคัญทำให้สมาชิกทุกคน

จะต้องทำงานอย่างทุ่มเทให้องค์กร มีความผูกพันกับคนอื่น ๆ ในองค์กรตั้งคนในครอบครัว และจะต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และต่อเพื่อนร่วมงาน

ประการที่สาม ช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (Social System Stability) ความมั่นคงทางสังคม เกิดจากการที่สมาชิกของหน่วยงานมีความคิด ความเชื่อคล้ายกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อพบกับปัญหาความขัดแย้งใด ๆ ก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรที่สมาชิกมีความคิดความเชื่อและมีค่านิยมแตกต่างกัน การแก้ปัญหาจะทำได้ยากกว่า เพราะสมาชิกแต่ละคนแต่ละกลุ่ม ไม่สามารถมีความเห็นร่วมกันได้ มีความแตกแยกทางความคิดสูง สมาชิกขาดความสามัคคี จึงเป็นอุปสรรคต่อการร่วมมือกัน ดังนั้น การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเรื่องผลประโยชน์ขององค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่มากกระทบ

ประการสุดท้าย เป็นเครื่องมือในการให้เกิดความเหมาะสม (Sense - Making Device) หน้าที่ประการสุดท้าย คือการให้สมาชิกองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายเหตุผลถึงสิ่งต่าง ๆ ที่กระทำกันในองค์กร สมาชิกใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในการให้เกิดความเหมาะสมว่าทำไมองค์กรจึงทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ ด้วยวิธีการนั้นวิธีการนี้ ทำแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างไร การอธิบายการกระทำดังกล่าวนี้ทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับในสิ่งที่ทำ จึงเท่ากับเป็นการย้ำและปั้นแต่ง (Shaping) พฤติกรรมของสมาชิกทุกคนให้อยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การแต่งเครื่องแบบมาทำงาน การจัดพิธีต้อนรับสมาชิกใหม่และพิธีอำลาผู้เกษียณอายุ การให้สมาชิกใหม่ทุกคนต้องหมุนเวียนทำงานทุกแผนกของบริษัทก่อนแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งประจำ การลงโทษสมาชิกที่ไม่ทำตามระเบียบของหน่วยงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ตอกย้ำให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในองค์กร

จากหน้าที่ทั้ง 4 ประการจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก และเป็นปัจจัยที่ผูกโยงพฤติกรรม การปฏิบัติตน และปฏิบัติงานของสมาชิกเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเจริญของโลกยุคโลกาภิวัตน์ วิทยาการ ความรู้ต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน ทำให้หลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างตื่นตัวต่อการพัฒนาคนหรือบุคลากร ให้เป็นผู้มีความรู้และมีปัญญาปฏิบัติ เพื่อให้เป็นพลังแห่งความสามารถขององค์กรในการเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นวิถีคิด วิถีปฏิบัติของคนในองค์กร จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรย่อมมี

ความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินไปได้ ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0 โดยเลือกศึกษาหน่วยงานในภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เนื่องจากเป็นหน่วยงานในองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมมากที่สุด อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานต้นแบบในเรื่องการพัฒนาาระบบสารสนเทศให้กับหน่วยงานในภาครัฐอื่น ๆ ซึ่งหากวัฒนธรรมขององค์กรและแบบแผนของชีวิตการทำงานของปัจเจกบุคคลมีการปรับเปลี่ยน ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป หากองค์กรและปัจเจกบุคคลมีความเข้าใจองค์กรในมุมมองที่กว้างขึ้น จะทำให้สามารถตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสมอย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปวัฒนธรรมได้จนเป็นผลสำเร็จ

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ว่ามีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือไม่ อย่างไร

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะสมกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0

1.3 ขอบเขตการศึกษา

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

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิสัยทัศน์เชิงนโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยศึกษาภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรภาครัฐไทย มีขอบเขตดังต่อไปนี้

1.4.1 ด้านเนื้อหา: สามารถอธิบายได้เฉพาะเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

1.4.2 ด้านประชากร: สามารถอธิบายได้เฉพาะประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาค้างนี้ คือ บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

1.4.3 ด้านเวลา: สามารถอธิบายได้เฉพาะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และได้ทำการศึกษาในช่วงเดือนมกราคม - ธันวาคม พ.ศ. 2561

1.4.4 ด้านสถานที่: สามารถอธิบายได้เฉพาะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การของสำนักงานสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร ภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

1.5 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาอาศัยข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการค้นคว้าทางเอกสาร (Documentary) เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการค้นหาข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ถูกปรับเปลี่ยน และผลกระทบที่ได้รับจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอรายละเอียดของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 เป็นลำดับต่อไป

1.5.1 แนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การ

ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) เสนอทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการองค์การโดยอาศัยความเหมาะสมทางวัฒนธรรมระหว่างองค์การกับแบบแผนของปัจเจกบุคคล โดยแฮนดีอาศัยการอธิบายด้วยการใช้ภาพอุปมาอุปไมยเชิงสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ เพื่อเป็นตัวแทน (Representative) หรือแบบจำลอง (Model) ของวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบ โดยแบ่งตามคุณลักษณะ หน้าที่ บทบาท นิสัยใจคอ ความโปร่งปราน และความสามารถของเทพเจ้าแต่ละองค์

ริชาร์ด แอล. ดาฟท์ (Daft, 1998) แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 แบบ คือ

1) วัฒนธรรมแบบแข็ง (Strong Culture) ซึ่งปีเตอร์ส และ วอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1982; อ้างถึงใน พรณทิภา นิลโสภณ, 2551) ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ In Search of Excellence: Lessons from America's Best – Run Companies ซึ่งศึกษาพบว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเกิดจากการที่องค์กรเหล่านี้มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้นโยบาย โครงสร้างองค์กร หรือกฎระเบียบที่เป็นทางการลดความสำคัญลง สมาชิกขององค์กรและผู้บริหารในองค์กรเหล่านี้ส่วนใหญ่รู้ตัวว่าตัวเองควรทำอะไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะมีค่านิยมหลัก คือ วัฒนธรรมองค์การชี้แนะแนวทาง

2) วัฒนธรรมแบบอ่อน (Weak Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกัน เปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกในองค์กร ซึ่งอาจปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกในองค์กร หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

แฮริสัน ไทรซ์ และ แจนีส เบย์เออร์ (Trice & Beyer, 1993) กล่าวว่า องค์กรทั่วไปส่วนใหญ่จะมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยพร้อมกันไป

1) วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) เป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น

2) วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้

1.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์กร

จอห์น อาร์. พี. เฟรนช์ และ เบอ์ทรมัน ราเวน (French & Raven, 1959) ได้จำแนกรูปแบบการใช้อำนาจตามแหล่งที่มาของอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

- 1) อำนาจบังคับ (Coercive Power)
- 2) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)
- 3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

4) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

5) อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)

อมีโตย เอ็ทซึโอนิ (Etzioni, 1964) ได้จำแนกรูปแบบการใช้อำนาจออกเป็น 3 รูปแบบ

1) อำนาจบังคับ (Coercive Power)

2) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)

3) อำนาจจากการตอบสนองทางจิตใจ (Normative Power)

พ็อดสคอฟฟ์ และ ชริสไฮม์ (Podsakoff & Schriesheim, 1985) ได้ทำการศึกษารูปแบบการใช้อำนาจทั้ง 5 ประเภท ของ เฟรนช์ และ ราเวน (French and Raven, 1959) ได้แก่

1) อำนาจบังคับ (Coercive Power)

2) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power)

3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power)

4) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power)

5) อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power)

1.5.3 แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government)

เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) ได้เสนอแนวความคิดที่เป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของระบบราชการและองค์การภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ ได้เสนอการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐโดยเน้นหลัก 10 ประการ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ

1.5.4 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

อาร์. เอ. ดับเบิลยู. โรดส์ (Rhodes, 1996) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวความคิดธรรมาภิบาล และการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีอยู่ 2 ความหมาย ได้แก่ การบริหารจัดการนิยม (Managerialism) และ เศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่

(New Institutional Economics - NIE) โดยก่อนปี ค.ศ. 1988 แนวคิดการบริหารจัดการนิยมเป็นแนวคิดหลักในสหราชอาณาจักร และหลังจากปี ค.ศ. 1988 แนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่เริ่มที่จะชัดเจนมากขึ้น

1.5.5 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Resilience)

เจย์. ลีฟลาร์ และ เอ็ม. ซีเกล (Leflar & Siegel, 2013) กล่าวว่า องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินธุรกิจ และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจอย่างถ่องแท้ รวมถึงการระบุงการปรับปรุงในการปฏิบัติงานด้านผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตลอดเวลา

1.5.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิดา จิตตรุทธะ (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร: ศึกษากรณีองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมในประเทศไทย” โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยูในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร ในองค์ประกอบประเภทต่าง ๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกันหรือไม่ อย่างไร โดยใช้ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) เป็นฐานในการศึกษา และศึกษาว่าการจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกัน หรือไม่ อย่างไร โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริค เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg & Others, 1959) มาเป็นฐานในการศึกษาด้วย

พรรณทิภา นิลโสภณ (พรรณทิภา นิลโสภณ, 2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ” โดยศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ โดยต้องการให้องค์กรภาครัฐทำงานแบบ “ข้าราชการมืออาชีพ” และได้เลือกองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งที่มีคุณลักษณะเป็นองค์กรที่บริหารโดยผู้บริหาร

มาจากสายงานวิชาชีพเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991)

สุรพงษ์ เหล่าคนค้ำ (สุรพงษ์ เหล่าคนค้ำ, 2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ค่านิยมทางการเมืองของข้าราชการพลเรือนในวิกฤตการณ์ทางการเมือง พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2557” โดยศึกษาลักษณะของค่านิยมทางการเมืองและสาเหตุของการเกิดค่านิยมทางการเมืองของข้าราชการพลเรือนผู้ที่แสดงออกทางการเมือง ทั้งในเชิงต่อต้านและเชิงสนับสนุนรัฐบาล ในระหว่างวิกฤตการณ์ทางการเมืองไทย พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2557 โดยศึกษาผ่าน 3 มิติ ได้แก่ มิติการตอบสนองต่ออำนาจ มิติกลยุทธ์ทางการเมืองในองค์กร และมิติความคิดทางการเมือง

1.6 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาแบบผสม (Mixed Methods Study) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่าง และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (Interview) ประกอบกับศึกษาเอกสาร (Documentary Research) และการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินผล โดยผู้ศึกษาจะดำเนินการ ดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ประกอบด้วยชุดคำถามเพื่อจุดประสงค์ในการรวบรวมข้อมูล และเพื่อศึกษาภาพรวมของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร สร้างจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับกรอบแนวคิดที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น

2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการศึกษาที่ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือก ด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In - Depth Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่ประกอบไปด้วยแนวทางคำถามที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ล่วงหน้าตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ยังสามารถให้ข้อมูลอื่นเพิ่มเติมได้ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

3. การศึกษาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) เป็นวิธีการศึกษาที่ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูล เช่น ตำราเรียน วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ เอกสารวิชาการ กฎหมาย ระเบียบหรือคำสั่ง

ทางราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิเคราะห์และประเมินผล

1.6.1 กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์การของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) เป็นกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ เนื่องจากต้องปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และภารกิจในการทำงาน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้จึงได้แก่ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) โดยผู้ศึกษาจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) จำนวน 171 ราย ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) และกลุ่มที่สอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 24 ราย สามารถแบ่งสัดส่วนได้ ดังนี้

ตารางที่ 1.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่าง	ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	ฝ่ายที่ปรึกษาด้านบริการ	ฝ่ายพัฒนาและจัดการแอปพลิเคชัน	ฝ่ายวิศวกรรมและปฏิบัติการ	ฝ่ายอำนวยการ	ฝ่ายนวัตกรรม	ฝ่ายบริการกลาง
ผู้อำนวยการ	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย
เจ้าหน้าที่	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย
ผู้ปฏิบัติงาน	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย
รวมทั้งสิ้น	24 ราย							

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนสิงหาคม - เดือนกันยายน 2561

1.6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจำนวน 2 แบบ ประกอบด้วย แบบที่ 1 แบบสอบถาม โดยสร้างคำถามวิจัยขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแบบที่ 2 แบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ชุด ได้แก่ คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่ประกอบไปด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของประชากรที่ศึกษา และคำถามแบบเชิงลึก (In - Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.6.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลโดยการนัดหมายกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาเพื่อขอสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลด้วยคำถามที่กำหนดไว้ และเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้วิธีการทำแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form)

1.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประกอบกับทบทวนเนื้อหาจากเอกสาร และใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Component Analysis)

1.7 นิยามปฏิบัติการ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งมีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง ดังนั้น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้ศึกษาจึงกำหนดคำนิยามปฏิบัติการดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของคนในองค์การที่สร้างขึ้นจากคนในองค์การ โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็น

ธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ เอ็ดการ์ เอช. ไชน์ (Schien, 1985) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมหรือกลุ่มองค์การ คือ แบบแผนสมมติฐานร่วมกันที่กลุ่มหรือองค์การเรียนรู้ขณะที่แก้ปัญหาด้วยการปรับตัวจากภายนอกและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันให้เกิดขึ้นภายใน ซึ่งได้ผลดีและมีความถูกต้อง

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้หมายถึง การปรับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์การอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งจะศึกษาใน 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1: การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย (ปรับปรุงจากเดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกบเลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) และ อาร์. เอ. ดับเบิลยู. ไรต์ส์ (Rhodes, 1996) หมายถึง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอันเนื่องมาจากการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ หน้าที่ อันส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในองค์การได้แก่

- 1.1 การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือสัมฤทธิ์ผล
- 1.2 การมุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 1.3 ความรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะ

มิติที่ 2: การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมรับในองค์การ (ปรับปรุงจาก เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1959) หมายถึง บุคลากรในองค์การมีการตอบสนองในการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ได้ตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการยอมรับและการต่อต้าน ได้แก่

- 2.1 การยอมรับ
 - 2.1.1 แบบปฏิบัติตามทันทีด้วยความเต็มใจ
 - 2.1.2 แบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม
- 2.2 การต่อต้าน
 - 2.2.1 แบบนิ่งเฉย ไม่ยอมปฏิบัติตามโดยสิ้นเชิง
 - 2.2.2 แบบปฏิบัติตาม แต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า

2.2.3 แบบมีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม

มิติที่ 3: การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ (ปรับปรุงจาก ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991), แฮริสัน ไทรซ์ และ แจนนิส เบย์เออร์ (Trice & Beyer, 1993) และ เจย์. ลีฟลาร์ และ เอ็ม. ซีเกล (Leflar & Siegel, 2013)) หมายถึง เมื่อองค์การมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท ภารกิจ หน้าที่ บุคลากรในองค์การมีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่

3.1 การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

3.2 การปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ (วัฒนธรรมแบบแข็ง/วัฒนธรรมแบบอ่อน)

3.4 ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ

1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

องค์การภาครัฐ หมายถึง เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการแก่ประชาชน โดยไม่หวังผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ ตัวอย่างองค์การภาครัฐ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ

กระแสโลกาภิวัตน์ หมายถึง ผลจากการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ อันแสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล ชุมชน หน่วยงานธุรกิจ และรัฐบาล ทั่วทั้งโลก

ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) หมายถึง วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ และปรับทิศทางการพัฒนาประเทศให้เข้าสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หมายถึง การต่อยอดและผสมผสานของเทคโนโลยีหลายด้านที่เกิดขึ้นในการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 3 เพื่อรับใช้มนุษย์ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น เทคโนโลยีเหล่านี้ ได้แก่ เทคโนโลยีหุ่นยนต์ นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ การพิมพ์สามมิติ ไบโอเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) พันธุวิศวกรรม เป็นต้น

กลไกภาครัฐ หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ภาครัฐและภาคประชาชนร่วมมือกันไปในทิศทางเดียวกัน สามารถเรียกอีกอย่างได้ว่า “ธรรมาภิบาล”

รัฐบาลดิจิทัล หมายถึง การเปลี่ยนวิธีการทำงานของภาครัฐแบบใหม่ เป็นการยกระดับองค์การภาครัฐไทยให้กลายเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี และมีประชาชนเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย เพื่อให้องค์การภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติตามคำสั่งของรัฐบาล

วัฒนธรรมแบบพอลโล หรือวัฒนธรรมเน้นบทบาท หมายถึง องค์การที่มีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนและระบบราชการ การบริหารใช้กฎเกณฑ์ (Order and Rule) ความมีเสถียรภาพ (Stability) ของงานสูง สามารถทำนายล่วงหน้าได้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรต่อไป เพราะบทบาทหน้าที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน

วัฒนธรรมแบบอธนา หรือวัฒนธรรมแบบเน้นงาน หมายถึง วัฒนธรรมองค์การบริหารจัดการได้ยากที่สุด เพราะเป็นวัฒนธรรมที่มีปัจเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพอยู่รวมกันอย่างหลวม ๆ มีสิทธิเสรีภาพในการทำงานมากและไม่ชอบฟังใคร

การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการคาดการณ์ เตรียมความพร้อม ตอบสนอง และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และการหยุดชะงักที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้า

การยกเครื่องรัฐบาล หมายถึง การปรับรูปแบบขององค์การภาครัฐแนวใหม่ ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผลงานในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งเขียนโดย David Osborne และ Ted Gaebler ซึ่งแนวคิดของ Reinventing ได้มีการกล่าวถึงและยอมรับนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในการปฏิรูประบบราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา

1.9 วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมภาคสนาม โดยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพด้วยการอภิปรายเหตุและผลโดยใช้ตรรกะเป็นการเปรียบเทียบประเด็นต่าง ๆ เข้ากับทฤษฎีและกรอบแนวคิดในการศึกษา เช่น นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์ส่วนประกอบทั้งหมดของข้อมูลที่รวบรวมได้

ซึ่งเป็นผลจากการพิจารณาโดยใช้เกณฑ์พื้นฐานทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการเปรียบเทียบ แล้วจึงนำไปสู่การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย คือ วิธีตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปร่างหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น เพื่อนำไปสู่คำตอบ รวมทั้งจะมีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นการศึกษาเชิงปริมาณส่วนหนึ่งด้วย

1.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษานี้เป็นการศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยผู้ศึกษาคาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์จากการศึกษาดังต่อไปนี้

ประโยชน์เชิงการบริหาร

1. เพื่อให้สมาชิกองค์การทราบและตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทย อันเกิดจากการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และภารกิจ ที่จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดค่านิยมที่ดีของสมาชิกในองค์การ

2. ผู้บริหารสามารถบริหารวัฒนธรรมที่มีความแตกต่าง โดยลดความไม่เข้าใจหรือความขัดแย้งทางวัฒนธรรมองค์การที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ผลที่ได้จากการศึกษานี้ ผู้บริหารสามารถทราบวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนไป โดยสามารถนำผลการศึกษามาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคลากรในองค์การได้

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. เพื่อให้ทราบถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยในการแสดงออกทางพฤติกรรม การแสดงความคิดเห็น อันมีส่วนต่อการก่อให้เกิดค่านิยมของสมาชิกในองค์การ

2. การมีบริบททางสังคม ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่ต่างกัน ทำให้นักวิชาการแต่ละท่านมีแนวคิดในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยและบริบททางสังคม

3. ผลการศึกษาสามารถสะท้อนภาพของวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยที่ถูกปรับเปลี่ยน เพื่อเป็นข้อถกเถียงหรือยืนยันในทฤษฎีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ที่เปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้ผู้ศึกษารุ่นใหม่ ๆ ได้มีโอกาสคิดวิเคราะห์ เพื่อพิสูจน์หรือถกเถียงในทฤษฎีต่อไป

1.11 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอ

การนำเสนอวิทยานิพนธ์นี้ ผู้ศึกษาได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอแบ่งออกเป็น 5 บท คือ

บทที่ 1 บทนำ

ในบทนี้ผู้ศึกษาจะกล่าวถึงความเป็นและความสำคัญของปัญหา สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีความสำคัญในฐานะเป็นหน่วยงานที่ตอบสนองตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลที่มุ่งมั่นผลักดันนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมในองค์กรดังกล่าว ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เกิดนโยบาย แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรกับบุคลากร นอกจากนี้ การปรับตัวขององค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของบุคลากรรวมทั้งส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในองค์กร โดยเนื้อหาในบทที่ 1 ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ข้อสมมติของการศึกษา ขอบเขตของการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการศึกษา คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา วิธีวิเคราะห์ข้อมูล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการศึกษา

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์กร ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล แนวความคิดในกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)

บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา

ผู้ศึกษานำเสนอวิธีดำเนินการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการศึกษา

ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาจากภาคสนามด้วยเครื่องมือจำนวน 2 ชุด และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การภาครัฐไทย ภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สรุปผลการวิเคราะห์ เพื่อตอบข้อสมมติการศึกษาที่กำหนดไว้

บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การยืนยันหรือปฏิเสธข้อสมมติการศึกษาที่กำหนดไว้ในข้างต้น

ภาคผนวก

ประกอบไปด้วยเครื่องมือที่ผู้ศึกษาได้ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นเนื้อหาของบทที่ 1 ที่ผู้ศึกษาได้เขียนอธิบายความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ข้อสมมติการศึกษา ขอบเขตของการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการศึกษา นิยามปฏิบัติการ คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา วิธีวิเคราะห์ข้อมูล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และลำดับขั้นตอนในการนำเสนอ ซึ่งผู้ศึกษาจะทำการอธิบายในส่วนของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดในบทที่ 2 เป็นลำดับถัดไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษารวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ดังรายละเอียดที่กล่าวไปแล้วในบทที่ 1 โดยเนื้อหาสาระในการศึกษาของบทนี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษา มาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์การ
4. แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government)
5. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
6. แนวคิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Resilience)
7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ผู้ศึกษาได้รวบรวมความหมายของ “วัฒนธรรมองค์การ” จากนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน เช่น เอ็ดการ์ เอช. ไชน์ (Schien, 1991), โรบบินส์ (Robbins, 1994), กอร์ดอน (Gordon, 1999), สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ, 2540) และ พิทยา บวรวัฒนา (พิทยา บวรวัฒนา, 2558) โดยให้รายละเอียด ดังต่อไปนี้

เอ็ดการ์ เอช. ไชน์ (Schien, 1991) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นคติฐานที่มีแบบแผน ซึ่งถูกประดิษฐ์ ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้โดยกลุ่มหรือองค์การ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและการบูรณาการภายในองค์การ แบบแผนของคติฐานดังกล่าวใช้งานได้ผลดีที่ระดับทั้งองค์การหรือกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน ฉะนั้น

คติฐานเหล่านี้จะถูกสอนหรือถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างถูกต้อง เมื่อต้องการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงานโดยไซน์ (Schein, 1999) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) และผลงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วยเทคโนโลยี ศิลปะ และรูปแบบของพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นได้

ระดับที่ 2 ค่านิยมร่วม (Espoused Values) เป็นความเชื่อที่อยู่บนพื้นฐานของความจริง และมีเหตุผลสนับสนุน เป็นความรู้สึกว่าควรจะเป็น เป็นสิ่งที่ทดสอบได้ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และทดสอบได้ด้วยความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในสังคม มีค่านิยมในด้านต่าง ๆ

ระดับที่ 3 คติฐาน (Basic Assumptions) เป็นความคิด ความเชื่อ ที่ยอมรับกัน โดยความเชื่อที่ยอมรับนั้นไม่มีข้อโต้แย้ง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

- 1) ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อม
- 2) สภาพที่เป็นจริง ความจริง เวลา ระยะทาง
- 3) คุณลักษณะและลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

โรบบินส์ (Robbins, 1994) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นโดยผ่านกระบวนการทำงานและการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การสามารถมีอิทธิพลหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์การ และเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับค่านิยมที่องค์การให้ความสำคัญ

กอร์ดอน (Gordon, 1999) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

พิทยา บวรวัฒนา (พิทยา บวรวัฒนา, 2558) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่คนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาในรูปแบบของความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ โดยคานิยามนี้ พิทยา บวรวัฒนา ได้สังเคราะห์มาจากนักวิชาการชาวต่างประเทศ คือ วิเจย์ เซธ (Sathe, 1983), บี. เจย์. ฮีตต์ และ วิลเลียม พี. แอนโธนี (Hode, Anthony, & Gales, 2003), เอ็ดการ์ เอช. ไชน์ (Schien, 1985) และ เดวิด อาร์. เดนิสัน (Denison, 1984)

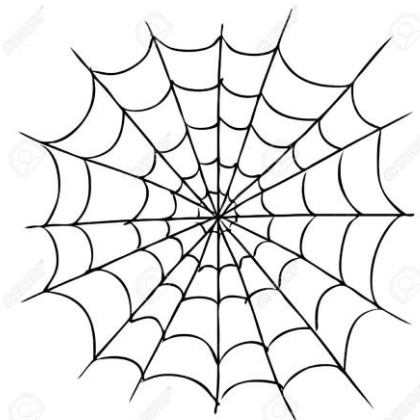
โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมองค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งผู้ศึกษาได้ทบทวนเรื่องความหมายของวัฒนธรรมองค์การเพื่อการทราบแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การที่จะนำไปสู่การศึกษาหาปัจจัยที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ และสามารถนำมาสู่การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นเหตุของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานที่ศึกษาต่อไป

2.2 แนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การ

ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) ได้เสนอ ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety) จากหนังสือที่มีชื่อว่า Gods of Management, Third Edition published in Great Britain in 1991 by Business Book Limited โดยนำรูปแบบและตัวแบบที่ถือเป็นสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีกที่แตกต่างกันและเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมนี้คือการนำเอาวัฒนธรรมที่เหมาะสม

มาใช้กับสถานที่ต่าง ๆ ที่ลงตัวต่อเป้าหมายตามความเหมาะสมนั้น ซึ่งเป็นการให้นิยามอย่างกว้าง ๆ ที่เสนอข้อคิด ข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารออกความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (พรรณทิภา นิลโสภณ, 2551)

1. วัฒนธรรมแบบซุสหรือวัฒนธรรมแบบสโมส (Zeus Culture – Club Culture)



ภาพที่ 2.3 วัฒนธรรมแบบซุสหรือวัฒนธรรมแบบสโมส

ที่มา: Handy, C. (1991). *Gods of Management*.

รูปภาพใยแมงมุมที่เชื่อมโยงถึงกันเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อถึงเทพเจ้าซุส องค์การใดที่ยึดหลักการบริหารตามเทพองค์นี้จะเหมือนกับองค์การอื่น ๆ ทั่วไป คือ มีการแบ่งงานแยกกันเป็นแผนกหรือแยกการผลิตสินค้าออกไปอย่างชัดเจน เส้นการจัดการแบ่งภาระหน้าที่การงานมาจากศูนย์กลางเป็นหลัก เหมือนกับผังการทำงานขององค์การทั่วไป แต่สำหรับมิติทางวัฒนธรรมแล้ว เส้นต่าง ๆ เหล่านี้ที่ลากไปลากมาไม่ได้ให้นัยถึงความสำคัญ แต่เส้นที่ให้นัยแห่งความสำคัญคือเส้นที่เป็นตัวล้อมรอบเส้นอีกที คือ เส้นที่ล้อมรอบจุดกลางของเส้นใยแมงมุม เพราะเส้นนี้คือเส้นของอำนาจและบารมี ถ้าเส้นนี้ยิ่งห่างจากจุดกลางเท่าใด ความสำคัญของอำนาจและบารมีก็ลดน้อยลงไปด้วย ความสัมพันธ์กับตัวแมงมุมมีความสำคัญมากในวัฒนธรรมนี้ และมีความสำคัญมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560)

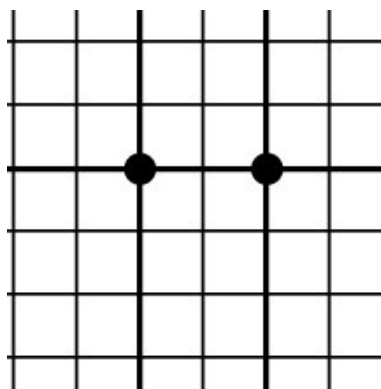
2. วัฒนธรรมแบบพอลโลหรือวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Apollo Culture – Role Culture)



ภาพที่ 2.4 วัฒนธรรมแบบพอลโลหรือวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท
ที่มา: Handy, C. (1991). *Gods of Management*.

เทพเจ้าพอลโลคือเทพเจ้าแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อยและมีกฎเกณฑ์ในการทำงานหรือบริหารงาน และเป็นวัฒนธรรมที่ตั้งสมมติฐานว่ามนุษย์นั้นโดยธรรมชาติเป็นผู้ที่มีเหตุผล และทุก ๆ อย่างสามารถถูกนำไปวิเคราะห์ตามหลักของตรรกะ และการจัดผังของการทำงานจะถูกแบ่งย่อย ๆ เป็นเฉพาะ ๆ ไป จนเห็นภาพหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งกำหนดและกำกับโดยกฎระเบียบขององค์กร สัญลักษณ์หรือภาพของวัฒนธรรมองค์การคือวิหารกรีก และมีจุดเด่นอยู่ที่เสาค้ำวิหาร ซึ่งเป็นตัวแทนของหน้าที่และหน่วยงาน หรือบทบาทของพนักงานหรือผู้บริหารในองค์กร เสาเหล่านี้จะบรรจบกันแค่เพียงส่วนบนสุดของเสาเท่านั้น ส่วนอื่นไม่ได้มีการประสานหรือติดต่อกัน โดยส่วนบนหมายถึงผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการเท่านั้นที่จะมาบรรจบกัน และตัวเสาถูกเชื่อมด้วยลวดเหล็กที่รัดตึงด้วยกฎเกณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ การพัฒนาสายอาชีพ คือ พยายามที่จะขึ้นไปที่สูงของเสาให้ได้ คือพยายามก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ดังนั้น จึงเรียกวัฒนธรรมองค์การชนิดนี้ว่าเป็นระบบการทำงานแบบเป็นขั้นตอน (Bureaucracy) (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560)

3. วัฒนธรรมแบบอเธนาหรือวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Athena Culture – Task Culture)

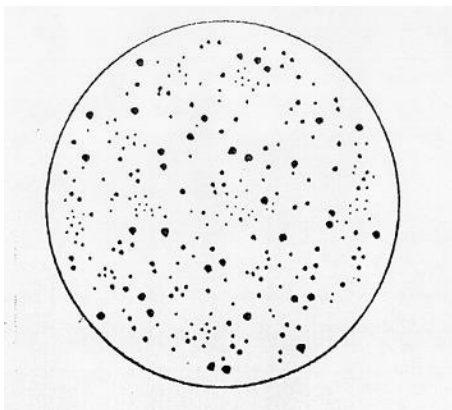


ภาพที่ 2.5 วัฒนธรรมแบบอเธนาหรือวัฒนธรรมแบบเน้นงาน

ที่มา: Handy, C. (1991). *Gods of Management*.

วัฒนธรรมแบบอเธนามีความแตกต่างจากวัฒนธรรมอื่น ๆ ในเรื่องการบริหาร โดยทั่วไปการบริหารเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจลุล่วงไปได้จนสำเร็จ ขั้นตอนแรกคือรู้ว่าปัญหาอยู่ที่ไหน และขั้นตอนที่สองคือสรรหาทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือ และเงินทุนมาเป็นองค์ประกอบในการแก้ไขปัญหา และผลของการบริหารวัดได้จากผลลัพธ์ที่ออกมาคือ ปัญหาได้ถูกแก้ไขแล้ว ภาพสัญลักษณ์เปรียบได้กับตาข่ายที่ดึงเอาทรัพยากรต่าง ๆ จากปัจจัยหลาย ๆ ด้านในองค์กรมาแก้ปัญหาของส่วนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงานให้เรียบร้อย ศูนย์อำนาจจึงมาจากส่วนกลางของตาข่ายที่ทุกส่วนตัดเข้าหากัน องค์กรที่มีลักษณะของวัฒนธรรมแบบอเธนานั้นจึงเป็นลักษณะแบบเครือข่ายที่มีโครงสร้างที่หลวม แต่ละหน่วยงานของโครงสร้างดังกล่าวมักจะมีอิสระ ไม่ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา แต่มีหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน การบริหารงานแบบวัฒนธรรมแบบอเธนานั้นถือว่าเป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะตนเองโดยเฉพาะ คือต้องใช้ความสามารถของตนเองจริง ๆ ความอาวุโส อายุงาน การมีเส้นสายในองค์กรไม่มีคุณค่า เพราะความสามารถในการทำงานจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานเป็นแบบอาศัยความสามารถ การเมืองในองค์กรจึงมีน้อย แต่พนักงานจะต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งจะให้ความช่วยเหลือกันและกันด้วย เพราะงานกำหนดด้วยทีมที่มีความสามารถ ไม่ใช่ตำแหน่งของคนทำงาน (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560)

4. วัฒนธรรมแบบดionyซุสหรือวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (Dionysus Culture – Existential - Culture)



ภาพที่ 2.6 วัฒนธรรมแบบดionyซุสหรือวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน
ที่มา: Handy, C. (1991). *Gods of Management*.

เทพดionyซุสเป็นเทพแห่งเหล้า ไวน์ และดนตรี ดังนั้น จึงถือว่าเป็นเทพที่มักจะแสดงออกถึงการเป็นตัวของตัวเองมากที่สุด หรือเป็นเทพที่เชื่อว่าโลกนี้ขึ้นอยู่กับเรา เราเป็นผู้กำหนด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำบัญชาของพระเจ้าองค์ใด และเชื่อว่าสามเหตุที่มนุษย์เราหรือสรรพสิ่งใดก็ตามอุบัติขึ้นมาได้นั้นเป็นเพราะความบังเอิญ และเราเองที่เป็นคนกำหนดชะตากรรมของเราบนโลก วัฒนธรรมแบบดionyซุสเชื่อว่า บุคลากรจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วยความสามารถของตนเอง และในขณะเดียวกัน บุคลากรก็สามารถทำให้องค์การโดยภาพรวมบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น อาชีพแพทย์ จะเห็นเป็นรูปธรรมของวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นมาก เพราะเป็นการดึงเอาความสามารถของคนออกมาแสดงให้ได้ประจักษ์อย่างดีที่สุดในการทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายได้ ต้องถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบ “มืออาชีพ” เพราะบุคลากรสามารถรักษาเอกลักษณ์ของตนเองและอิสรภาพของตนเองได้เหมือนเดิมและความรู้สึกนึกคิดได้ด้วยตนเอง แต่ในขณะเดียวกันเขาก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ทำให้ให้องค์การประสบความสำเร็จ อีกทั้ง วัฒนธรรมแบบดionyซุสจึงไม่ยอมรับการมี “ผู้บังคับบัญชา” นอกเสียจากการให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำให้เป้าหมายงานบรรลุจุดมุ่งหมาย และค่าของคนอยู่ที่ผลงาน ผู้บริหารองค์การนี้ไม่สามารถไปกำหนดการดำเนินการใด ๆ เพราะบุคลากรแต่ละคนต่างมีความสามารถและกำหนดแผนการทำงานของตนเองได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับความเห็นด้วยจากผู้ถูกบริหารเสียก่อนจึงจะดำเนินการต่อไปได้

อย่างสะดวก ไม่ใช่เป็นการบริหารแบบใช้กฎเกณฑ์หรืออำนาจจากตำแหน่ง จุดเด่นของวัฒนธรรมแบบดืออนิซุสนี้คือ การบริหารแบบใช้ระบอบประชาธิปไตยค่อนข้างสูงมาก แต่อาจจะสร้างความยากลำบากในการบริหารงานของผู้บริหารที่ไม่มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การแบบนี้ การบริหารงานจะมุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งส่งผลให้ข้อขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายขององค์การมีน้อยมาก อย่างไรก็ตาม องค์การมักจะมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกันขององค์การมากกว่าเป้าหมายของปัจเจกบุคคล (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560)

ริชาร์ด แอล. ดาฟท์ (Daft, 1998) แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 แบบ (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2547) คือ

1) วัฒนธรรมแข็ง ซึ่ง ปีเตอร์ส และ วอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ *In Search of Excellence: Lessons from America's Best - Run Companies* (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรณ, 2540) หนังสือเล่มนี้ได้ศึกษาบริษัทระดับแนวหน้าของอเมริกา 62 บริษัท เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้บริษัทเหล่านี้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่า สาเหตุหนึ่งมาจากการที่บริษัทเหล่านี้มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง โดยวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้นโยบายโครงสร้างองค์การ หรือกฎระเบียบที่เป็นทางการลดความสำคัญลง สมาชิกขององค์การและผู้บริหารในบริษัทเหล่านี้ ส่วนใหญ่รู้ว่าตัวเองควรทำอะไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เกือบทุกสถานการณ์ เพราะมีค่านิยมหลัก (วัฒนธรรมองค์การ) ชี้แนะแนวทางให้องค์การ ดังนั้น จึงสามารถสรุปว่าวัฒนธรรมแข็ง คือ วัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์การเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่ชัดเจน องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งจะมีประสิทธิภาพองค์การได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์การมีความเหมาะสมกับระบบการผลิต สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ที่องค์การนั้นใช้

2) วัฒนธรรมอ่อน หมายถึง องค์การที่มีสมาชิกขององค์การไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร ตัวอย่างองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อน ได้แก่ องค์การที่มีอายุน้อยหรือองค์การที่มีการเข้าออกของสมาชิกตลอดเวลา ในองค์การประเภทนี้สมาชิกองค์การยังมีประสบการณ์ไม่เพียงพอที่จะมาสร้างความเข้าใจกันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การได้ (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2559)

แฮริสัน ไทรซ์ และ แจนนิส เบย์เออร์ (Trice & Beyer, 1993) กล่าวว่า องค์การทั่วไปส่วนใหญ่จะมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยพร้อมกันไป ดังนี้

1) วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) หมายถึง ส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงค่านิยมหลักที่สมาชิกองค์การส่วนมากยึดถือ เมื่อกล่าวถึงบุคลิกขององค์การจะหมายถึงวัฒนธรรมหลัก

2) วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) มาร์ติน และ ซีล (Martin & Siehl, 1984) เขียนบทความชื่อ “The Role of Symbolic Management: How Can Manage Effectively Transmit Organizational Culture” ซึ่งศึกษาพบว่า องค์การมีไม่เพียงวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) เท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมอยู่ร่วมกันกับวัฒนธรรมหลัก (อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) โดยองค์การขนาดใหญ่ จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ ซึ่งวัฒนธรรมย่อยนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมย่อยนี้อาจเกิดขึ้นทั้งในแนวตั้ง คือ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดตามสายบังคับบัญชา และแนวนอน คือ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดจากการประสานงานระหว่างแผนกตามโครงสร้างองค์การ เช่น ฝ่ายงานคลังกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาแนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การโดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ริชาร์ด แอล. ดาฟท์ (Daft, 1998) แฮริสัน ไทรซ์ และ แจนนิส เบย์เออร์ (Trice & Beyer, 1993) มาวิเคราะห์เพื่อเป็นฐานในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา พบว่าเมื่อแรกเริ่มองค์การจะมีวัฒนธรรมแบบอ่อนขึ้นก่อน ซึ่งสมาชิกในองค์การยังไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร จนกระทั่งอายุเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ บุคลากรทุกคนในองค์การจำทำหน้าที่หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การให้พัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่สมาชิกในองค์การนั้นอาจไม่ทราบว่าได้มีส่วนในการสร้างวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานขึ้นมา จนกระทั่งวัฒนธรรมองค์การมีการพัฒนาจนกลายเป็น วัฒนธรรมแข็ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกในองค์การ โดยสมาชิกในองค์การจะยึดถือค่านิยมหลักขององค์การนี้อย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน (พรธณทิภา นิลโสภณ, 2551) อีกท่านหนึ่ง ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) ซึ่งได้เสนอทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมซึ่งมีส่วนช่วยในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์การใดมีลักษณะแบบใด ตามโครงสร้างองค์การ ภารกิจ หน้าที่ ว่ามีสิ่งใดหรือปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดให้เกิดวัฒนธรรม

องค์การแบบนั้น เมื่อผู้ศึกษาได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการดังที่กล่าวไปแล้วนั้นจึงนำมาสู่การสังเคราะห์ เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาเป็นลำดับถัดไป

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์การ

จอห์น อาร์. พี. เฟรนช์ และ เบอร์ทรัม ราเวน (French & Raven, 1959) ได้จำแนกรูปแบบการใช้อำนาจตามแหล่งที่มาของอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่อาศัยความกลัวจากการที่อาจได้รับผลร้ายหากไม่เชื่อฟังหรือไม่ปฏิบัติตาม โดยอำนาจจากการบังคับในองค์การนั้น ได้แก่ การไล่ออก การสั่ง ลดตำแหน่ง การลดเงินเดือน การตัดโบนัส การว่ากล่าวตักเตือน เป็นต้น

2) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความคาดหวังหรือความปรารถนาในผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่จะได้รับจากเชื่อฟังหรือการยินยอมปฏิบัติตาม ผู้ที่มีอำนาจในที่นี้จึงคือผู้ที่สามารถให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนผู้อื่นได้ เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่สำคัญ เป็นต้น

3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ถูกกำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่หรือตามโครงสร้างที่เป็นทางการภายในองค์การ ในการควบคุมหรือจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร อำนาจตามกฎหมายนี้จึงมีขอบเขตที่กว้างขวางและหมายรวมไปอำนาจจากการบังคับ และอำนาจจากการให้รางวัล

4) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านในงานที่รับผิดชอบซึ่งทำอยู่เป็นประจำ ทำให้บุคคลนั้นได้รับการยอมรับ และสามารถถ่ายทอดให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่จำเป็นให้กับผู้อื่นได้ ยิ่งความรู้หรือความชำนาญนั้นเป็นสิ่งเฉพาะด้านและมีความจำเป็นต่อองค์การมากเพียงใด บุคคลนั้นก็ยิ่งถูกฟังพาดและมีอำนาจเหนือผู้อื่นมากเท่านั้น

5) อำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากลักษณะกริยา ท่าทาง บุคลิกส่วนตัวของบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจและชื่นชม แล้วทำให้บุคคลนั้นสามารถมีอิทธิพลหรืออำนาจในการโน้มน้าวหรือร้องขอให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม

อมีไตย เอ็ทซึโอนิ (Etzioni, 1964) ได้จำแนกรูปแบบการใช้อำนาจออกเป็น 3 รูปแบบ

- 1) อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นเรื่องการใช้อำนาจบังคับหรือลงโทษเพื่อให้เกิดการยอมตามหรือปฏิบัติตามความต้องการของผู้ใช้อำนาจ
- 2) อำนาจจากการให้รางวัล (Remunerative Power) เป็นการตอบแทนด้วยสิ่งของแก่ผู้ยินยอมปฏิบัติตาม
- 3) อำนาจจากการตอบแทนทางจิตใจ (Normative Power) เป็นการตอบแทนที่ทำตามด้วยรางวัลที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การยกย่องชมเชย

จากการศึกษาของเอ็ทซึโอนิ พบว่า รูปแบบการใช้อำนาจนั้นมีผลต่อการยอมตามหรือความผูกพันต่ออำนาจ โดยการใช้อำนาจบังคับจะก่อให้เกิดความแปลกแยกต่อองค์กร ส่วนการใช้อำนาจจากการเสนอให้รางวัลเพื่อให้อื่นยอมปฏิบัติตามนั้น จะก่อให้เกิดการมุ่งหวังแต่ผลประโยชน์ ในขณะที่การใช้อำนาจจากการตอบแทนทางจิตใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความผูกพันในงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน (วันชัย มีชาติ, 2559)

พ็อดสคอฟฟ์ และ ชริสไฮม์ (Podsakoff & Schriesheim, 1985) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการใช้อำนาจทั้ง 5 ประเภทของ เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1959) ในมิติจากบนลงล่าง คือการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าอำนาจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจจากการอ้างอิงของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจจากการให้รางวัล และการใช้อำนาจจากการบังคับ ในบางครั้งได้ก่อให้เกิดผลงานและความพึงพอใจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจจากการอ้างอิงต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการให้รางวัล และอำนาจจากการบังคับ

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์การนี้ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า อำนาจนั้นมีหลายรูปแบบ และการใช้อำนาจแต่ละรูปแบบก็ย่อมจะส่งผลต่อพฤติกรรม การตอบสนองต่ออำนาจจากผู้ถูกใช้อำนาจที่ต่างกัน (สุรพงษ์ เหล่าคนค้ำ, 2557) การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจในการสั่งการเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ซึ่งการตอบสนองต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชานี้อาจมีทั้งการตอบรับและการต่อต้านในหลายรูปแบบ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์การ (ปรับปรุงจาก เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1959) มาเป็นอีกมิติหนึ่งในกรอบแนวคิด

การศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ว่าบุคลากรในองค์การนั้นมีการตอบสนองต่ออำนาจ แต่ละรูปแบบเหล่านั้นอย่างไรบ้าง และเพราะเหตุใดจึงมีการตอบสนองเช่นนั้น

2.4 แนวคิดการยกเครื่องรัฐบาล (Reinventing Government)

เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992)

แนวคิดเรื่องการยกเครื่องรัฐบาล หรือ Reinventing Government กล่าวได้ว่าได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผลงานในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งเขียนโดย เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) ซึ่งแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลนี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา แนวคิดของออสบอร์นและเกเบลอร์สะท้อนให้เห็นว่ารัฐบาลที่มีโครงสร้างการจัดการสูง วัฒนธรรมมีระยะห่างของการใช้อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ พร้อมกับพฤติกรรมองค์การที่เฉื่อยชาและเกียจคร้าน มีการรวมศูนย์มากเกินไป และอาศัยการยึดครองด้วยกฎ ระเบียบเก่าที่ไม่เหมาะสมอีกต่อไป (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) โดยสรุปแล้วปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ (Reinventing Government) ในหนังสือดังกล่าวนี้มีดังต่อไปนี้

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (A catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (A community - owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (A competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (A mission - driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (A results - oriented government)

6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (A customer - driven government)

7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (An enterprising government)

8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (An anticipatory government)

9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (A decentralized government)

10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (A market - oriented government)

แนวคิดเรื่องการยกเครื่องรัฐบาล หรือ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตันผ่านการดำเนินงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review ที่ถูกตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1993 รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระของการประชุมสัมมนา และถ้ามองในภาพ กว้างแล้ว ปีเตอร์ส และ ปีแอร์ (Peters & Pierre, 2000) เห็นว่าเรื่องการยกเครื่องรัฐบาล ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ด้วย (ปกรณ ศิริประกอบ, 2559)

จากการทบทวนแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลผ่านการวิเคราะห์จากนักวิชาการหลายท่าน ทำให้ผู้ศึกษาทราบถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น หากองค์การยังยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม ก็จะส่งผลให้องค์การกลายเป็นองค์การล้าสมัย ประกอบกับในปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ ล้วนมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก องค์การจึงต้องมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ และพัฒนาตัวเองให้เป็นองค์การที่ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเลือกแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลนี้มาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อหาข้อค้นพบว่าองค์การมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างไร และเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

2.5 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Hood, 1991) ได้อธิบายหลักการและแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

1. เน้นการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ ที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีอำนาจอิสระและมีความคล่องตัว ในการบริหารงาน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดอย่างชัดเจน โดยมุ่งวัดผลงานจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานตามตัวชี้วัด
3. รับผิดชอบต่อผลงานมากกว่ากระบวนการ โดยการดำเนินงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ายึดติดติดในกระบวนการทำงานหรือกฎระเบียบ
4. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการควบคุมขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน
5. เน้นการปรับโครงสร้างให้เล็กลง โดยมีขนาดที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ตลอดจนต้องมีการปล่อยงานบางส่วนออกไปในรูปของการจ้างเหมางานจากภายนอก
6. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ เพื่อลดการผูกขาดและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
7. มีการปรับวิธีการของภาครัฐกิจเอกชนมาใช้ในภาครัฐ โดยนำเข้าวิธีการและเทคนิคการบริหาร จากภาครัฐกิจมาใช้กับการบริหารภาครัฐ
8. มุ่งเน้นการเสริมสร้างวินัยทางการใช้จ่ายงบประมาณ เน้นความประหยัดและความคุ้มค่าในการ ใช้ทรัพยากร

โจนาราน บอสตัน (Boston, 1996) ได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

1. มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อ

กระบวนการของการทำงาน (Process Accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results) แทน

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่า การที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

4. ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of Centralized Power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน

5. เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของ หน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการทำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงาน เชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการ ออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (Privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขัน ประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น

7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและ กำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทน ตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate Image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายาม ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

อาร์. เอ. ดับเบิลยู. โรดส์ (Rhodes, 1996)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การปฏิรูประบบราชการเกิดขึ้นเพื่อลดขนาดราชการ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดคุณค่า การกระจายอำนาจ การสละอำนาจและการให้บริการด้วย ระบบตลาด และเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ การปฏิรูประบบราชการลักษณะนี้นิยมเรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management - NPM) หรือ เรียกว่า “การจัดการนิยม” (Managerialism) หรือ “การบริหารภาครัฐที่อาศัยระบบตลาด” (Market - Based Public Administration) หรือ “รัฐบาลแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Government) (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2553)

ถึงแม้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะถือได้ว่าเป็นกระแสหลักของการปฏิรูประบบราชการ ทั่วโลกในปัจจุบัน แต่ในการนำแนวคิดมาปรับใช้ ควรพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติอย่างละเอียด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการ ค่านิยมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศลักษณะเด่นของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงอยู่ที่ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่แยกไม่ออกจากบริบทของวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรง เพราะวิกฤตการณ์คลังเป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อีกทั้งการปฏิรูประบบราชการยังเป็นหัวใจของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เนื่องจากเหตุผล 4 ประการคือ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2553)

1) ระบบราชการเป็นกลไกหลักที่จะทำให้รัฐเล็กลง ซึ่งจะช่วยให้การขาดดุลการคลังลดลง

2) การทำให้ระบบราชการมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้สำเร็จ

3) การวัดผลงานเป็นหลักในการคิดและวิเคราะห์ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนั้น การทำงานของระบบราชการใหม่ จะเปลี่ยนไปอยู่ภายใต้สัญญาการทำงานตามผลงาน ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลงานที่ให้แก่ประชาชนได้ ส่วนความรับผิดชอบก็ต้องระบุเอาไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและพนักงาน จะต้องไม่กำหนดไว้กว้าง ๆ เหมือนเมื่อก่อน

4) ประเด็นทางการเมือง ที่เกิดจากการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปปฏิบัติ กลับปรากฏว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การต่อต้านของฝ่ายการเมือง แต่ปัญหาอยู่ที่การต่อต้านของระบบ

ราชการเอง โดยเฉพาะการต่อต้านการลดขนาดองค์กร และการต่อต้านสิ่งที่จะมาทำลายความมั่นคงในการทำงานของข้าราชการ

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดหลักในการปฏิรูประบบราชการ โดยการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนากระบวนการให้เป็นระบบราชการยุคใหม่ ซึ่งสามารถทำงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2540)

ในการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) ผู้ศึกษาได้ทบทวนสาระที่สำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จากนักวิชาการหลายท่านเพื่อให้ได้มุมมองเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ การจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ New Public Management กล่าวได้ว่าเป็นพาราไดม์ (Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยที่แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ปี 1980 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย ผู้ศึกษาจึงเลือกทบทวนแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อเป็นองค์ประกอบในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา และหาข้อค้นพบจากการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐที่เปลี่ยนไปจากเดิม รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

2.6 แนวคิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Resilience)

เจย์. ลีฟลาร์ และ เอ็ม. ซีเกล (Leflar & Siegel, 2013)

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่ทุกองค์กรได้รับแรงผลักดันอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ทางธุรกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ให้ปรับเปลี่ยนตัวเองไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในโลกการค้าไร้พรมแดน อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า ในขณะที่หลายองค์กรประสบความสำเร็จในกระแสโลกดิจิทัล กลับมีองค์กรอีกจำนวนมากที่กำลังประสบปัญหาในการตอบรับ และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากวิเคราะห์องค์กรที่สามารถตอบรับกระแสโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะพบว่า มีปัจจัยภายในที่สนับสนุนความสำเร็จที่สำคัญ ประกอบด้วย

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) - กลยุทธ์ทางดิจิทัลที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ โดยใช้ความสามารถของเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล อีกทั้งกลยุทธ์ทางดิจิทัลที่ดีนั้น ยังต้องสอดคล้อง และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงมีจุดมุ่งหมายในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience) ปรับปรุงตัวแบบการดำเนินธุรกิจองค์กร (Business Model) หรือสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Value Creation) มิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ปัญหาเป็นจุด ๆ หรือเพิ่มประสิทธิภาพของเฉพาะบางกระบวนการ

ด้านผู้นำ (Leadership) - องค์กรจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ที่พร้อมจะผลักดัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลนั้น ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจ และมองเห็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้กับธุรกิจ อีกทั้งควรมีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ และความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน รวมถึงเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรทำงานสอดประสานเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หลายองค์กรดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทบทวนอำนาจการกำกับดูแล (Organization Governance) รวมทั้งแต่งตั้งผู้นำด้านการปฏิรูปองค์กร (Chief Transformation Officer) เพื่อให้องค์กรตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

ด้านความสามารถของบุคลากร (Workforce Skills) - บุคลากรในทุกระดับชั้นนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผล นอกจากการทำให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญ และรู้สึกตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรยังจำเป็นต้องให้พนักงานมีความสามารถที่เหมาะสม ทั้งนี้ความสามารถของบุคลากรสำหรับองค์กรดิจิทัลนั้นนอกจากต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี (Digital - Proficiency Workforce) ยังจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เพื่อรองรับแนวคิดการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) รวมถึงต้องมีความสามารถในการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile) เพื่อให้สามารถจัดการโครงการภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งมอบผลงานที่ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) – เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัลเป็นไปอย่างยั่งยืน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการทำงานแบบใหม่ในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น นอกจากความพร้อมในการปรับตัว (Adaptability) ความว่องไวต่อ

การเปลี่ยนแปลง (Agility) และความยืดหยุ่นในการดำเนินการ (Flexibility) ยังต้องประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) ซึ่งสนับสนุนให้องค์กรทดลองสร้างสินค้า หรือบริการใหม่ และ ทดลองใช้จริงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ไปต่อยอดการพัฒนา รวมถึงการทำงานร่วมกัน (Collaborative) เพื่อส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเข้าใจการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ (End - to - End Process) สร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งระดมความรู้ ความสามารถ และความคิดเพื่อ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนเรื่องการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อให้ได้เห็นมุมมองอื่น ๆ นอกจากมุมมองของภาครัฐ ซึ่งในมุมมองของภาคเอกชนเองก็มีความตื่นตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์การอยู่ไม่น้อย เนื่องด้วยเป็นผลมาจากการขับเคลื่อนองค์การด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม ทำให้ทุกองค์การต้องกลายเป็นองค์การที่มีความตื่นตัว เตรียมพร้อมกับการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้เป็นองค์การที่ล้าสมัย ซึ่งนอกจากแนวคิดของนักวิชาการ ดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษายังได้ศึกษางานวิจัยของท่านอื่น เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการ ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยจะได้นำเสนอในหัวข้อเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับต่อไป

2.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิดา จิตตรุทธะ (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสอดคล้องระหว่าง วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การ ภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ว่าวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ในองค์ประกอบ ประเภทต่าง ๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกันหรือไม่ อย่างไร โดยใช้ทฤษฎีแบบ แผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) เป็นฐานในการศึกษา และศึกษาว่า การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกัน หรือไม่ อย่างไร โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยของ เพรเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Herzberg & Others, 1959) มาเป็นฐานในการศึกษาด้วย การศึกษาทำโดยการตรวจสอบและวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและ ศึกษาการรับรู้ของสมาชิกองค์การโดยการสำรวจความคิดเห็น ในองค์การ 3 ประเภท คือ องค์การ ภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน 4 ประเภท คือ

วัฒนธรรมสโมสร วัฒนธรรมเน้นบทบาท วัฒนธรรมเน้นงาน และวัฒนธรรมเน้นตัวตน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจทั้งหมด 12 กลุ่มตัวอย่าง

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา สามารถยืนยันแนวคิดของแฮนดี โดยมีข้อสรุปดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในองค์การประเภทต่าง ๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน และสามารถอธิบายถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลตามแบบแผนวัฒนธรรมแต่ละประเภท 2. การมุ่งใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยการมุ่งใจที่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา คือ ปัจเจกบุคคลต้องตระหนักและเข้าใจในอัตลักษณ์ของวัฒนธรรมขององค์การที่ตนทำงาน ขณะเดียวกัน องค์การก็ต้องตระหนักและเข้าใจในอัตลักษณ์ของวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล และพยายามปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมทั้งในเชิงปทัสสถานและเชิงพฤติกรรม

พรณทิพา นิลโสภณ (พรณทิภา นิลโสภณ, 2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ” มีวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐ 2) เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่กำหนดให้เกิดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้มีอำนาจในองค์การที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ และ 4) เพื่อทดสอบทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) โดยผู้ศึกษากำหนดให้หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งที่เป็นหน่วยงานระดับกรม และมีลักษณะเป็นองค์การที่บริหารงานโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพเป็นหน่วยศึกษาวิเคราะห์ ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการแห่งนี้มีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส เนื่องจากสายงานหลักส่วนใหญ่จะเป็นแพทย์ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นวิชาชีพนิยม ส่วนวัฒนธรรมย่อย เป็นวัฒนธรรมแบบอพอลโล เนื่องจากระบบงานของบทบาทหน้าที่ได้วางเงื่อนไขไว้แล้วอย่างเฉพาะเจาะจงใน “ใบพรรณนาหน้าที่งาน” และถูกรวบรวมเข้าไว้ด้วยกันโดยกฎระเบียบ ผู้ศึกษาดำเนินการวิจัย โดยเริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ของสายงานหลักและสายงานสนับสนุนจำนวนทั้งสิ้น 20 ราย และสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จนกระทั่งได้แบบแผนที่คล้ายกัน จึงนำวัฒนธรรมที่ค้นพบไปทดสอบ โดยใช้แบบสอบถาม สายงานหลัก จำนวน 50 ชุด และสายงานสนับสนุน จำนวน 50 ชุด เพื่อยืนยันข้อค้นพบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษานี้ มีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบบอพลโลและวัฒนธรรมแบบซีอูส โดยมีวัฒนธรรมย่อยเป็นวัฒนธรรมแบบดืออนีซุส ซึ่งปฏิเสศสมมติฐานที่กำหนดไว้ 2) ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ คือ ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ ปัจจัยจากวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจในองค์การ 3) ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบซีอูส ส่วนผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน (Country club) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบดืออนีซุส 4) ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) สามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมของคนในองค์การในประเทศไทยได้โดยภาพรวมเท่านั้น

สุรพงษ์ เหล่าคนค้ำ (สุรพงษ์ เหล่าคนค้ำ, 2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ค่านิยมทางการเมืองของข้าราชการพลเรือนในวิกฤติการณ์ทางการเมือง พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2557” มีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาลักษณะของค่านิยมทางการเมืองและสาเหตุของการเกิดค่านิยมทางการเมืองของข้าราชการพลเรือนผู้ที่แสดงออกทางการเมือง ทั้งในเชิงต่อต้านและเชิงสนับสนุนรัฐบาล ในระหว่างวิกฤติการณ์ทางการเมืองไทย พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2557 และ 2) เพื่อสร้างข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบราชการให้สอดคล้องกับค่านิยมทางการเมืองของข้าราชการพลเรือนทั้งในส่วนที่เป็นอุปสรรคและในส่วนที่จะช่วงส่งเสริมการพัฒนาระบบราชการให้สามารถทำหน้าที่ในการรับใช้ประชาชนและรับใช้ระบอบการเมืองแบบประชาธิปไตยได้อย่างเต็มที่ โดยผู้ศึกษาได้เลือกค่านิยมทางการเมือง ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความคิด ความเชื่อ หรืออุดมการณ์ที่บุคคลยึดเป็นแนวทางในการแสดงออกทางการเมืองผ่านทางการศึกษาใน 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติการตอบสนองต่ออำนาจ ปรับปรุงจาก เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1959), อมีไตย เอ็ทซึโอนิ (Etzioni, 1964) และ พ็อดสคอฟฟ์ และ ชริสไฮม์ (Podsakoff & Schriesheim, 1985) หมายถึงปฏิภริยาหรือการตอบสนองต่อการใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ 5 ประเภท ได้แก่ อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power), อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power), อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power), อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) และอำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) 2) มิติกลยุทธ์ทางการเมืองในองค์การ ปรับปรุงจาก เฮนรี มินท์สเบิร์ก (Mintzberg, 1983) และ สตีเฟน ร็อบบินส์ (Robbins, 2003) คือ วิธีการที่ไม่เป็นทางการซึ่งบุคคลหรือกลุ่มคนไม่ว่าจะอยู่ระดับใดในองค์การ นำมาใช้เพื่อแสวงหาหรือปกป้องอำนาจให้แก่ตนหรือกลุ่มของตน และ 3) มิติความคิดทางการเมือง ปรับปรุงจาก ลีโอ สเตราส์ (Strauss, 1959) และ สมเกียรติ วันทนะนะ

(สมเกียรติ วันทะนะ, 2550) คือ ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับหลักการหรือแนวคิดขั้นพื้นฐานในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ที่ผู้คนในรัฐหรือในสมาชิกในสังคมการเมืองนั้นเห็นว่า หรือเชื่อว่าเป็นแนวทางที่ดีหรือที่พึงปรารถนา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการคลัง และกระทรวงมหาดไทย จำนวน 21 คน

ผลการศึกษาพบว่า ในมิติการตอบสนองต่ออำนาจนั้น ข้าราชการพลเรือนส่วนใหญ่อยอมรับอำนาจจากผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย แต่ก็มีข้าราชการพลเรือนจำนวนไม่น้อยที่ยอมรับอำนาจจากความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจตามกฎหมายของผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน ข้าราชการพลเรือนส่วนมากก็ต่อต้านอำนาจจากการบังคับและอำนาจจากการให้รางวัล ต่อมาในมิติกลยุทธ์ทางการเมืองในองค์การพบว่า ข้าราชการพลเรือนส่วนมากนิยมใช้การชักจูงด้วยเหตุผลมาเป็นวิธีการในการแสวงหาอำนาจในองค์การ ส่วนวิธีการที่นิยมใช้ลำดับถัดมาคือการแสวงหาพันธมิตรจากภายนอกองค์การ และสุดท้าย มิติความคิดทางการเมืองพบว่า ข้าราชการพลเรือนส่วนมากยังเชื่อในหลักความเสมอภาคทางการเมือง ยังเชื่อมั่นในวิธีการตัดสินใจปัญหาทางการเมืองด้วยหลักเสียงข้างมาก และยังเชื่อมั่นในความสามารถของประชาชนในการเลือกตัวแทนเข้ามาใช้อำนาจอธิปไตยด้วยตนเอง แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีข้าราชการพลเรือนอีกจำนวนไม่น้อยที่ไม่เชื่อมั่นหรือไม่ศรัทธาในหลักการพื้นฐานของระบอบประชาธิปไตยดังกล่าว

แคร์รี คูเปอร์, ยีเพ็ง หลิว และ โชลโม ทาร์บา (Cooper, Liu, & Tarba, 2014)

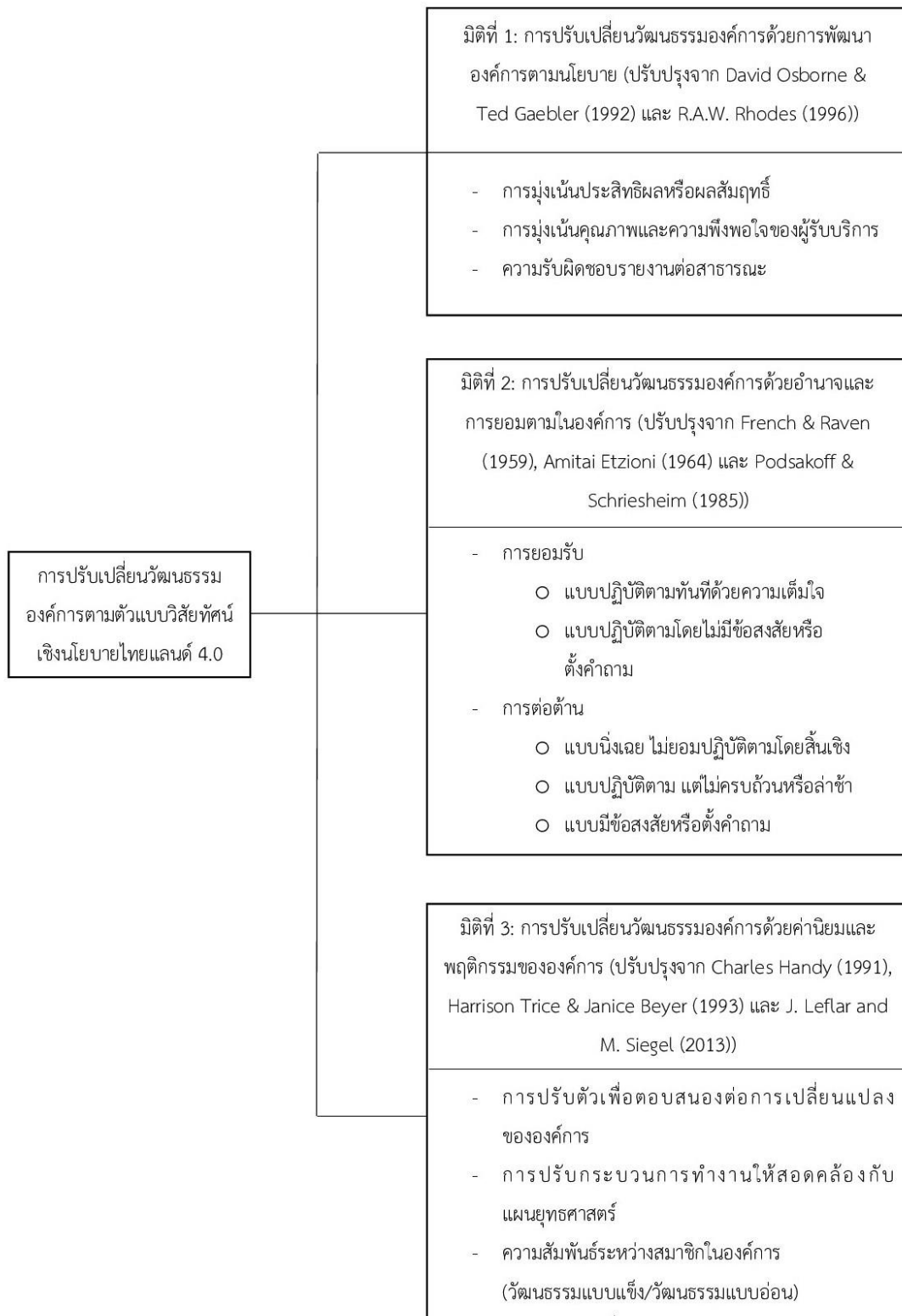
ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well - being” เกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ หรือ Organizational Resilience โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ หาสาเหตุว่าเหตุใดองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง แม้กระทั่งในภาคเอกชนเองก็ตามต่างก็มีความตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นไปยังภาคเอกชนในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์การ ด้วยกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่ได้ส่งอิทธิพลไปทั่วโลกทำให้ทุกภาคส่วนต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ข้อค้นพบของการศึกษาครั้งนี้พบว่า องค์การไม่อาจสามารถอยู่รอดได้หากไม่ปรับตัว สำหรับในภาคเอกชนซึ่งเน้นในเรื่องผลประกอบการและกำไรเป็นสิ่งสำคัญ การจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์จึงถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก การสร้างภาพลักษณ์องค์การให้มีความน่าเชื่อถือจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในกลุ่มธุรกิจระดับนานาชาติ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาและการทำความเข้าใจเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0

อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้เลือกใช้ระเบียบวิธีการศึกษาทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อมุ่งเน้นหาข้อค้นพบของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรที่ศึกษาว่ามีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจากเดิมไปสู่รูปแบบใด รวมไปถึงค่านิยมและพฤติกรรมที่อาจถูกปรับเปลี่ยน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาแต่เพียงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เป็นผลมาจากจากการตอบรับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จึงช่วยแสดงให้เห็นการพัฒนาขององค์กรจากการเป็นองค์กรที่ล้ำสมัยมาสู่การเป็นองค์กรที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด

2.8 กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)

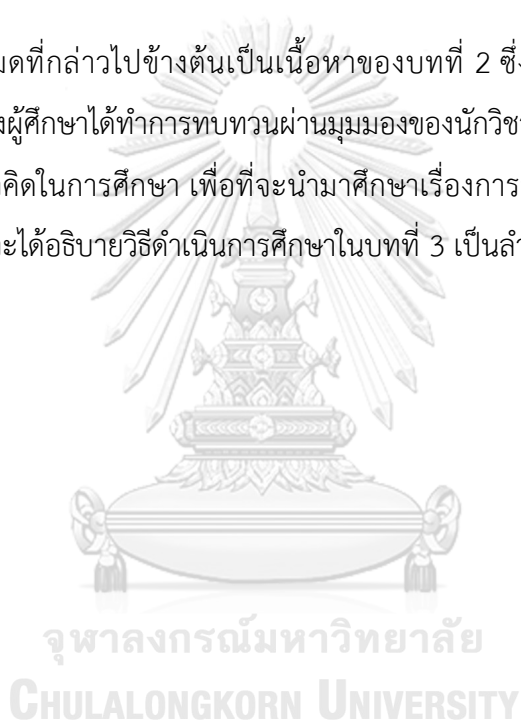
จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาคำนี้คือ “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0” โดยทำการศึกษาตัวแปรดังกล่าวใน 3 มิติ คือ มิติที่ 1: การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพัฒนาองค์กรตามนโยบาย มิติตัวแปรนี้อาศัยแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลของ เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ อาร์. เอ. ดับเบิลยู. โรดส์ (Rhodes, 1996) มาปรับใช้เพื่อเป็นการหาข้อค้นพบในประเด็นการพัฒนาองค์กร, มิติที่ 2: การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์กร มิติตัวแปรนี้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์กรของ เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1959) มาปรับใช้เพื่อเป็นการหาข้อค้นพบในประเด็นการตอบสนองต่ออำนาจในองค์กร และมิติที่ 3: การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์กร มิติตัวแปรนี้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) และ แฮร์ริสัน ไทรซ์ และ แจนนิส เบย์เออร์ (Trice & Beyer, 1993) และแนวคิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของ เจย์. ลีฟลาร์ และ เอ็ม. ซีเกล (Leflar & Siegel, 2013) มาปรับใช้เพื่อเป็นการหาข้อค้นพบในประเด็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์กร



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ที่มา: ผู้ศึกษาสังเคราะห์ขึ้นจากแนวคิดการยกเครื่องรัฐบาลของ เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) และแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ อาร์. เอ. ดับเบิลยู. ไรด์ส์ (Rhodes, 1996), แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์กรของ เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1959) แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) และ แฮร์ริสัน ไทรซ์ และ แจนีส เบย์เออร์ (Trice & Beyer, 1993) และแนวคิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของ เจย์. ลีฟลาร์ และ เอ็ม. ซีเกล (Leflar & Siegel, 2013)

เนื้อหาทั้งหมดที่กล่าวไปข้างต้นเป็นเนื้อหาของบทที่ 2 ซึ่งเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนผ่านมุมมองของนักวิชาการหลายท่าน และสังเคราะห์จนเกิดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อที่จะนำมาศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในครั้งนี และผู้ศึกษาจะได้อธิบายวิธีดำเนินการศึกษาในบทที่ 3 เป็นลำดับต่อไป



บทที่ 3

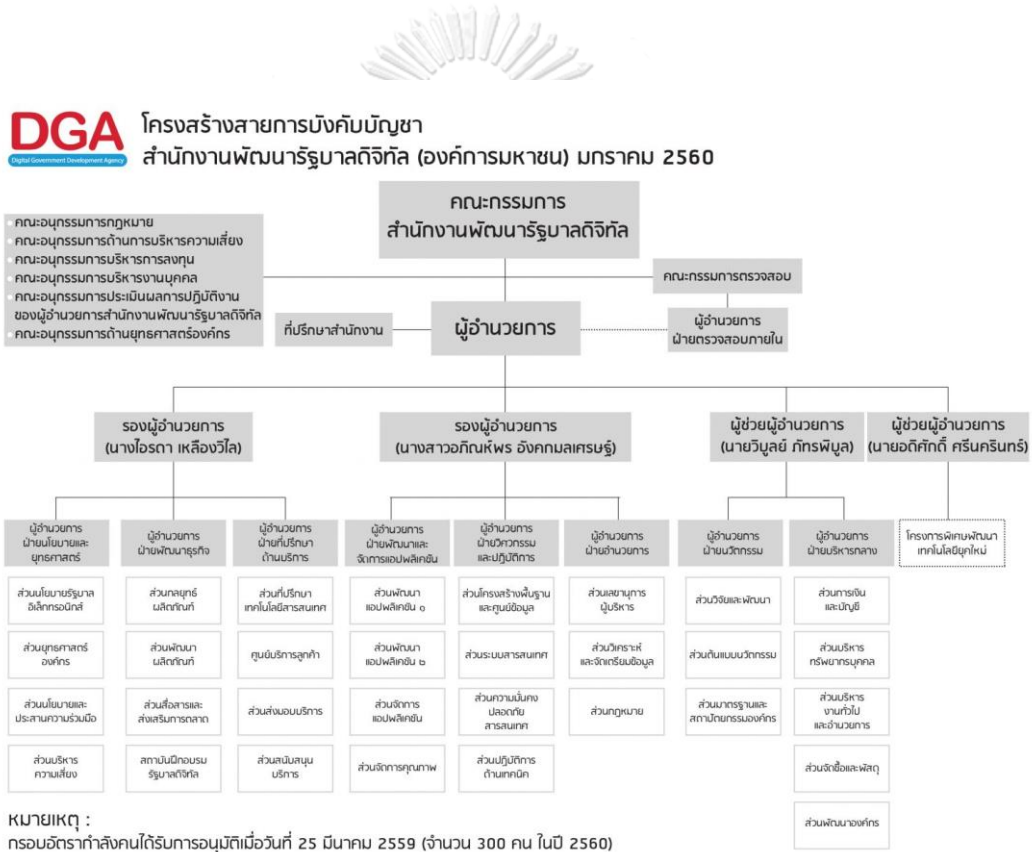
วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)” เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีการศึกษาแบบผสม (Mixed Method) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (Interview) ประกอบกับศึกษาเอกสาร (Documentary Research) และ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประเมินผลจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เพื่อนำมาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิดสำหรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และนำมาเป็นเครื่องมือสำหรับการค้นหาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ในบทนี้ผู้ศึกษาจะนำเสนอวิธีดำเนินการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 วิธีการ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสามารถแจกแจงตามรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ว่ามีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือไม่ อย่างไร และเพื่อศึกษาปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการปรับพฤติกรรมองค์การ เนื่องจากต้องปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และภารกิจในการทำงาน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ จึงได้แก่ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงาน ตามโครงสร้างองค์การในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) โดยผู้ศึกษาจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1.1 กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) โดยมีอัตรากำลังคนอยู่ในช่วงที่ทำการศึกษารวมทั้งสิ้น 300 ราย แบ่งตามระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน ได้แก่ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 8 ฝ่าย และได้ทำการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้วเสร็จได้ผลลัพธ์คือจำนวน 171 ราย ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973) โดยผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่สร้างจากกรอบแนวคิดในการศึกษาตามที่ได้นำเสนอรายละเอียดไปแล้วในบทที่ 2 เพื่อเป็นการศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การดังกล่าว



ภาพที่ 3.8 โครงสร้างสายการบังคับบัญชา สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

ที่มา: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2560

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการศึกษาจำนวน 24 ราย โดยใช้วิธีการ sampling แบ่งเป็นระดับตำแหน่งผู้อำนวยการ

ระดับเจ้าหน้าที่ และระดับผู้ปฏิบัติงาน อย่างละ 1 ราย ตามโครงสร้างองค์การ ซึ่งใช้วิธีการ สัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างในการเก็บข้อมูล สามารถแบ่งสัดส่วนได้ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงกลุ่มตัวอย่างการศึกษาเชิงคุณภาพ

กลุ่ม ตัวอย่าง	ฝ่ายนโยบาย และ ยุทธศาสตร์	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	ฝ่ายที่ ปรึกษาด้าน บริการ	ฝ่ายพัฒนา และจัดการ แอปพลิเคชัน	ฝ่าย วิศวกรรม และ ปฏิบัติการ	ฝ่าย อำนาจการ	ฝ่าย นวัตกรรม	ฝ่ายบริหาร กลาง
ผู้อำนวยการ	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย
เจ้าหน้าที่	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย
ผู้ปฏิบัติงาน	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย
รวม	24 ราย							

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนสิงหาคม - เดือนกันยายน 2561

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การศึกษานี้ใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจำนวน 2 แบบ ประกอบด้วยแบบที่ 1 แบบสอบถาม โดยสร้างคำถามวิจัยขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแบบที่ 2 แบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ชุด ได้แก่ คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่ประกอบไปด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของ ประชากรที่ศึกษา และคำถามแบบเชิงลึก (In - Depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูล

3.2.1 การศึกษาเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการใช้แบบสอบถามการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดแล้ว จากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา จิตตรุทธะ และทำการทดสอบแบบสอบถาม โดยใช้การศึกษานำร่อง (Pilot Test) เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.2 การศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามแบบ กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีประเด็นในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1: คือ คำถามเพื่อพิจารณาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยเป็นคำถาม เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงานรวม ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายจากภาครัฐ

ส่วนที่ 2: คือ คำถามเกี่ยวกับการพิจารณาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตาม วิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้แก่ การสัมภาษณ์ให้แสดงความคิดเห็นถึงลักษณะสำคัญของ วัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐแห่งนี้ และการให้แสดงความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ตามมิติต่าง ๆ เหล่านี้ว่ามีผลต่อวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ อย่างไร ซึ่งมิติต่าง ๆ ดังกล่าว ได้แก่

- มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย
- มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมรับในองค์การ
- มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ หรือการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการใช้ แบบสอบถาม ซึ่งภายหลังกำหนดกลุ่มตัวอย่างและสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1.1 การสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้ทำการติดต่อและขออนุญาตสัมภาษณ์ด้วยวิธี ที่เป็นทางการ โดยใช้วิธีการทำหนังสือขออนุญาตจากภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ และดำเนินการ ติดต่อหน่วยงานที่ต้องการไปเก็บข้อมูล หลังจากได้รับการตอบรับ จึงได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยการ สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In - Depth Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่ประกอบไปด้วยแนวทางคำถามที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ล่วงหน้าตามกรอบแนวคิดและ ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ยังสามารถให้ข้อมูลอื่นเพิ่มเติมได้ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

1.2 การใช้แบบสอบถาม หลังจากผู้ศึกษาเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว จึงเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เพื่อที่จะสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างทั่วถึง ซึ่งผู้ศึกษาได้ทดลองใช้การศึกษานำร่อง (Pilot Test) กับหน่วยงานที่จะศึกษาแล้ว ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วยชุดคำถาม เพื่อจุดประสงค์ในการรวบรวมข้อมูล และเพื่อศึกษาภาพรวมของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การ สร้างจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับกรอบแนวคิดที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น

2) การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เช่น แนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการศึกษาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาที่ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูล เช่น ตำราเรียน วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ เอกสารวิชาการ กฎหมาย ระเบียบหรือคำสั่งทางราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวิเคราะห์และประเมินผล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการอุปนัยเข้ากับทฤษฎี และนำผลการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการศึกษาเชิงปริมาณ และการศึกษาเชิงคุณภาพประกอบกัน โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation - SD) และการแปรผล ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยความและให้ความหมาย (Meaning) โดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่กำหนดไว้ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 อยู่ในระดับ มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 อยู่ในระดับ มาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 อยู่ในระดับ ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 อยู่ในระดับ น้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประกอบกับทบทวนเนื้อหาจากเอกสาร และใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Component Analysis) ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่กำหนดไว้ โดยตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่สามารถสังเกตได้จากการเก็บข้อมูล เพื่อนำมาสร้างข้อสรุปที่ชัดเจนขึ้น

ทั้งหมดดังที่กล่าวไปข้างต้นนั้นคือเนื้อหาของบทที่ 3 ซึ่งผู้ศึกษาได้เขียนไว้เพื่อเป็นการอธิบายวิธีดำเนินการศึกษา อันประกอบไปด้วยการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการดังกล่าว ผู้ศึกษาจะได้ดำเนินการแจกแจงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งจะนำเสนอ ในบทที่ 4 เป็นลำดับต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) นี้ เป็นการศึกษาแบบผสม ซึ่งประกอบไปด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้ข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (Interview) แล้วจึงนำข้อมูลทั้ง 2 ประเภท มาเรียบเรียงจัดหมวดหมู่ให้ตรงตามแนวทางคำถามที่กำหนดไว้ตามกรอบแนวคิดการศึกษา แล้วจึงใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในการอธิบายผลที่ได้จากการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Component Analysis) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) และการแปลผล เข้ามาช่วยในการอธิบายและพรรณนาข้อมูล ดังนั้น การนำเสนอผลการศึกษาในบทนี้ ผู้ศึกษาจึงแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน 1 ได้แก่ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเชิงปริมาณ และตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเชิงคุณภาพ

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเชิงปริมาณ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้มาจากวิเคราะห์ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation - SD) มาช่วยในการแปลผลและวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษาใน 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย, มิติที่ 2: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ และมิติที่ 3: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ โดยผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นการเก็บข้อมูล เพื่อเป็นการหาข้อค้นพบที่ชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 171 ราย โดยแบ่งออกเป็น เพศ อายุ ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุการทำงานรวม เพื่อนำมาเป็น

องค์ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ
ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	61	35.70
หญิง	110	64.30
รวม	171	100
อายุ		
21 - 30 ปี	57	33.30
31 - 40 ปี	61	35.70
41 - 50 ปี	45	26.30
51 ปีขึ้นไป	8	4.70
รวม	171	100
ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการ	6	3.50
เจ้าหน้าที่	108	63.20
ผู้ปฏิบัติงาน	57	33.30
รวม	171	100
อายุการทำงานรวม		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	57	33.30
6 - 10 ปี	34	19.90
11 ปีขึ้นไป	80	46.80
รวม	171	100

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการสำรวจข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 171 คน เป็นเพศชาย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 35.70 เป็นเพศหญิง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 64.30 มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 35.70 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 มีระดับตำแหน่งงานปัจจุบันในระดับผู้อำนวยการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 63.20 และระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 มีอายุการทำงานรวมน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 อายุการทำงานรวม 6 - 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 และอายุการทำงานรวม 11 ปีขึ้นไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80

4.1.2 ผลการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์ เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ใน 3 มิติ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้มาจากวิเคราะห์ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation - SD) มาช่วยในการแปลผลและวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อหาข้อค้นพบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในมิติต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามแต่ละมิติ ดังนี้

4.1.2.1 มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การ ตามนโยบาย

ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation - SD) มาช่วยในการแปลผลและวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการแปรผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม	Mean	SD	แปรผล
1. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การมากยิ่งขึ้น	4.91	0.28	มากที่สุด
2. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดคุณภาพและความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ	4.39	0.49	มาก
3. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะ	4.19	0.75	มาก
4. ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดการปรับโครงสร้างองค์การของท่าน	4.15	0.56	มาก
5. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมของท่าน	3.05	0.50	ปานกลาง
6. ท่านคิดว่าตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยปรับปรุงองค์การของท่านให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ	5.00	0.00	มากที่สุด
7. ท่านคิดว่าการปรับโครงสร้างองค์การของท่านจากสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มาสู่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	3.46	0.75	ปานกลาง

8. ท่านคิดว่าตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยส่งเสริมให้องค์กรของท่านมีความรับผิดชอบต่อรายงานต่อสาธารณะ	3.89	0.84	มาก
9. ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยส่งเสริมให้การทำงานในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.84	0.57	มากที่สุด
10. ท่านคิดว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยตามระบบหน่วยงาน 4.0	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.29	0.33	มาก

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการสำรวจข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในมิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.29 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.33 โดยสามารถแจกแจงตามลำดับ ได้แก่ “ท่านคิดว่าตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยปรับปรุงองค์การของท่านให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ” และ “ท่านคิดว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และทันสมัยตามระบบหน่วยงาน 4.0” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากันอยู่ที่ 5.00 อยู่ในระดับ “มากที่สุด” ต่อมาความคิดเห็นที่อยู่ในระดับ “มาก” ได้แก่ “ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรมากยิ่งขึ้น”, “ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยส่งเสริมให้การทำงานในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”, “ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดคุณภาพและความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ”, “ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบต่อรายงานต่อสาธารณะ”, “ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดการปรับโครงสร้างองค์กร ของท่าน” และ “ท่านคิดว่าตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยส่งเสริมให้องค์กรของท่านมีความรับผิดชอบต่อรายงานต่อสาธารณะ” มีค่าเฉลี่ย

เลขคณิตอยู่ที่ 4.91, 4.84, 4.39, 4.19, 4.15 และ 3.89 ตามลำดับ ในขณะที่ความคิดเห็นที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ “ท่านคิดว่าการปรับโครงสร้างองค์การของท่านจากสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มาสู่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ” และ “ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมของท่าน ” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.46 และ 3.05

4.1.2.2 มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมรับใน

องค์การ

ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation - SD) มาช่วยในการแปลผลและวิเคราะห์หองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการแปรผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมรับในองค์การ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม	Mean	SD	แปรผล
1. ท่านคิดว่าการดำเนินการตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การของท่าน	4.34	0.73	มาก
2. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับและปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ด้วยความเต็มใจ	3.89	0.63	มาก
3. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับและปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	3.88	1.02	มาก

4. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับแต่ไม่ปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0	1.85	0.36	น้อย
5. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 แต่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	2.54	0.75	ปานกลาง
6. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะต่อต้านและไม่ยอมปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0	1.29	0.43	น้อยที่สุด
7. ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล	4.60	1.20	มากที่สุด
8. ท่านคิดว่าการต่อต้านตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 คือการขัดขืนคำสั่งของรัฐบาล	3.00	0.00	ปานกลาง
9. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การควรได้รับการเห็นชอบจากบุคลากรในองค์การก่อน	3.15	0.66	ปานกลาง
10. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์การของท่านเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0	3.25	1.06	ปานกลาง
รวม	3.18	0.20	ปานกลาง

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการสำรวจข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ในมิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมรับในองค์การ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.20 โดยสามารถแจกแจงตามลำดับ ได้แก่ “ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 5.00 อยู่ในระดับ “มากที่สุด” รองลงมา คือ ระดับ “มาก” ได้แก่

“ท่านคิดว่าการดำเนินการตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การของท่าน”, “ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับและปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ด้วยความเต็มใจ” และ “ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับและปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.34, 3.89 และ 3.88 ตามลำดับ ต่อมา คือ ระดับ “ปานกลาง” ได้แก่ “ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์การของท่านเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0”, “ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การควรได้รับการเห็นชอบจากบุคลากรในองค์การก่อน”, “ท่านคิดว่าการต่อต้านตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 คือการขัดขืนคำสั่งของรัฐบาล” และ “ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 แต่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.25, 3.15, 3.00 และ 2.54 ตามลำดับ ถัดมา คือ ระดับ “น้อย” ได้แก่ “ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับแต่ไม่ปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 1.85 ลำดับสุดท้าย คือ ระดับ “น้อยที่สุด” ได้แก่ “ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะต่อต้านและไม่ยอมปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 1.29

4.1.2.3 มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมใน

องค์การ

ผู้ศึกษาเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation - SD) มาช่วยในการแปลผลและวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการแปรผลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมในองค์การ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม	Mean	SD	แปรผล
1. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ท่านคิดว่าการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน	5.00	0.00	มากที่สุด
3. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน	3.00	1.36	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ขององค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน	3.56	1.09	มาก
5. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน	5.00	0.00	มากที่สุด
6. ท่านคิดว่าการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมด้วย	3.46	1.08	ปานกลาง
7. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ให้มากขึ้น	4.30	0.46	มาก
8. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก (โลกาภิวัตน์, เศรษฐกิจ, การเมือง, ฯลฯ) ส่งผลให้องค์การของท่านมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง	4.89	0.31	มากที่สุด

9. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการตอบสนองตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0	3.62	1.20	มาก
10. ท่านคิดว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมมีผลมาจากการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0	3.89	1.06	มาก
รวม	4.17	0.56	มาก

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการสำรวจข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ในมิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.56 โดยสามารถแจกแจงตามลำดับ ได้แก่ “ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน”, “ท่านคิดว่า การปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน” และ “ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากันอยู่ที่ 5.00 อยู่ในระดับ “มากที่สุด” ถัดมา คือ ระดับ “มาก” ได้แก่ “ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก (โลกาภิวัตน์, เศรษฐกิจ, การเมือง, ฯลฯ) ส่งผลให้องค์การของท่านมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง”, “ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ให้มากขึ้น”, “ท่านคิดว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมมีผลมาจากการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0”, “ท่านคิดว่าวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการตอบสนองตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0” และ “ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ขององค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.89, 4.30, 3.89, 3.62 และ 3.56 ตามลำดับ ในขณะที่ลำดับสุดท้าย คือ ระดับ “ปานกลาง” ได้แก่ “ท่านคิดว่า การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมด้วย” และ “ท่านคิดว่าความสัมพันธ์

ระหว่างบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 3.46 และ 3.00 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบกับทบทวนเนื้อหาจากเอกสาร และใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Component Analysis) มาช่วยในการแปลผลและวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษาใน 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย, มิติที่ 2: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมรับในองค์การ และมิติที่ 3: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ โดยผู้ศึกษาได้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นการเก็บข้อมูล เพื่อเป็นการหาข้อค้นพบที่ชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ตามกรอบ ดังนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จำนวน 21 ราย ในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561 ดังสรุปในตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์จริงตามระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่างเป้าหมาย	จำนวนตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์จริง	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ			
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	1	1	100
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1	1	100
ฝ่ายที่ปรึกษาด้านบริการ	1	0	0
ฝ่ายพัฒนาและจัดการแอปพลิเคชัน	1	1	100
ฝ่ายวิศวกรรมและปฏิบัติการ	1	0	0
ผู้อำนวยการ	1	1	100
ฝ่ายนวัตกรรม	1	1	100
ฝ่ายบริหารกลาง	1	1	100

เจ้าหน้าที่			
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	1	1	100
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1	1	100
ฝ่ายที่ปรึกษาด้านบริการ	1	1	100
ฝ่ายพัฒนาและจัดการแอปพลิเคชัน	1	1	100
ฝ่ายวิศวกรรมและปฏิบัติการ	1	1	100
ฝ่ายอำนวยการ	1	1	100
ฝ่ายนวัตกรรม	1	1	100
ฝ่ายบริหารกลาง	1	1	100
ผู้ปฏิบัติงาน			
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	1	1	100
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	1	1	100
ฝ่ายที่ปรึกษาด้านบริการ	1	1	100
ฝ่ายพัฒนาและจัดการแอปพลิเคชัน	1	1	100
ฝ่ายวิศวกรรมและปฏิบัติการ	1	0	0
ฝ่ายอำนวยการ	1	1	100
ฝ่ายนวัตกรรม	1	1	100
ฝ่ายบริหารกลาง	1	1	100
รวม	24	21	87.50

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการสำรวจข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายทั้งหมด ที่ต้องการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลจำนวน 24 ราย จากทุกระดับตำแหน่งงานปัจจุบันในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) แต่เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์จริง สามารถเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ได้เพียง 21 ราย โดยแบ่งตามระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน และอายุการทำงานรวม เพื่อนำมาประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยหากจำแนกตามระดับตำแหน่งงานปัจจุบันพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสัมภาษณ์มากที่สุด ได้แก่

ระดับเจ้าหน้าที่	จำนวน	8 ราย
ระดับผู้ปฏิบัติงาน	จำนวน	7 ราย
ระดับผู้อำนวยการ	จำนวน	6 ราย

และพบว่า หากจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุการทำงานรวมแล้ว ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานรวมอยู่ที่ 6 - 10 ปี จำนวน 9 ราย รองลงมา ได้แก่ อายุการทำงานรวม 11 ปีขึ้นไป จำนวน 8 ราย และสุดท้าย ได้แก่ อายุการทำงานรวมน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 4 ราย แต่หากแยกตามระดับตำแหน่งงานปัจจุบันพบว่า

ระดับผู้อำนวยการ

อายุการทำงานรวม 11 ปีขึ้นไป จำนวน 6 ราย

ระดับเจ้าหน้าที่

อายุการทำงานรวมมากที่สุด ได้แก่ 6 - 10 ปี จำนวน 6 ราย

อายุการทำงานรวมน้อยที่สุด ได้แก่ 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 2 ราย

ระดับผู้ปฏิบัติงาน

อายุการทำงานรวมมากที่สุด ได้แก่ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 4 ราย

อายุการทำงานรวมน้อยที่สุด ได้แก่ 6 - 10 ปี จำนวน 3 ราย

4.2.2 ผลการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การใน 3 มิติ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบกับทบทวนเนื้อหาจากเอกสาร และใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Component Analysis) มาช่วยในการแปลผลและวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อหาข้อค้นพบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในมิติต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ตามแต่ละมิติ ดังนี้

1. คำถามในมิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย

1.1 ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ในความคิดของท่านเป็นอย่างไร

1.2 ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่หรือไม่ อย่างไร

1.3 ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การของท่านส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ อย่างไร

1.4 ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานทำงานตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การอย่างไร

1.5 ท่านคิดว่ากระบวนการทำงานที่ถูกปรับเปลี่ยนไปจะส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการหรือไม่ อย่างไร

1.6 ความรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะเป็นสิ่งที่ทุกองค์การพึงควรปฏิบัติ ท่านเห็นด้วยกับประโยคนี้อหรือไม่

ตารางที่ 4.8 แสดงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	จำนวน	ร้อยละ
ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง		
- มุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์	7	33.33
- มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ	9	42.86
- รับผิดชอบต่อรายงานต่อสาธารณะ	5	23.81
รวม	21	100
ผู้อำนวยการ		
- มุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์	2	33.33
- มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3	50
- รับผิดชอบต่อรายงานต่อสาธารณะ	1	16.67
รวม	6	100
เจ้าหน้าที่		
- มุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์	3	37.50
- มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3	37.50
- รับผิดชอบต่อรายงานต่อสาธารณะ	2	25
รวม	8	100

ผู้ปฏิบัติงาน		
- มุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์	2	28.57
- มุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3	42.86
- รับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะ	2	28.57
รวม	7	100

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการสำรวจข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561

จากตารางที่ 4.6 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.86 เห็นว่า การมุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายจากรัฐบาล และเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงหน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ฉับไว ไม่เป็นองค์กรที่เฉื่อยชาเหมือนแต่ก่อน หากพิจารณาลงไปตามระดับตำแหน่งงาน พบว่า

ระดับผู้อำนวยการ จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 เห็นด้วยกับการมุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยให้เหตุผลว่า ประชาชนและผู้รับบริการคือกลุ่มคนที่มีความสำคัญกับองค์กร องค์กรจึงควรต้องปรับตัวให้เท่าทันกับความต้องการและใส่ใจประชาชน

ระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.50 เห็นด้วยกับ การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ และการมุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งมีระดับความคิดเห็นเท่ากัน

ระดับผู้ปฏิบัติงานจำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.86 เห็นด้วยกับการมุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยให้เหตุผลว่า ในปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากที่สุด องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นเดินทางภารกิจใหม่ขององค์กรอย่างเต็มรูปแบบเพื่อผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดผลรูปธรรม สามารถขับเคลื่อนบทบาทรัฐบาลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างฉลาด ภายใต้หลักการการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญคือ การมีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น ระบบการยืนยันตัวตน (ID) ข้อมูล (Data) และการใช้จ่ายเงิน (Payment) ที่มั่นคง ปลอดภัย

และน่าเชื่อถือ บุคลากรภาครัฐมีทัศนคติ (Mindset) ที่เปิดกว้าง ไร้พรมแดน (Openness) มองผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User-Centric) สร้างการบริการผ่านระบบดิจิทัล (Digital Services) ที่ตรงความต้องการง่ายต่อการใช้งาน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมถึงการมีทัศนคติแบบดิจิทัล (Digital Mindset) ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม การปรับตัวและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อเทคโนโลยีที่กระจุกกระจาย (Disruptive Technology) การสร้างให้เกิดระบบความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งมีชีวิตและสิ่งแวดล้อม (Ecosystem) และมีหุ้นส่วน (Partner) ที่เข้มแข็ง เป็นการยกระดับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การภาครัฐเพื่อให้อำนาจสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้ามหน่วยงาน ส่งมอบบริการที่สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใสได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ยังพบปัญหาในเรื่องความรู้ความเข้าใจโดยละเอียดเกี่ยวกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จึงส่งผลให้เกิดปัญหาในการความไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การ

ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์รองลงมาจำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.33 เห็นว่า การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้เหตุผลว่าการจะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จได้จะต้องดูที่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ หากประชาชนหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจหลังจากได้รับบริการ ก็จะแสดงให้เห็นว่าองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทำงานไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 คือ การทำงานขององค์การภาครัฐที่ฉลาด รวดเร็ว และฉับไวมากขึ้น ไม่ได้มองแต่เรื่องการให้บริการเท่านั้น การทำงานภายใน การวางแผน การแก้ปัญหาของประชาชน โดยใช้ข้อมูลการสนับสนุนผู้ให้บริการ (Facilitator) ให้การศึกษาแก่ประชาชน เหล่านี้คือบทบาทใหม่ขององค์การภาครัฐ งานที่เป็นกิจวัตรประจำวันจะค่อย ๆ หายไป จากนั้นคนในองค์การภาครัฐก็จะยกระดับการทำงานให้มีคุณค่ามากขึ้น เกิดบริการดิจิทัลที่ตอบโจทย์ประชาชนจริง ๆ รัฐบาลดิจิทัลจะนำไปสู่การลดการใช้กระดาษ (Paperless) และสังคมไร้เงินสด (Cashless) ในที่สุด ดังนั้นเมื่อสามารถยกระดับขององค์การภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลที่ฉลาด (Smart Government) ได้ ผลประโยชน์ก็จะส่งผลถึงประชาชนมากที่สุด ดังที่ภาครัฐประกาศลดสำเนาเอกสารในการติดต่อราชการ คือ เจตนารมณ์ที่ให้ประชาชนสัมผัสได้ว่าองค์การภาครัฐกำลังก้าวสู่การเป็นดิจิทัลแล้ว ซึ่งบทบาทใหม่ในยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐ ไม่ได้มองแต่เรื่องของคนกำกับดูแลเท่านั้น แต่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในเรื่องการสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานขององค์การภาครัฐเข้าด้วยกัน ทำให้ได้ข้อมูลขนาดใหญ่หรือว่า Big Data อัตโนมัติ ก่อให้เกิดนวัตกรรม

ข้อมูลไปสู่การเป็นปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence - AI) ในที่สุด ซึ่งภาคเอกชน ภาคประชาชนสามารถนำข้อมูลเปิดภาครัฐ (Open Government Data) ไปต่อยอดเพื่อใช้ประโยชน์ได้ ในจุดนี้ยังพบปัญหาเนื่องจากบุคลากรยังขาดความชำนาญในด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ถึงแม้ว่าสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จะมีการทดลองนำเทคโนโลยีตัวเล็กทรอนิกส์มาใช้โดยการย้ายฐานข้อมูลของประชาชนจากกระดาษมาสู่ระบบคอมพิวเตอร์ แต่ยังคงขาดการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ประชาชนผู้รับบริการ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความรู้ เช่น การฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจที่แตกฉานและสามารถนำไปถ่ายทอดได้

และภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่ง จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.81 เห็นว่าการรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะก็เป็นสิ่งสำคัญ หน่วยงานทุกหน่วยพึงควรปฏิบัติ เพื่อให้เป็นองค์การที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาล ในปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากที่สุด องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายจากรัฐบาล และเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงหน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ฉับไว ไม่เป็นองค์การที่เฉื่อยชาเหมือนแต่ก่อน ซึ่งองค์การได้มีการปรับตัว เช่น ย้ายฐานข้อมูลจากกระดาษเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์มากขึ้น เพื่อเป็นการลดทรัพยากรธรรมชาติไปในตัว มีการดำเนินการติดตั้งตู้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งประชาชนหรือผู้รับบริการสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนเองได้โดยใช้บัตรประจำตัวประชาชน สามารถตรวจสอบสิทธิการรักษาพยาบาล สิทธิประกันสังคม ฯลฯ โดยที่ไม่จำเป็นต้องเดินทางไปหลายที่ ในด้านการมุ่งเน้นประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ การจะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จได้จะต้องดูที่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ หากประชาชนหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจหลังจากได้รับบริการ ก็จะแสดงให้เห็นว่าองค์การประสบความสำเร็จ องค์การจึงได้ปรับตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ให้เป็นองค์การที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการกำกับรายงานและติดตามผล เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ และที่สำคัญจะต้องมีความรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะ ซึ่งความรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นสิ่งที่องค์การทุกที่ หน่วยงานทุกหน่วยพึงควรปฏิบัติ เพื่อให้เป็นองค์การที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาล และเพื่อเป็นการลดการทุจริตคอร์รัปชันให้น้อยลง แต่ในจุดนี้ยัง ประสบปัญหาในเรื่องของการดำเนินการตรวจสอบที่ล่าช้าด้วยตามโครงสร้างของระบบราชการ ส่งผลให้ประชาชนได้รับข้อมูลที่ล่าช้าตามไปด้วย

2. คำถามในมิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยอำนาจและการยอมรับในองค์กร

- 2.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0
- 2.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลต่อบุคลากรในองค์กรของท่านอย่างไร
- 2.3 ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์กรของท่านมีลักษณะยอมรับหรือต่อต้านการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0
- 2.4 ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพราะถูกบังคับหรือไม่
- 2.5 พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของบุคลากรในองค์กรภายหลังจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการทำงาน มีลักษณะอย่างไร

ผลจากการศึกษาเอกสารพบว่า ตามเป้าหมายของร่างพระราชบัญญัติรัฐบาลดิจิทัลว่าพระราชบัญญัติรัฐบาลดิจิทัล คือ กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ มาตรา 258ข. (1) และ (2) ที่มุ่งให้เกิดการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสำหรับประชาชน โดยหน่วยงานรัฐต้องปรับปรุงกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชนตามภารกิจรวมถึงรองรับการบริหารงานภาครัฐ และลดภาระทางด้านเวลา ค่าใช้จ่าย การจัดเตรียมเอกสารที่ต้องติดต่อกับหน่วยงานของรัฐ โดยให้หน่วยงานรัฐแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลหรือเอกสารระหว่างกัน มีการปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้องและทันสมัย และมีการเปิดเผยข้อมูลราชการเป็นไปตามมาตรฐานสากล ที่ไม่มีผลต่อความมั่นคง และความเป็นส่วนตัว รวมถึงให้มีการยกระดับทักษะความรู้ของบุคลากรภาครัฐ

ทั้งนี้ หลักการสำคัญของพระราชบัญญัติรัฐบาลดิจิทัล มี 3 หลักการคือ 1. จัดทำข้อมูลและบริการในรูปแบบดิจิทัล ช่วยเพิ่มช่องทางชำระเงินทางดิจิทัลสำหรับบริการของภาครัฐ (Digitization) 2. การแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานรัฐ โดยศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางแห่งชาติและระบบบริการดิจิทัลภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว เพื่อเชื่อมโยงไปยังบริการดิจิทัลระหว่างหน่วยงานรัฐเข้าด้วยกัน (Integration) 3. การเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนสามารถสืบค้นและนำมาใช้ประโยชน์ได้ฟรี (Open Government Data)

โดยกฎหมายฉบับนี้มีผลบังคับใช้เฉพาะหน่วยงานภาครัฐ มี 6 หมวด 1 หมวดเฉพาะกาล รวม 40 มาตรา ซึ่งในหมวดที่ 1 สาระสำคัญคือ แนวทางการเป็นรัฐบาลดิจิทัลและบทบาทของภาครัฐ เช่น การปรับปรุงนโยบายหลักเกณฑ์ และจะต้องทบทวนแผนงานปีละครั้ง มีการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ สำหรับหมวดที่ 2 สาระสำคัญคือ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้ทุกหน่วยงานปรับปรุงระบบไปในทิศทางเดียวกัน สาระสำคัญหมวดที่ 3 คือ จะต้องปรับปรุงข้อมูลและบริการดิจิทัล โดยไม่ให้มีการซ้ำซ้อนกัน และต้องมีระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัลเพื่อความมั่นคง ปลอดภัย สาระสำคัญหมวดที่ 4 คือ การแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานของรัฐ โดยให้มีศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลกลางแห่งชาติ และจะต้องมีจุดให้บริการที่เป็นจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ด้วย สาระสำคัญหมวดที่ 5 คือ เปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลต่อสาธารณะในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากลสามารถนำไปใช้งานต่อได้ และ สาระสำคัญหมวดที่ 6 คือ ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการรัฐบาลดิจิทัลมาขับเคลื่อนการบังคับใช้กฎหมาย โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นหน่วยงานกลางทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานเกี่ยวกับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ในบทเฉพาะกาลกำหนดไว้ว่าเมื่อกฎหมายฉบับนี้มีผลบังคับใช้จะต้องทำให้แล้วเสร็จภายใน 5 ปี

ตารางที่ 4.9 แสดงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง		
- ยอมรับแบบปฏิบัติตามทันทีด้วยความเต็มใจ	9	42.86
- ยอมรับแบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	7	33.33
-ต่อต้านแบบนิ่งเฉย ไม่ยอมปฏิบัติตามโดยสิ้นเชิง	0	0
-ต่อต้านแบบปฏิบัติตามแต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า	5	23.81
-ต่อต้านแบบมีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	0	0
รวม	21	100
ผู้อำนวยการ		
- ยอมรับแบบปฏิบัติตามทันทีด้วยความเต็มใจ	3	50
- ยอมรับแบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	2	33.33

- ต่อต้านแบบนิ่งเฉย ไม่ยอมปฏิบัติตามโดยสิ้นเชิง	0	0
- ต่อต้านแบบปฏิบัติตามแต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า	1	16.67
- ต่อต้านแบบมีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	0	0
รวม	6	100
เจ้าหน้าที่		
- ยอมรับแบบปฏิบัติตามทันทีด้วยความเต็มใจ	4	50
- ยอมรับแบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	2	25
- ต่อต้านแบบนิ่งเฉย ไม่ยอมปฏิบัติตามโดยสิ้นเชิง	0	0
- ต่อต้านแบบปฏิบัติตามแต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า	2	25
- ต่อต้านแบบมีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	0	0
รวม	8	100
ผู้ปฏิบัติงาน		
- ยอมรับแบบปฏิบัติตามทันทีด้วยความเต็มใจ	2	28.57
- ยอมรับแบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	3	42.86
- ต่อต้านแบบนิ่งเฉย ไม่ยอมปฏิบัติตามโดยสิ้นเชิง	0	0
- ต่อต้านแบบปฏิบัติตามแต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า	2	28.57
- ต่อต้านแบบมีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม	0	0
รวม	7	100

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการสำรวจข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561

จากตารางที่ 4.7 ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.86 ยอมรับและปฏิบัติตามทันทีด้วยความเต็มใจ โดยให้เหตุผลว่า ทุกองค์การภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐจะต้องตอบรับนโยบายของรัฐบาลเป็นปกติ ดังนั้น องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา บุคลากรในองค์การจะต้องมีความใส่ใจ และทันสมัยอยู่เสมอ อีกทั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ยังทำหน้าที่เปรียบเสมือนฝ่ายดิจิทัลให้แก่ภาครัฐ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคโลกาภิวัตน์เป็นอย่างมาก หากพิจารณาลงไปตามระดับตำแหน่งงาน พบว่า

ระดับผู้อำนวยการ จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 เห็นด้วยกับการยอมรับแบบปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ รองลงมา ได้แก่ การยอมรับแบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม คิดเป็น

ร้อยละ 33.33 ในขณะที่ คิดเป็นร้อยละ 16.67 เห็นด้วยกับการต่อต้านแบบปฏิบัติตามแต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า

ระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 เห็นด้วยกับการยอมรับแบบปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ รองลงมา ได้แก่ การยอมรับแบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม และการต่อต้านแบบปฏิบัติตามแต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า มีระดับความคิดเห็นเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25

ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.86 เห็นด้วยกับการยอมรับแบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม ในขณะที่การยอมรับแบบปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และการต่อต้านแบบปฏิบัติตามแต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า มีระดับความคิดเห็นเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 28.57

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังพบว่า ไม่มีผู้ให้สัมภาษณ์คนใดเห็นด้วยกับการต่อต้านแบบนิ่งเฉย ไม่ยอมปฏิบัติตามโดยสิ้นเชิง และการต่อต้านแบบมีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม

ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ตามกฎหมายนี้ได้กำหนดให้หน่วยงานขององค์การภาครัฐมีหน้าที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งมาตรฐานข้อกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดขึ้นตามกฎหมายเพื่อให้หน่วยงานของรัฐเกิดการพัฒนาระบบการทำงานและระบบข้อมูลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐ โดยมีคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานทำหน้าที่กำกับดูแล รวมถึงขับเคลื่อนภารกิจและแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามกฎหมายนี้ ซึ่งหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กฎหมายฉบับนี้ ได้แก่ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ทั้งราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน รัฐสภา ศาล องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์การอัยการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และหน่วยงานอิสระของรัฐ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินการเรื่องใดตามลำดับก่อนหลังนั้น จะใช้กลไกตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลเป็นมาตรการบังคับ

ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์รองลงมา จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.33 เห็นว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการยอมรับแบบปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การต้องตอบสนอง โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้เหตุผลว่า เนื่องจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ทำหน้าที่เปรียบเสมือนฝ่ายดิจิทัลให้แก่ภาครัฐ จึงเปรียบได้กับเป็นต้นแบบด้านเทคโนโลยีให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลมีหน้าที่ออกนโยบายแล้วให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติ โดยที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ซึ่งเป็นหน่วยงาน

ต้นแบบด้านเทคโนโลยี สามารถเสนอข้อคิดเห็น ปรับปรุงก่อนนำไปใช้ เพื่อให้ภาครัฐมีการเปลี่ยนเข้าสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่าเป็นเนื่องจากหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงาน มีหน้าที่ต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ โดยในช่วงเริ่มต้นหลังจากกฎหมายประกาศใช้แล้ว การดำเนินการในบางเรื่องตามกฎหมาย เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ การดำเนินการตามที่คณะกรรมการกำหนด เป็นต้น จำเป็นต้องรอให้คณะกรรมการจัดทำและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งมาตรฐาน มาตรการและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องก่อน เช่น มาตรฐานการจัดทำข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล มาตรฐานการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อกำหนดการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัลภาครัฐ เป็นต้น จึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานของรัฐก็สามารถเตรียมการหรือริเริ่มการดำเนินการตามกฎหมายฉบับนี้ได้ก่อน เช่น การนำระบบดิจิทัลที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานและการให้บริการประชาชน ลดการใช้กระดาษหรือสำเนาเอกสาร การจัดให้มีระบบการชำระเงินทางดิจิทัลอีกช่องทางหนึ่ง รวมทั้งสร้างความตระหนักแก่บุคลากรในการปฏิบัติตามกฎหมายนี้ เป็นต้น

ในขณะเดียว กันภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนที่เหลือ จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.81 เห็นว่าการต่อต้านแบบปฏิบัติตามแต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า มีความสำคัญ โดยให้เหตุผลว่า องค์กรไม่มีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปทุกยุคสมัย เพราะเชื่อว่าการใช้ระบบแบบเดิมเป็นสิ่งที่ยั่งยืนอยู่แล้ว แต่หากมีการตอบรับนโยบายจากรัฐบาลที่ดีก็จะปฏิบัติตามแต่ต้องใช้เวลาเนื่องจากเคยชินกับระบบการทำงานแบบเก่า ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลกระทบกับการทำงานรูปแบบเดิมที่เคยเป็นอยู่ ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็วอาจทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน และทำให้การทำงานมีความล่าช้าเพิ่มมากขึ้น

และสุดท้ายผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 0 ราย คิดเป็นร้อยละ 0 ไม่มีลักษณะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการต่อต้านแบบนิ่งเฉย ไม่ปฏิบัติตามโดยสิ้นเชิง และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการต่อต้านแบบมีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า หากหน่วยงานในภาครัฐไม่ตอบสนองคำสั่งหรือนโยบายของรัฐบาลและผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้เกิดความผิด ดังนั้น หน่วยงานในภาครัฐจึงมีหน้าที่ตอบสนองคำสั่งหรือนโยบายแล้วนำไปปฏิบัติการให้ความร่วมมือในการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยไม่มีข้อสงสัยหรือ

ตั้งคำถาม เป็นการแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าทันสมัย หากองค์การขอความร่วมมือก็ยินดีและพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง

3. คำถามในมิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่านหรือไม่ อย่างไร

3.2 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่านหรือไม่ อย่างไร

3.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับประโยคที่ว่า องค์การจะสามารถอยู่รอดได้ หากรู้จักการเปลี่ยนแปลง

3.4 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การเดิมที่เคยเป็นอยู่อย่างไร

3.5 ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรสามารถส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การได้หรือไม่

ผลจากการศึกษาเอกสารพบว่า สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) หรือ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) เดิม มีการจัดทำและดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ซึ่งสอดคล้องกับตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 16 ที่ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 เห็นชอบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยให้แต่ละกระทรวงปรับปรุงและบูรณาการแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของส่วนราชการและหน่วยงานในกำกับจัดทำในลักษณะแบบขยับหรือทำไปปรับไป (Rolling Plan) ซึ่งจะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ทุกปีอย่างต่อเนื่องไป แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี จึงมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้

ตารางที่ 4.10 แสดงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ	จำนวน	ร้อยละ
ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่าง		
- ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	7	33.33
- ปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	11	52.38
- ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ	1	4.76
- ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ	2	9.52
รวม	21	100
ผู้อำนวยการ		
- ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	2	33.33
- ปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	4	66.67
- ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ	0	0
- ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ	0	0
รวม	6	100
เจ้าหน้าที่		
- ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	3	37.50
- ปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	4	50
- ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ	0	0
- ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ	1	12.50
รวม	8	100
ผู้ปฏิบัติงาน		
- ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	2	28.56
- ปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	3	42.86
- ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ	1	14.29
- ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ	1	14.29
รวม	7	100

ที่มา: ผู้ศึกษาได้มาจากการสำรวจข้อมูลภาคสนามในช่วงเดือนตุลาคม - เดือนธันวาคม 2561

จากตารางที่ 4.8 ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 52.38 เห็นว่า การปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยมีความเห็นว่า การที่จะก้าวทันเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ องค์การจะต้องใส่ใจกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน และการทำงานจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของภาครัฐในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ยุค 4.0 สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จึงได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565) ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2558 - 2564) ยุทธศาสตร์ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ แผนการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2561 - 2564) และแผนแม่บทอื่น ๆ โดยคำนึงถึงความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดิน ควบคู่กับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลภายใต้วิสัยทัศน์ คือ “เปลี่ยนผ่านภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล (Transform Government to The Digital Age)” หากพิจารณาลงไปตามระดับตำแหน่งงาน พบว่า

ระดับผู้อำนวยการ จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.67 เห็นด้วยกับการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ในขณะที่รองลงมา จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.33 เห็นด้วยกับการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 เห็นด้วยกับการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ รองลงมา เห็นด้วยกับ การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.50 และสุดท้ายเห็นด้วยกับ ค่านิยม ความเชื่อ และ วิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.50

ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 3 ราย เห็นด้วยกับ การปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมา เห็นด้วยกับ การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.56 และสุดท้ายเห็นด้วยกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ (วัฒนธรรมแบบแข็ง/วัฒนธรรมแบบอ่อน) และ ค่านิยม ความเชื่อ และ วิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ มีระดับความคิดเห็นเท่ากันอย่างละ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.50

ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยขึ้น เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศ ให้มีความชัดเจน สอดคล้องกัน ระหว่างทุกหน่วยงานรัฐ และมีองค์ประกอบของยุทธศาสตร์

ประกอบการพัฒนา และแผนการดำเนินงานของประเทศ เพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของ ภาครัฐไทยทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เสริมสร้างให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ ของการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและการให้บริการ ภาครัฐที่มีอยู่เดิมเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาล ดิจิทัล โดยนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาครัฐ หลายแผน/นโยบาย ได้มีการกำหนดเป้าหมายหลักหรือกรอบยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันก้าวทันเวทีโลก ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ สร้างโอกาสทางสังคม อย่างเท่าเทียม ด้วยข้อมูลข่าวสาร และบริการผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล ด้วย การเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะ ที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการ ประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล ตลอดจนปฏิรูปกระบวนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติงานโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์รองลงมา จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.33 เห็นว่า การปรับตัวเพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมดิจิทัลอย่าง เต็มรูปแบบ ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่สะดวก รวดเร็ว อย่างไม่มีข้อจำกัด ทำให้ปัจจุบันมี รูปแบบการให้บริการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งการทำธุรกรรมทางการเงิน ซื้อสินค้า สั่งอาหาร จองตั๋ว จองโรงแรม หรือเรียกบริการรถรับส่งออนไลน์ด้วยโทรศัพท์เคลื่อนที่เพียงเครื่องเดียว เมื่อเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนโลก องค์การภาครัฐจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้มีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการ เป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่ผ่านมาองค์การภาครัฐไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด และเมื่อโลก เริ่มก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางความคิดในทุกภาคส่วนจึงเกิดขึ้น โดยเฉพาะองค์การภาครัฐไทยได้เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร ราชการแผ่นดิน ทั้งด้านการให้บริการแก่ประชาชน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เทคโนโลยี ดิจิทัลสามารถช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนได้ในหลากหลายมิติไม่ว่าจะเป็น การสร้างโอกาสทางการเรียนรู้เพิ่มรายได้การเข้าถึงบริการของภาครัฐ ดังนั้น เพื่อให้องค์การภาครัฐ

ได้รับประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีดิจิทัล หน่วยงานภาครัฐจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง ร่วมมือกัน พัฒนาและยกระดับภาครัฐในภาพรวมให้ก้าวสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้ประเทศไทยสามารถ พัฒนาได้อย่างยั่งยืน และก้าวทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

ในขณะเดียวกัน ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์อีกส่วน จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.52 เห็นด้วยกับค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรม โดยให้เหตุผลว่า หากสมาชิกในองค์การทุกคนมีค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ ไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะมีส่วนในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ และยังส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้ปรับเปลี่ยน ค่านิยมหลักขององค์การ โดยมีชื่อว่า “ค่านิยมองค์การที่มีเพื่อเธอ” หรือเรียกว่า I – CONNECT ได้แก่ นักบูรณาการทุกฝ่าย (Integrator), ความร่วมมือร่วมใจ ทำงานเป็นทีม (Collaboration), เปิดใจปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ (Openness), ริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation), ซื่อสัตย์ มีธรรมาภิบาล (Integrity), มีความเป็นมืออาชีพ (Expertise), บริการลูกค้าด้วยหัวใจ (Customer Excellence) และ ใฝ่รู้และรอบรู้ด้านไอที (IT savvy) โดยค่านิยมดังกล่าวเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจาก ความเชื่อ ทศนคติ และเป็นสิ่งที่องค์การคาดหวังจากบุคลากรในองค์การ เพื่อคาดหวังว่าหากบุคลากรมีความสุขและ ทำงานดีขึ้น ผลการดำเนินงานก็จะสูงขึ้น บุคลากรมีความผูกพันจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ ไม่ขาดงาน อัตราการลาออกของบุคลากรก็จะลดลง

และสุดท้าย ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนที่เหลือ จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.76 เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ (วัฒนธรรมแบบแข็ง/วัฒนธรรมแบบอ่อน) มีส่วนต่อ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ แต่ในความเป็นจริงแล้วผู้ให้สัมภาษณ์ให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า แทบไม่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแต่อย่างใด เนื่องจากการทำงาน และปฏิสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานยังคงเป็นไปในลักษณะเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่จะเพิ่มภาระหน้าที่การทำงานของแต่ละฝ่ายมากขึ้น

จากการค้นคว้าข้อมูลและวิเคราะห์จากเอกสารเพิ่มเติมพบว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การโดยพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นการพัฒนาขีดความสามารถ (Capacity)

ของระบบราชการในการสร้างนวัตกรรมองค์การภาครัฐ (Public Innovation) ซึ่งหลายประเทศได้นำแนวทางมาประยุกต์ใช้และประสบความสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การจัดให้มีห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Public Sector Innovation Lab) ขึ้น โดยการประยุกต์รูปแบบการออกแบบผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจหรือการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นสำคัญและอาศัยการประสานพลังความร่วมมือ (Collaboration) กับทุกภาคส่วนเพื่อคิดค้นและสร้างสรรค์งานร่วมกันผ่านกระบวนการทดสอบ/ทดลองในห้องปฏิบัติการออกแบบ (Design Lab) อันจะช่วยก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการวางนโยบายสาธารณะและการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน เช่น Mindlab ของเดนมาร์ก Helsinki Design Lab ของฟินแลนด์ Nesta's Lab ของอังกฤษ GovLab ของสหรัฐอเมริกา DesignGov ของออสเตรเลีย และ THE Lab ของสิงคโปร์ เป็นต้น

แนวทางดังกล่าวนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อช่วยสร้างนวัตกรรมองค์การภาครัฐไทยได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) นวัตกรรมบริการ (Services Innovation) เป็นการปรับปรุงคุณภาพบริการหรือสร้างบริการใหม่ (New or Improved Service) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น การบริการสุขภาพเคลื่อนที่ (Health Care at Home) เป็นต้น 2) นวัตกรรมการส่งมอบบริการ (Service Delivery Innovation) เป็นการให้บริการในรูปแบบใหม่หรือที่แตกต่างไปจากเดิม (New or Different Way of Providing a Service) เช่น การจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์การยื่นและชำระประกันสังคมแบบออนไลน์หรือผ่านทางแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น 3) นวัตกรรมการบริหาร/องค์การ (Administrative or Organizational Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่ ตลอดจนการสร้างระบบงานหรือกระบวนการใหม่ (New Process) เช่น การตรวจสอบอาคารตามความเสี่ยง เป็นต้น 4) นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual Innovation) เป็นการสร้างมุมมองใหม่หรือการแสวงหาหนทางใหม่ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา รวมทั้งการโต้แย้งสมมติฐานเดิม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันความคิดใหม่ เช่น การเป็นเกษตรกรที่ทันสมัย (Smart Farmer) เป็นต้น 5) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือ นโยบายแบบใหม่ซึ่งส่งผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์หรือพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การทำให้กัญชาเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Decriminalization/Legalization) การอนุญาตให้มีการซื้อขาย (Tradable Permits) เกี่ยวกับอนุพันธ์ล่วงหน้าสภาพอากาศ (Weather Derivatives) เป็นต้น และ 6) นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovation) เป็นการวางระบบใหม่หรือเปลี่ยนแปลง

ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน อันก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างหรือในระดับขั้นพื้นฐาน (Systemwide Change/Fundamental Transformation) หรือส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้าง หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ เช่น การแยกส่วนระหว่างผู้ซื้อบริการ และผู้ให้บริการทางด้านสาธารณสุข เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560)

โดยสรุปแล้ว หากมีการประยุกต์ใช้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างนวัตกรรมให้เกิดคุณค่า ต่อสาธารณะ (Public Value) เท่านั้น แต่ยังเป็น การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร กิจการบ้านเมือง และตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชนผู้ใช้บริการ (End - User's Needs) ได้ ลดความเสี่ยงของความผิดพลาด มีความครอบคลุมครบถ้วนทุกมิติ มากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ ลดปัญหา ความซ้ำซ้อนสิ้นเปลือง รวมทั้งเป็นการเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐได้อีกด้วย

การนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาปรับใช้กับการทำงานหรือการให้บริการของหน่วยงาน เพียงอย่างเดียว อาจมีได้นำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ได้ แต่จะมีหลายองค์ประกอบที่ เกี่ยวข้อง เช่น ตัวผู้บริหารระดับสูง การวางแผนของรัฐบาลกลาง การมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นทั้ง ภาครัฐกิจและภาคประชาชน ฯลฯ หน่วยงานระดับนานาชาติหลายองค์กร เช่น องค์กรการ สหประชาชาติ (United Nations) ธนาคารโลก (World Bank) ฯลฯ ได้มีการจัดทำกรอบแนวคิดที่ เหมาะสมของการพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งกรอบแนวคิดเหล่านี้เป็นแนวทางที่รัฐบาลแต่ละ ประเทศสามารถนำมาปรับใช้กับการจัดทำนโยบายและโครงการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลของประเทศ เช่นเดียวกับการเลือกนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมมาปรับใช้ในแต่ละช่วงของการพัฒนา รัฐบาลเพื่อมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่สมบูรณ์

ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้กำหนดการวางระบบและวิธีการทำงานของ องค์กรภาครัฐไทย ให้มีความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดให้เป็นรัฐที่ เปิดกว้าง สามารถเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย (Open and Connected Government) กำหนดให้เป็นรัฐที่ มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centric Government) และกำหนดให้เป็นรัฐที่เท่าทันและมี ความคิดริเริ่ม (Smart and Innovative Government) ซึ่งเป็นคุณลักษณะของระบบราชการไทย

และเพื่อให้องค์การภาครัฐไทยมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล สามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายตามข้อมูลที่ถูกต้องเชิงลึก และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลและความคุ้มค่าได้ ปัจจุบันองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนและขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ที่จะปรับเปลี่ยนประเทศสู่รูปแบบใหม่เพื่อการพัฒนาเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน โดย 1 ใน 6 ยุทธศาสตร์หลักของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม คือปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการสร้างบริการดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนารากฐาน และการเปลี่ยนรูปแบบบริการใหม่ให้แก่งานและการให้บริการในภาครัฐ ที่จะนำไปสู่การลดเอกสารกระดาษในทุกขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง ก่อให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการให้บริการโดยมีผู้รับบริการทั้งภาคประชาชนและภาคธุรกิจเป็นศูนย์กลาง และให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงข้อมูลของภาครัฐเพื่อนำไปต่อยอดเพิ่มมูลค่าสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมต่อไป

ผลจากการค้นคว้าข้อมูลและวิเคราะห์จากเอกสารเพิ่มเติมพบว่า สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายการเป็นรัฐที่เปิดกว้าง สามารถเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย (Open & Connected Government) ซึ่งจะเป็นการสร้างความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงานโดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานขององค์การภาครัฐได้ รวมไปถึงการโอนถ่ายภารกิจที่องค์การภาครัฐไม่สามารถดำเนินการเองได้ออกไปให้แก่ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน ผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดผลรูปธรรม สามารถขับเคลื่อนบทบาทรัฐบาลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้ ภายใต้หลักการการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญคือการมีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่ตรงความต้องการ ง่ายต่อการใช้งาน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน นอกจากนี้ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ มีการร่วมมือกันอย่างแท้จริง จากข้อมูลการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่สอดคล้องกันพบว่า สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน (สพร.) ได้พัฒนาองค์การโดยการปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารจัดการ และให้บริการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบการให้บริการหรือแอปพลิเคชันพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล

จัดทำมาตรฐาน แนวทาง มาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการทางเทคโนโลยีดิจิทัล และกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและระบบการทำงานระหว่างกันของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงปริมาณในข้อ “ท่านคิดว่าตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยปรับปรุงองค์การของท่านให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ” โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับ “มากที่สุด” และภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 42.86 ที่เห็นว่า การมุ่งเน้นคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนการบูรณาการและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนทะเบียนข้อมูลดิจิทัลภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนและในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ นอกจากนี้ยังส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐให้บริการดิจิทัลแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีการพัฒนาบริการดิจิทัลภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมั่นคงปลอดภัย ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่งยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ยังได้สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบในการจัดทำกรอบการจัดสรรงบประมาณ บูรณาการประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านรัฐบาลดิจิทัล ตลอดจนสนับสนุนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานและแผนระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัล ดำเนินการอื่นเพื่อพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามที่กฎหมายกำหนด และจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน และยังสามารถส่งเสริมการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่การเชื่อมโยงข้อมูลไปจนถึงการดำเนินงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งการบูรณาการข้อมูลนี้จะทำให้องค์การภาครัฐไทยเห็นข้อมูลประชาชนเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์ (Single View of Citizen) ในขณะที่การบูรณาการการดำเนินงานจะทำให้องค์การภาครัฐไทยตระหนักถึงความต้องการทางเทคโนโลยีที่คล้ายคลึงกันในแต่ละหน่วยงาน จึงสามารถลดความซ้ำซ้อนทั้งในด้านของงบประมาณ ระยะเวลา และการดูแลรักษาระบบ อีกทั้งยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพจากการเพิ่มขนาด (Economies of Scale) และจากการใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน (Shared Services) อันจะนำไปสู่การให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว (One Stop Service Management) ที่สามารถตอบโจทย์ด้านการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้มากยิ่งขึ้น

ในด้านการเป็นรัฐที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government) องค์กรภาครัฐไทยมีการทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการ เพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ไม่ว่าจะติดต่อมาด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ จากผลการค้นคว้าข้อมูลและวิเคราะห์จากเอกสารเพิ่มเติมพบว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ที่ปรับเปลี่ยนจากหน่วยงานภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Agency - Centric) เป็นหลัก มาเป็นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric) เป็นหลัก เป็นการยกระดับงานบริการขององค์กรภาครัฐ ให้มีการออกแบบประสบการณ์และดำเนินการแบบเฉพาะเจาะจงตามความต้องการรายบุคคล (Personalized Customer Experience) เป็นไปเพื่อการสอดคล้องกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณในข้อ “ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล” โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับ “มากที่สุด” นอกจากนี้ ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 42.86 ที่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบปฏิบัติตามที่ด้วยความเต็มใจ และได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การที่องค์การภาครัฐตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จากรัฐบาลทันทีด้วยความเต็มใจ เนื่องจากเป็นไปตามกฎหมายที่องค์การภาครัฐทุกหน่วยงานต้องต้องสนองคำสั่งจากรัฐบาล และเป็นไปเพื่อสามารถให้บริการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสิทธิที่ประชาชนรายบุคคลพึงจะได้รับ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในขณะเดียวกันบริบททางสังคมและเศรษฐกิจในยุคดิจิทัลล้วนมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรภาครัฐไทยจึงจำเป็นต้องสร้างสมดุลระหว่างความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน ข้อมูลของประชาชน และการอำนวยความสะดวก โดยกำหนดระดับการรักษาความปลอดภัยและระดับความเข้มงวดของการยืนยันพิสูจน์ตัวตนให้เหมาะสมกับความซับซ้อนของงานบริการประเภทของงานบริการและกลุ่มผู้รับบริการต่าง ๆ

และสุดท้าย จากผลการค้นคว้าข้อมูลและวิเคราะห์จากเอกสารเพิ่มเติมพบว่า การเป็นรัฐที่เท่าทันและมีความคิดริเริ่ม (Smart and Innovative Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบหลายสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานแบบดิจิทัล รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ มีการวางระบบการทำงานให้สามารถบูรณาการเชื่อมโยงตามยุทธศาสตร์ตั้งแต่ตั้งต้นจนจบ และทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในระบบราชการทุกระดับได้ รวมทั้งประหยัดทรัพยากรโดยใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน การนำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัล มาสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐไทย เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว และตรงจุดมากขึ้น โดยมีการเชื่อมต่อระหว่างเครื่องมืออุปกรณ์ (Internet of Things) ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นอาจมีการเชื่อมต่อเครื่องมืออุปกรณ์ให้สื่อสารถึงกันแบบอัตโนมัติโดยไม่ต้องอาศัยการควบคุมของบุคลากรตลอดเวลา ส่งผลให้องค์การภาครัฐไทยได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในปริมาณมาก และเมื่อนำระบบการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาช่วยจัดระเบียบฐานข้อมูล ประกอบกับนำเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Analytics) มาช่วยทำความเข้าใจข้อมูลอย่างลึกซึ้ง ช่วยคาดการณ์ล่วงหน้า พร้อมให้คำแนะนำเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ก็จะนำไปสู่การให้บริการภาครัฐแบบเชิงรุกได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอันเนื่องมาจากการยกระดับองค์การภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน มีการทำงานแบบอัจฉริยะให้บริการ โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง ในขณะที่ผลการศึกษาเชิงปริมาณในข้อ “ท่านคิดว่าการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน” มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 5.00 ซึ่งอยู่ในระดับ “มากที่สุด” สอดคล้องกับภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 52.38 เห็นด้วยกับการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่ง

ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การขับเคลื่อนองค์ภาคภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2560 - 2564 นั้น มีแนวทางการขับเคลื่อนที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง คือ การส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเปลี่ยนผ่านบริการภาครัฐไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) ที่เป็นกรอบทิศทางสำคัญและมีเป้าหมายร่วมกันกับทุกภาคส่วน เพื่อจะผลักดันนโยบายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งองค์การภาครัฐไทยยังคงต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) เป็นสำคัญ นอกจากนี้ จากการประเมินแนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจากสถาบันวิจัยชั้นนำในระดับสากลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของประเทศไทย พบว่าประเทศไทยมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีที่สำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถเชิงดิจิทัลของภาครัฐ ดังนั้น ในการขับเคลื่อนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสำคัญสำหรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัลดังกล่าว

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ได้มีการมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันดำเนินการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมด้วยเช่นกัน ดังนั้น ปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลให้เป็นอย่างดีอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย คือ การปรับตัวของบุคลากรในองค์การภาครัฐต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดจากการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน และการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นด้านดิจิทัลของบุคลากรในองค์การภาครัฐตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกตามวิธีที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 นำไปสู่การยอมรับ**สมมติฐานการศึกษา** ที่ผู้ศึกษากำหนดไว้ว่า ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทำให้บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เกิดการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นหน่วยงานหลักในองค์การภาครัฐที่มีการขับเคลื่อนด้วยตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มากที่สุด

เพราะเป็นหน่วยงานต้นแบบให้กับหน่วยงานในภาครัฐอื่น ๆ อีกทั้งยังมีการปรับโครงสร้างการทำงาน ภารกิจ หน้าที่ เพื่อให้กลายเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานรูปแบบเดิม บุคลากรในองค์กรจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามไปด้วย

เนื้อหาทั้งหมดที่กล่าวไปข้างต้น คือเนื้อหาของบทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์ และเก็บแบบสอบถาม และเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อค้นพบเบื้องต้นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นหลัก และใช้แบบสอบถามเพิ่มเติมเพื่อความแม่นยำของข้อมูลในบทถัดไป ผู้ศึกษาจะได้ทำการสรุปผลและอภิปรายผลการศึกษารวมไปถึงข้อเสนอแนะจากข้อค้นพบที่ได้จากบทที่ 4

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในบทที่ 4 ผู้ศึกษาได้นำมาเรียบเรียง จัดหมวดหมู่ และใช้สถิติเชิงพรรณนาเข้ามาช่วยในการอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถาม ในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน บทที่ 1 ในการที่จะศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ว่ามีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือไม่ อย่างไร และศึกษาปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงาน พัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 และสร้างข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากวัตถุประสงค์ของการศึกษา 2 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ว่ามีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 หรือไม่ อย่างไร
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงาน พัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม และวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความนุ่มลึกและมีความเที่ยงตรง สามารถสะท้อนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การที่ทำการศึกษาได้อย่างมีความถูกต้อง ซึ่งสรุปได้ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

5.1.1 มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย

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

แนวคิดการปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นแนวคิดที่มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนสามารถพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะ จะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) ซึ่งหมายถึงการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้องค์การภาครัฐสามารถหลอมรวมการทำงานในภาครัฐให้เหมือนกับเป็นองค์กรเดียว รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนและยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจำเป็นต้องดำเนินการในหลายส่วน ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์การภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล เน้นการเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน (Connected Government) โดยบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานจนเสมือนเป็นองค์กรเดียว (One Government) ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนในทรัพยากร นอกจากนี้ การพัฒนาระบบงานภายในของภาครัฐหรือระบบของหน่วยงานภาครัฐ (Back Office) รุ่นใหม่เพื่อให้รองรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการทุกอย่างขององค์การภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการนำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้แทนกระดาษ เพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐทั้งในส่วนการให้บริการประชาชน และการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ โดยระบบงานภายในของภาครัฐหรือระบบของหน่วยงาน

ภาครัฐของส่วนราชการต้องรองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสมบูรณ์รวมทั้งต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเพิ่มขึ้นของข้อมูลจำนวนมากในระบบ ในด้านการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) ซึ่งกับความมั่นคงปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางโลกดิจิทัลที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ต่อมา การสนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Open Data) และส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานของรัฐ (Open Government) เพื่อนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและประชาชน เปิดเผย จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และบูรณาการข้อมูล ตามมาตรฐาน การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาฐานข้อมูล รวมถึงชุดข้อมูลด้านต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงานภาครัฐโดยไม่ยึดติดความเป็นเจ้าของ และเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม บริการ และสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น ทะเบียนข้อมูลประชาชน ที่เก็บรวบรวมข้อมูลบุคคล ตั้งแต่เกิดจนตายสำหรับการวางแผนพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ข้อมูลสุขภาพที่จะพัฒนาสู่บริการสุขภาพถ้วนหน้า ทะเบียนข้อมูลเกษตร เป็นต้น การเชื่อมโยงการบริหารจัดการ การพัฒนา และการให้บริการของภาครัฐ จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจที่เกิดจากการหลอมรวมทางสังคม รวมทั้งเกิดการตรวจสอบการทำงานขององค์การภาครัฐ นำไปสู่ความโปร่งใส และลดปัญหาการทุจริต

นอกจากนี้ การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ (Government Service Platform) เพื่อรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาแพลตฟอร์ม 7 บริการพื้นฐาน ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกรรมและการให้บริการที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับทุกหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เช่น บริการใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์บริการยืนยันตัวตน บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ และมีความปลอดภัยในการใช้งานและให้บริการ

สุดท้าย การจัดให้มีบริการอัจฉริยะ (Smart Service) ที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชนตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ บริการอัจฉริยะเป็นการแปรสภาพการบริการภาครัฐจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบการบริการที่ประชาชนผู้รับบริการสามารถเลือกใช้บริการ

สาธารณะผ่านระบบดิจิทัลตามความต้องการของแต่ละบุคคลได้ด้วยตนเอง รวมทั้งการพัฒนาไปสู่การบริการสาธารณะในลักษณะอัตโนมัติ (Automated Public Services) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล และเข้ากับสถานการณ์โดยประชาชนผู้รับบริการไม่ต้องยื่นเรื่องต่อรัฐ เช่น เมื่อมีเด็กเกิดใหม่ ประชาชนไม่ต้องแจ้งเกิดต่อภาครัฐ แต่ระบบจะเชื่อมโยงกับข้อมูลการแจ้งเกิดโดยโรงพยาบาล และบันทึกข้อมูลลงฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร รวมทั้งส่งหลักฐานให้ผู้ปกครองของเด็กเกิดใหม่เอง เป็นต้น

ในมิตินี้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ยังพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในเรื่องความรู้ความเข้าใจโดยละเอียดเกี่ยวกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จึงส่งผลให้เกิดปัญหาในการความไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การ อีกทั้งยังพบปัญหาที่เกิดจากบุคลากรที่ยังขาดความชำนาญในด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ถึงแม้ว่าสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) จะมีการนำเทคโนโลยีตู้อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการย้ายฐานข้อมูลของประชาชนจากกระดาษมาสู่ระบบคอมพิวเตอร์ แต่ยังคงการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำแก่ประชาชนผู้รับบริการ และประสบปัญหาในเรื่องของการดำเนินการตรวจสอบที่ล่าช้าตามมาด้วย ซึ่งระบบการทำงานเป็นไปตามโครงสร้างของระบบราชการ ส่งผลให้ประชาชนได้รับข้อมูลที่ล่าช้าตามไปด้วย

5.1.2 มติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณจะพบว่า การตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 4.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.20 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพที่ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การโดยการปรับเปลี่ยนบทบาท 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 ทำให้เกิดการปฏิรูปการทำงานของภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ ประชาชนสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างแท้จริง (Government Digital Transformation) มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) มีการทำงานแบบอัจฉริยะ (Smart Operation) มีการให้บริการโดยเน้นที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Services) ซึ่งสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง (Driven Transformation) โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่สำคัญ ได้แก่ 1. การมีโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น ระบบยืนยันตัวตน (ID) ข้อมูล (Data) และการใช้จ่ายเงิน (Payment) ที่มั่นคง ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ 2. บุคลากรภาครัฐต้องมีทัศนคติ (Mindset) ที่เปิดกว้าง รับฟัง (Openness) มองผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง (User - Centric) สร้างการบริการรูปแบบดิจิทัล (Digital Service) ที่ตรงตามความต้องการ ง่ายต่อการใช้งาน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมถึงการมีทัศนคติแบบดิจิทัล (Digital Mindset) ที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3. ความสามารถในการปรับตัว รับมือ และตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อเทคโนโลยีที่กระจุกกระจาย (Disruptive Technology) 4. ยกระดับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยน กระบวนการคิด การทำงาน และนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการบูรณาการทำงานข้ามหน่วยงาน สามารถส่งมอบบริการที่ สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และความโปร่งใสได้

การดำเนินงานช่วงเปลี่ยนผ่านจากสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ไปสู่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นการเปลี่ยนผ่านที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิรูปประเทศให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่ต้องการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส และคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ คือ การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ และด้านสังคมที่เป็นการสร้างความกินดีอยู่ดีให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งจากการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ ให้ความเห็นว่า เนื่องจากสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ทำหน้าที่

เปรียบเสมือนเป็นฝ่ายดิจิทัลให้แก่ภาครัฐ จึงเปรียบได้กับเป็นต้นแบบด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับหน่วยงานในภาครัฐอื่น ๆ ได้ปฏิบัติตาม จึงต้องมีการปรับรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ด้วยความที่เป็นหน่วยงานต้นแบบด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมก็มักจะพบปัญหาคือต้องมีการทำความเข้าใจในด้านข้อมูลที่ถูกต้องทุกครั้งก่อนนำไปเผยแพร่ ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำก่อนจะนำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ องค์กรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์ในลักษณะต่อต้านแบบปฏิบัติตาม แต่ไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า โดยพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งจากการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากการปรับรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลกระทบกับการทำงานรูปแบบเดิมที่เคยเป็นอยู่ ความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็วทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน และทำให้การทำงานมีความล่าช้าเพิ่มมากขึ้น บุคลากรในองค์การมีทั้งกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง และกลุ่มคนรุ่นเก่าที่ยังคงยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม จึงเป็นปัญหาในการหาวิธีจัดการความแตกต่างเหล่านี้ อีกทั้งยังมีผู้ที่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถามอยู่โดยผู้ศึกษาพิจารณาจากภาพรวมของการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เนื่องจากยังมีระบบความคิดแบบเดิมที่ว่าการทำงานในรูปแบบเดิมคืออยู่แล้ว เหตุใดจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือหากเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะส่งผลอย่างไรตามมา

5.1.3 มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณจะพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของบุคลากรในองค์การ ส่งผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตอยู่ที่ 5.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.00 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพที่ภาพรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และภารกิจ ของสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สรอ.) ไปสู่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีทิศทางและแนวทางที่ชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านองค์การในช่วงสำคัญ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้องค์การกลายเป็นองค์การที่ทันสมัย โดยได้นำมาประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์ 7s (7s McKinsey Framework) ในด้านต่าง ๆ

ด้านกฎหมาย (Legal) การจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล มีการผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติรัฐบาลดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลอย่างเข้มแข็ง และเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังปรับปรุงและจัดทำกฎระเบียบภายในของ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ขึ้นมาใหม่

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) มีการทบทวน วิเคราะห์วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของ องค์การ พร้อมปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อรองรับบทบาทและภารกิจใหม่ จัดทำแผนการขับเคลื่อน รัฐบาลดิจิทัลเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล มีการหารือกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย ได้แก่ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา าระบบราชการ และสำนักงบประมาณ เพื่อปรับปรุงตัวชี้วัด และพิจารณากลไกในการจัดสรร งบประมาณตามบทบาทและภารกิจใหม่

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีส่วน/ฝ่าย ที่รองรับการขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามบทบาทและภารกิจใหม่ของสำนักงานพัฒนา รัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้อย่างครอบคลุม และให้เกิดความคล่องตัว ตลอดจน การปรับปรุงภารกิจ และอัตรากำลังของส่วนงานต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมให้มีความเหมาะสม จัดสรร บุคลากรให้สอดคล้องกับงาน

ด้านเจ้าหน้าที่และทักษะในการปฏิบัติงาน (Staff & Skill) มีการพัฒนาศักยภาพ เจ้าหน้าที่เพื่อการเป็นกลุ่มคนที่ทันสมัย (Smart People) และระบบการจัดการที่ทันสมัย (Smart Management) ที่มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลตามบทบาท และภารกิจใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการยกระดับองค์กรให้เป็นสถานที่ทำงานที่ทันสมัย (Smart Workplace)

ด้านบริการ (Service) มีการปรับเปลี่ยนบทบาทการให้บริการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) จากงานในลักษณะปฏิบัติการ (Operation) เป็นผู้วางกติกากในการกำกับดูแลแทน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยตัวอย่างบริการที่จะทำการ ปรับปรุง เช่น บริการ GovChannel บริการ G - Chat บริการ G-News เป็นต้น จัดทำแผน ในการเปลี่ยนผ่าน (Transformation Plan) แผนการยกเลิกบริการ (Exit Plan) ตลอดจนการสื่อสาร และชี้แจงทำความเข้าใจกับหน่วยงานผู้รับบริการ

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้มีการปรับตัว สร้างค่านิยม องค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีชื่อว่า “ค่านิยมองค์การที่มีเพื่อเธอ” แต่หลักการและค่านิยมที่หวังจะปลูกฝังส่งเสริมนั้นไม่ได้มีความหมายในทางปฏิบัติ ยังเป็นเพียงคำพูดที่กำหนดขึ้นมาเท่านั้น ซึ่งผลที่ได้รับจึงอาจไม่ทั่วถึงหรือมีพลังเพียงพอ ยิ่งขาดการประเมินผล จึงยากจะตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป หลายองค์การได้ดำเนินการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่องแต่ขาดการบูรณาการเข้ากับระบบบริหารงานบุคคล จึงขาดความต่อเนื่องในการทำงาน การทำงานบูรณาการร่วมกันกับหน่วยงานอื่นยังประสบปัญหา เนื่องจากหลายหน่วยงานยังไม่เข้าใจ ความหมายของการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาล 4.0 จึงเป็นการยากที่จะทำงานร่วมกับหลายฝ่ายไปพร้อม ๆ กันโดยปราศจากความเข้าใจ นอกจากนี้บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ยังให้เหตุผลว่า การทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานยังคงดำเนินไปในลักษณะแบบเดิม แต่จะมีปัญหาคือ เพิ่มภาระหน้าที่การทำงานของแต่ละฝ่ายมากขึ้น ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกันออกไปตามภาระงานของแต่ละบุคคล องค์การมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของสมาชิกในองค์การ ตรงนี้ ผู้ศึกษาสังเกตจากกลุ่มตัวอย่างทั้งจากการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพให้ที่มีความเห็นว่า การที่สมาชิกในองค์การทุกคนมีค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะมีส่วนในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ และส่งผลต่อวัฒนธรรม องค์การที่เป็นอยู่ ซึ่งปัญหาที่พบคือค่านิยมของคนรุ่นเก่าที่ยังคงฝังรากลึกไม่ยอมเปลี่ยนแปลง และไม่ยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของคนรุ่นใหม่

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้ดำเนินการในบทบาทที่ สอดคล้องกับกฎหมายและแผนระดับชาติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่กำหนด ให้มีการนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน รวมทั้ง ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน รวมไปถึงยังมีความเชื่อมโยงกับแผนระดับชาติอื่น ๆ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 วิสัยทัศน์เชิงนโยบายรัฐบาลของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ 3 ปี

(พ.ศ. 2559 – 2561) รวมทั้ง หลักสูตรคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (ป.ย.ป.) คณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ (บยศ.) และกรอบข้าราชการ 4.0 เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่กำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน รัฐบาลต้องการเห็นผลการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม ในองค์การภาครัฐ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ในฐานะหน่วยงานกลางที่มีบทบาทด้านเทคโนโลยีการจัดการ รวมทั้งบทบาทในหลายโครงการผ่านนโยบายและคณะกรรมการระดับชาติต่าง ๆ ส่งผลให้มีความจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อวางรากฐานในการดำเนินงานในระยะยาวให้เป็นภาพที่ชัดเจนขึ้น

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

เมื่อพิจารณาจากสรุปผลการศึกษาในข้อที่ 5.1 ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาตามที่ได้กำหนดไว้ ผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษาถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย

การที่บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบายนั้น 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 เป็นไปเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) ยังได้เสนอการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐโดยเน้นหลัก 10 ประการ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย อาร์. เอ. ดับเบิลยู. โรดส์ (Rhodes, 1996) ได้เสนอว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวความคิดธรรมาภิบาล ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานพัฒนารัฐบาล

ดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐดังกล่าว

การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยพบว่า บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้ความสำคัญด้านประสิทธิผลและผลสัมฤทธิ์ในการทำงานขององค์การ เนื่องจากการปรับตัวให้เข้ากับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบภาครัฐไปสู่ยุค 4.0 สอดคล้องกับการพัฒนาการทำงานของระบบราชการและองค์การภาครัฐ นอกจากนั้น ในแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามข้อเสนอของ อาร์. เอ. ดับเบิลยู. โรดส์ (Rhodes, 1996) ที่สอดคล้องการแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service - NPS) ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness) ประการที่สอง การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ (Quality) หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) และประการสุดท้าย การมุ่งเน้นหลักความรับผิดชอบ (Accountability) ซึ่งองค์ประกอบนี้ สอดประสานกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การต้องปรับตัวตามเพื่อความความเข้มแข็งในการอยู่รอดและมีความสามารถเชิงการแข่งขัน หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่องค์การภาครัฐส่วนใหญ่แนวโน้มคิดไปใช้หรือประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีการตื่นตัวตลอดเวลา และเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีลักษณะโปร่งใส ตรวจสอบได้ นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นด้านคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยองค์การมีการเปลี่ยนระบบการทำงานให้ทันสมัยมากขึ้น เพื่อให้กลายเป็นองค์การ 4.0 ด้วยการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการมากที่สุด ในขณะเดียวกัน องค์การสร้างแนวคิดความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การภาครัฐและหน่วยงานทุกหน่วยพึงควรปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีประสบปัญหาการตอบสนองนโยบายที่ล่าช้าด้วยเหตุผลหลายปัจจัยอันเนื่องมาจากการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรซึ่งประกอบไปด้วยคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่มีความคิดที่ไปในทิศทางที่สวนกัน จึงเป็นปัญหาที่ทำนายสำหรับผู้บริหารในการจัดการความแตกต่างของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด เกเบลอร์ (Osborne & Gaebler, 1992) เสนอว่าการปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์ หรือ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (Process Accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results) แทน ด้วยเหตุผลนี้จึงส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัว และเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลังด้วย

5.2.1 มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ

ในมิตินี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในภาพรวมว่าบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีแนวโน้มในภาพรวมเป็นไปในทิศทางใด โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลในองค์การของ จอห์น อาร์. พี. เฟรนช์ และ เบอร์ทรัม ราเวน (French & Raven, 1959) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการใช้อำนาจทั้ง 5 ประเภท จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ส่วนใหญ่ให้การยอมรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 แบบปฏิบัติตามทันทีด้วยความเต็มใจ เนื่องจากส่วนมากให้ความเห็นว่าเป็นการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในครั้งนี้ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานในองค์การให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น องค์การได้เน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการทำงานเพื่อเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่น ๆ อีกทั้ง บุคลากรส่วนหนึ่งยังเห็นด้วยกับการยอมรับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายโดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม ซึ่งเปรียบเสมือนการดำเนินการตามคำสั่งของภาครัฐ ในขณะเดียวกัน บางกลุ่มก็มีความคิดเห็นในลักษณะต่อต้านแต่ยังปฏิบัติตามโดยไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า คนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนที่ยังยึดติดกับการทำงานแบบระบบเดิม เห็นว่าการทำงานแบบเดิมมีความสะดวกสบายลงตัวแล้ว เมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจึงมีการตั้งคำถามขึ้น องค์การจึงเสนอวิธีการปรับตัวโดยการให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมการทำงาน การแสดงออกทางความคิด เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยจะมีกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมร่วมกันทุกเดือน ซึ่งทุกกิจกรรมจะมีทั้งการบังคับให้เข้าร่วมและการร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ และมีของรางวัลให้ในทุกกิจกรรมเป็นการตอบแทน

จากการศึกษาทั้งจากการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาพบว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 นี้ สอดคล้องกับแนวคิดการมีอิทธิพลในองค์การตามข้อเสนอของ จอห์น อาร์. พี. เฟรนช์ และ เบอร์ทรัม ราเวน (French & Raven, 1959) 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ อำนาจจากการบังคับ ซึ่งเป็นอำนาจที่

อาศัยความกลัวจากการที่อาจจะได้รับผลร้ายหากไม่ปฏิบัติตาม เช่น การที่องค์กรอาจจะมีความผิดพลาดไม่นำนโยบายไปปฏิบัติ บุคลากรจะถูกกล่าวตักเตือนหากไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และอีกประเภทหนึ่ง คือ อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่ถูกกำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่หรือตามโครงสร้างองค์การ สำนักงานรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีกระบวนการทำงานตามโครงสร้างระบบราชการ ผู้ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในภาพรวมฝ่ายผู้บริหารมองว่าทุกกิจกรรมเป็นการละลายพฤติกรรมของบุคลากรไปในตัว เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน และความสบายใจในการทำงานร่วมกันทุกฝ่าย ซึ่งการทำงานในองค์การแบบระบบราชการจะต้องเป็นไปตามกรอบของกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนด ซึ่งภายใต้กรอบหรือระเบียบดังกล่าวก็จะมีการจัดหมวดหมู่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ เป็นลำดับชั้น (Hierarchy) เอาไว้อย่างชัดเจน อำนาจของแต่ละบุคคลหรือองค์การในระบบราชการจึงขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ โดยบุคคลหรือองค์การที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมมีอำนาจในการบังคับบัญชาบุคคลหรือองค์การที่มีตำแหน่งรองลงมา ดังนั้น ในบริบทขององค์การแบบระบบราชการนี้จึงเป็นเหตุให้บุคลากรในองค์การภาครัฐส่วนใหญ่มีค่านิยมในการยอมรับอำนาจตามกฎหมายและอำนาจจากการบังคับของผู้บังคับบัญชา

นอกจากนั้น เซสเตอร์ เบร์นาร์ด (Bernard, 1938) ยังได้อธิบายเรื่องการยอมรับหรือการต่อต้านอำนาจไว้ว่า การใช้อำนาจหรือการสั่งการใดจะได้รับการยอมรับหรือปฏิบัติตามหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับขอบเขตการยอมรับอำนาจของลูกน้อง ซึ่งหากหัวหน้าบังคับหรือจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามได้มาก ก็หมายความว่า ขอบเขตการยอมรับอำนาจของลูกน้องนั้นมีมาก และนอกจากปัจจัยส่วนบุคคลทั้งของหัวหน้าและของลูกน้องแล้ว ปัจจัยด้านประเพณี ค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การก็มีส่วนกำหนดขอบเขตการยอมรับดังกล่าวเช่นกัน

5.2.3 มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ

การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยผ่านมิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Resilience) ของ เจย์. ลีฟลาร์ และ เอ็ม. ซีเกล (Leflar & Siegel, 2013) แนวคิดการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การ ของ แฮร์ริสัน ไทรซ์ และ แจนนิส เบย์เออร์ (Trice & Beyer, 1993) และ ริชาร์ด แอล. ดาฟท์ (Daft, 1992) และทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แฮนดี้ (Handy, 1991)

พบว่า ในปัจจุบันที่ทุกองค์การได้รับแรงผลักดันอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ทางธุรกิจ และ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ให้ปรับเปลี่ยนตัวเองไปสู่องค์การดิจิทัลอย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันในโลกค้าไร้พรมแดน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้ปรับเปลี่ยนการทำงานโดยเน้น “ค่านิยมองค์การที่มีเพื่อเธอ” ให้ความสำคัญกับการบริการเพื่อให้ประชาชนและผู้บริการเกิดความประทับใจ มีการ ปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้องค์การเปลี่ยนผ่านไปสู่อายุ 4.0

ในขณะเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การแทบไม่มีผลต่อการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การแต่อย่างใด เนื่องจากการทำงาน และปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานยังคงเป็นไป ในลักษณะเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง ต่างกับค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ หากเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน ก็จะมีส่วนในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ และส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นอยู่

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เป็นองค์การภาครัฐที่อยู่ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี ถึงแม้ว่าจะมีระบบการทำงานที่ทันสมัยแต่ยังมีการ ดำเนินงานตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรม ที่เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Handy, 1991) ที่อำนาจการตัดสินใจสูงสุดยังเป็นของฝ่ายบริหาร ขณะเดียวกันทุกฝ่ายในองค์การก็ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องครบถ้วน ตามทฤษฎีดังกล่าว

ด้วยโครงสร้าง บทบาท และหน้าที่ขององค์การภาครัฐไทยสามารถเปรียบเทียบได้กับ วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบพอลโล ที่มีการทำงานเป็นไปตามระเบียบและ กฎเกณฑ์ขององค์การเพื่อให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การอย่างชัดเจน วัฒนธรรมแบบพอลโลเป็นระบบการทำงานที่เป็นขั้นตอน ซึ่งคำว่าระบบขั้นตอนนั้นอาจจะไม่เป็น ที่นิยมในหลักการบริหารยุคปัจจุบัน เนื่องจากเมื่อกล่าวถึงระบบราชการก็จะเห็นภาพของความล่าช้า ในการทำงาน เนื่องด้วยในการทำงานมีกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไป แต่ระบบขั้นตอน ก็มีคุณประโยชน์และมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันองค์การจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ และการที่องค์การแบบระบบราชการจะยังสามารถดำรงอยู่ได้นั้น ในองค์การหนึ่ง ๆ ก็จะต้องมีปัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการที่จะเป็นองค์การ ภาครัฐที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักนำการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้นั้น ควรมีวัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบเฮนาควบคู่กันไปด้วย ซึ่งได้เน้นเรื่องของการบริหาร

โดยทั่วไปการบริหารเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจลุล่วงไปได้จนสำเร็จ ขั้นตอนแรกคือรู้ว่า ปัญหาอยู่ที่ไหน และขั้นตอนที่สองคือสรรหาทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือ และ เงินทุน มาเป็นองค์ประกอบในการแก้ไขปัญหา อีกทั้ง ในองค์การก็ควรมีวัฒนธรรมแบบซุส หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนด้วย ซึ่งจะช่วยในการเผชิญปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยสัญชาตญาณ ซึ่งสัญชาตญาณนี้เกิดขึ้นจากความชำนาญตามวิชาชีพที่สะสมประสบการณ์ มาเป็นเวลานาน ดังนั้น การตัดสินใจย่อมมีความเสี่ยงที่ลดลง เพราะเป็นการตัดสินใจที่ใช้ ประสบการณ์ ในขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส เพื่อให้ข้าราชการมีความเป็นมืออาชีพ เป็นการส่งเสริมอำนาจจากความเป็นมืออาชีพ และให้คุณค่ากับ ข้าราชการตามแนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) และ การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service - NPS) ด้วย จากพฤติกรรมของคนในองค์การ เหล่านี้ จะสามารถส่งผลให้องค์การแบบระบบราชการสามารถดำรงอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ได้

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ตัวแบบวิสัยทัศน์ เจริญนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทำให้บุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) เกิดการรับรู้เรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากการทำงานในปัจจุบัน องค์กรต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นส่วนใหญ่เพื่อเปลี่ยนผ่าน ไปสู่ยุค 4.0 อีกทั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ยังเป็นต้นแบบขององค์การ ภาครัฐที่ส่งเสริมการเป็นรัฐบาล 4.0 จึงส่งผลต่อการปรับตัวของบุคลากรในองค์การอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมากับยุค 1.0 - ยุค 3.0 เมื่อองค์การตอบรับวิสัยทัศน์ เจริญนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของภาครัฐ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรมการทำงาน รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์การจากที่ เคยเป็นอยู่ก็จะต้องถูกปรับเพื่อให้เข้ากับยุคสมัย ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0 ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ เพื่อศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ว่ามีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เจริญนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือไม่ และเพื่อศึกษา ปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การ มหาชน) (สพร.) ให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เจริญนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งปรากฏว่า บุคลากรใน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีการรับรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มากขึ้น โดยเน้นการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ในขณะเดียวกัน ก็ประสบปัญหาจากการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ซึ่งมีทั้งการให้ความร่วมมือและไม่ให้ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร แต่โดยภาพรวมถือว่าไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกันกับคนจำนวนมาก เพราะบุคลากรในสำนักงานสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนที่มีแนวคิดหัวสมัยใหม่ เหมาะสมกับองค์การภาครัฐที่เป็นต้นแบบด้านเทคโนโลยี

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้สร้างข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทางนโยบาย

1) องค์การภาครัฐต้องจัดทำนโยบายและขอบเขตการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้กว้างไปกว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขอบเขตการบริการภาครัฐ (Public Sector Service) ที่ชัดเจน

2) องค์การภาครัฐต้องมีภาวะผู้นำทางรัฐบาลดิจิทัล มีการดูแลป้องกันข้อมูลส่วนตัวและการเปิดเผยข้อมูล พร้อมกับการสร้างนวัตกรรมการบริการภาครัฐ (Public Sector Innovation) สร้างความเป็นสากลให้กับรัฐบาลดิจิทัล มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขนาดใหญ่ ไปพร้อมกับการพัฒนาความสามารถของเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นกลไกในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3) องค์การภาครัฐต้องเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการปรึกษาหารือ การสำรวจ และการรับฟังความเห็นของประชาชน มีกระบวนการตรวจสอบ ติดตามความคืบหน้าการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5.3.2 ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ

1) ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งเสริมให้บุคลากร และองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญ

ของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ส่งผลให้ประชาชนและผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

2) องค์กรสามารถเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการมองหาบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานที่มีศักยภาพและสามารถปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้นได้

3) ผู้บริหารสามารถปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน ให้เน้นการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรมากกว่าการดำเนินการในลักษณะต่างคนต่างทำ เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มช่องทางให้บุคลากรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรการบริหารมากขึ้น เพื่อเป็นการดึงศักยภาพของแต่ละคนออกมา

5.3.3 ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1) การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0 ของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน ควรมีการศึกษาแบบเดียวกันนี้กับองค์การภาครัฐอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อเป็นการตรวจสอบว่ามีองค์การไหนบ้างที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0

2) การมีบริบททางวัฒนธรรมและสภาพสังคมของแต่ละประเทศที่ต่างกัน ส่งผลให้นักวิชาการแต่ละท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ผู้ศึกษาพบว่าบางทฤษฎีไม่อาจสามารถอธิบายปรากฏการณ์ ค่านิยม และพฤติกรรมขององค์การที่เปลี่ยนไปได้ในเชิงลึกทั้งหมด ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เป็นเพียงแค่การอธิบายในภาพรวมเท่านั้น หากมีการศึกษาเพิ่มเติมในบริบทและแนวคิดอื่น ๆ จะช่วยสามารถอธิบายให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนได้ยิ่งขึ้น

3) ในการศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ครั้งนี้ ปัจจัยที่ผู้ศึกษาค้นพบเป็นการยืนยันความรู้เดิมที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรม และทำให้ทราบถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในองค์การภาครัฐ จึงควรมีการศึกษาในประเด็นที่ได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนอย่างละเอียดอ่อนเพิ่มเติมและหาข้อค้นพบของวิธีแก้ไขนั้น

ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงของการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเพื่อยกระดับขีดความสามารถของระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งรัฐบาลดิจิทัลเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริการดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเป็นการดำเนินงานบริการพื้นฐานดิจิทัลของภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลต่อไป การปรับเปลี่ยนองค์การภาครัฐให้กลายเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นการดำเนินการตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายจากรัฐบาลที่มุ่งสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศไทยให้ประสบผลสำเร็จ และจะนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการใช้นวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยกลายเป็นศูนย์กลางทางอุตสาหกรรมดิจิทัล และมีสังคมที่มีความเท่าเทียมกันจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐมายกระดับคุณภาพชีวิตและผลักดันให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างแท้จริง

ในบทที่ 5 ผู้ศึกษาได้นำเสนอสรุปผลของการศึกษาในครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการตอบรับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ขององค์การภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ โดยผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจากนักวิชาการหลายท่านและนำมาสังเคราะห์เกิดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา และผู้ศึกษาได้ศึกษาตามกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นใน 3 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย มิติที่ 2: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยอำนาจและการยอมรับในองค์การ และมิติที่ 3: มิติการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ และได้ทำการอภิปรายผลการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้เห็นอย่างชัดเจน ตลอดจนข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ ทั้งข้อเสนอแนะทางนโยบาย ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ และข้อเสนอแนะทางวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางการต่อยอดในการศึกษาครั้งต่อไปให้ละเอียดครบถ้วน และเพิ่มความเข้าใจในเรื่องเรื่องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในบริบทอื่น ๆ ตามไปด้วย

วิทยานิพนธ์เล่มนี้เป็นการศึกษาที่เป็นไปตามขั้นตอนและใช้ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสตร์ โดยยึดหลักแนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์เป็นหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อค้นพบในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่ศึกษาอันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานในองค์การที่ได้รับผลกระทบมาจากแผนยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาประเทศของรัฐบาล ซึ่งส่งผลให้ภาครัฐต้องมีการตื่นตัวต่อการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง ภาระหน้าที่ การทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การ การศึกษาในครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการจัดการ และการบริหารทรัพยากรในภาครัฐ ที่มีทั้งประสบความสำเร็จ ค่อยเป็นค่อยไป และไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดจาก

หลายปัจจัย การบริหารจัดการบุคคลที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ยาก แต่หากบุคคลอยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกันย่อมหล่อหลอมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมเดียวกันขึ้นมาได้ และสิ่งสำคัญที่สุดของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การคือ ผู้นำองค์การหรือผู้บริหารควรลดการใช้อำนาจให้น้อยที่สุด ต้องแสดงออกด้วยการ “ทำให้เห็น” เพื่อเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำอยากให้อุคลากรในองค์การทำตาม



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

เจริญ เจษฎาวัลย์. (2545). *การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัทพอดี.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2553). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. ค้นจาก

<http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf>

จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1).

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2549). *ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ: ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2559). *วัฒนธรรมที่ระมัดกับการทำให้เป็นประชาธิปไตย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). *ทฤษฎีองค์การ: ประชากร กระบวนทัศน์ และแนวคิด* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2553). *ทฤษฎีองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินทภาษ.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). *ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ*. ค้นจาก

https://library2.parliament.go.th/ejournal/content_af/2561/sep2561-5.pdf

ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2540). การปฏิรูปภาคราชการสู่สภาพที่พึงปรารถนา: ทำอย่างไร ใครรับผิดชอบ. *วารสารข้าราชการ*, 42(2), 24 - 43.

ปกรณ ศิริประกอบ. (2559). *3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พงศ์พิพัฒน์ บัญชานนท์. (2560). *วิเคราะห์ไทยแลนด์ 4.0: วิสัยทัศน์ชาติที่ยังขาดรายละเอียด*.

ค้นจาก <https://www.bbc.com/thai/thailand-38527250>

พรรณทิภา นิลโสภณ. (2551). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิทยา บวรวัฒนา. (2558). รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1887 - ค.ศ. 1970) (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- วันชัย มีชาติ. (2559). การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). ปัญญาประดิษฐ์. ค้นจาก https://il.mahidol.ac.th/e-media/computer/evolution/AI_what.html
- สมเกียรติ วันทะนะ. (2550). อานาจ. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 33(2), 196 - 207.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. ค้นจาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/process_dev_digital.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564. ค้นจาก <https://www.nesdb.go.th/download/plan12/สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่12.pdf>
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. (2548). รายงานผลการพัฒนาระบบราชการในภาพรวมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. ค้นจาก https://library2.parliament.go.th/giventake/content_nla/d112150-02.pdf
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. (2560). ระบบราชการ 4.0. ค้นจาก https://www2.opdc.go.th/uploads/files/2560/ThaiGov4.0_3.pdf.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2560). ประวัติความเป็นมา. ค้นจาก https://www.dga.or.th/th/profile_history/
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2561). การพัฒนาระบบคลาวด์ภาครัฐ. ค้นจาก <https://www.dga.or.th/th/profile/881/>
- สำนักวิชาการสำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทยเข้าสู่ "ประเทศไทย 4.0". ค้นจาก <https://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2560/hi2560-035.pdf>
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.

สุรพงษ์ เหล่าคนค้ำ. (2557). *ค่านิยมทางการเมืองของข้าราชการพลเรือนในวิฤติการณ์ทางการเมือง พ.ศ. 2556 - 2557*. (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Boston, J. (1996). *Public management: the New Zealand model*. Oxford: Oxford University Press.

Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466 - 2471.

Daft, R. L. (1998). *Essentials of Organization Theory and Design*. Cincinnati, Ohio: South - Western College Publishing.

Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4 - 22.

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New Jersey: Prentice - Hall.

French, R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. New York: Harper & Row.

Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Handy, C. (1991). *God of Management* (3rd ed.). Great Britain: Business Book Limited.

Herzberg, F., & Others. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.

Hode, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Organization theory : a strategic approach* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice - Hall.

Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS. *Royal Institute of Public Administration*, 69, 3 - 19.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey - Bass.

Leflar, J. J., & Siegel, M. H. (2013). *Organizational Resilience* (1st ed.). Boca Raton: CRC Press.

- Martin, J., & Siehl, C. (1984). *The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture*. Elmsford, New York: Pergamon Press.
- Minzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. *Journal of Leisure Research*, 27(3).
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power. Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387 - 411.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652 - 667.
- Robbins, S. (1994). *Organizational Behavior concepts controversies and applications* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall.
- Robbins, S. (2003). *Organizational behavior and skills* (10th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice - Hall.
- Sathe, V. (1983). *Organizational Culture: Some Conceptual Distinctions and Their Managerial Implications*. Massachusetts: Division of Research, Harvard Business School.
- Schien, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Schien, E. H. (1991). *What is Culture?* In *Reframing Organizational Culture* (P. J. Frost & Others Eds.). Newbury Pary, California: Sage Publication, Inc.,.
- Strauss, L. (1959). *What Is Political Philosophy? : And Other Studies*. Illinois: The Free Press of Glencoe.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizational*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall International.

Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York: Harper & Row.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถาม

เรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0:

ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดย นางสาวธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงศ์ เรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0: ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การภายใต้ตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0
2. ลักษณะแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน
 - ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ส่วนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ
 - ส่วนที่ 3: ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ให้ตรงกับข้อมูลของท่าน)

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

21 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน

ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน

4. อายุการทำงานรวม

[] น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

[] 6 – 10 ปี

[] 11 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

(โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน)

5 = มากที่สุด

4 = มาก

3 = ปานกลาง

2 = น้อย

1 = น้อยที่สุด



1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การมากยิ่งขึ้น					
2. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดคุณภาพและความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ					
3. ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะ					
4. ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้เกิดการปรับโครงสร้างองค์การของท่าน					
5. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมของท่าน					
6. ท่านคิดว่าตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยปรับปรุงองค์การของท่านให้มีความทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ					
7. ท่านคิดว่าการปรับโครงสร้างองค์การของท่านจากสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มาสู่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ					
8. ท่านคิดว่าตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยส่งเสริมให้องค์การของท่านมีความรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะ					
9. ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ช่วยส่งเสริมให้การทำงานในองค์การของท่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
10. ท่านคิดว่าผู้รับบริการมีความพึงพอใจที่ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว และทันสมัยตามระบบหน่วยงาน 4.0					

2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยอำนาจและการยอมตามในองค์การ

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่าการดำเนินการตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การของท่าน					
2. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับและปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ด้วยความเต็มใจ					
3. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับและปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยไม่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม					
4. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับแต่ไม่ปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0					
5. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 แต่มีข้อสงสัยหรือตั้งคำถาม					
6. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะต่อต้านและไม่ยอมปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0					
7. ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพื่อตอบสนองคำสั่งของรัฐบาล					
8. ท่านคิดว่าการต่อต้านตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 คือการขัดขืนคำสั่งของรัฐบาล					
9. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การควรได้รับการเห็นชอบจากบุคลากรในองค์การก่อน					
10. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของท่านเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการปฏิบัติตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0					

3. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การ

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน					
2. ท่านคิดว่าการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน					
3. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน					
4. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ขององค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน					
5. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่าน					
6. ท่านคิดว่าการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมด้วย					
7. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ให้มากขึ้น					
8. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก (โลกาภิวัตน์, เศรษฐกิจ, การเมือง, ฯลฯ) ส่งผลให้องค์การของท่านมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง					
9. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการตอบสนองตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0					
10. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมและพฤติกรรมมีผลมาจากการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0					

ส่วนที่ 3: ข้อเสนอแนะ



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยภายใต้บริบทไทยแลนด์ 4.0:

ศึกษากรณี สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

การศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนของการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ให้เหมาะกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In - Depth Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่ประกอบไปด้วยแนวทางคำถามที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ล่วงหน้าตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นทุกแง่มุมในทุกประเด็นคำถามเพิ่มเติมได้

ชื่อผู้ศึกษา นางสาวธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงศ์ นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ภาคในเวลาราชการ)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตตรุฑะ

ขั้นตอนการสัมภาษณ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1. นิสิตแนะนำตนเอง อธิบายวัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) และขออนุญาตบันทึกเทป โดยขอให้แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบในทางลบใด ๆ กับตัวผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น ทั้งนี้ ผู้ศึกษา จะนำผลมาวิเคราะห์และนำเสนอในส่วนของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเท่านั้น

ตอนที่ 1: ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....อายุการทำงานรวม.....ปี
 วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....
 เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ตอนที่ 2: คำถามในการสัมภาษณ์

1. ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ในความคิดของท่านเป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยการพัฒนาองค์การตามนโยบาย ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่อย่างไร
3. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การของท่านส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การอย่างไร
5. ท่านคิดว่ากระบวนการทำงานที่ถูกปรับเปลี่ยนไปจะส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการหรือไม่ อย่างไร
6. ความรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะเป็นสิ่งที่ทุกองค์การพึงควรปฏิบัติ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับประโยคนี้อ
7. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0
8. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานตามตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0ส่งผลต่อบุคลากรในองค์การของท่านอย่างไร
9. ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์การของท่านมีลักษณะยอมรับหรือต่อต้านการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0
10. ท่านคิดว่าการตอบรับตัวแบบวิสัยทัศน์เชิงนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นไปเพราะถูกบังคับหรือไม่
11. พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของบุคลากรในองค์การภายหลังจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระบวนการทำงาน มีลักษณะอย่างไร

12. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่านหรือไม่อย่างไร
13. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านค่านิยมและพฤติกรรมขององค์การส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของท่านหรือไม่ อย่างไร
14. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับประโยคที่ว่า องค์การจะสามารถอยู่รอดได้หากรู้จักการเปลี่ยนแปลง
15. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การเดิมที่เคยเป็นอยู่อย่างไร
16. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรสามารถส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การได้หรือไม่



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวธัญสินี ศรีอนุสรณ์วงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	25 กรกฎาคม พ.ศ. 2535
สถานที่เกิด	สระบุรี
วุฒิการศึกษา	ประถมศึกษา: โรงเรียนก้านวิทยา มัธยมศึกษา: สายศิลป์-คำนวณ โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม ปริญญาตรี: โครงการรัสเซียศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	146 (404) ซอย เพชรบุรี 7 แขวง พุ่มพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY