

# **DIVISION OF ADMINISTRATIVE AREAS AFFECT THE DIGITAL ORGANIZATION: CASE STUDY ACCOUNTING, FINANCIAL, BUDGETING AND PROPERTY WORKERS PROVINCIAL WATERWORKS AUTHORITY**

Chayanit KITKOBCHAI<sup>1</sup> and Yuraporn SUDHARATNA<sup>2</sup>

1 Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Thailand

2 Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Thailand; chayanit.kit@ku.th  
(Corresponding Author)

## **ARTICLE HISTORY**

**Received:** 2 June 2023

**Revised:** 21 June 2023

**Published:** 3 July 2023

## **ABSTRACT**

The purposes of the study were 1) to study level of digital organization and 2) to compare the level of digital organization of Accounting, Financial, Budgeting and Property Workers at Provincial Waterworks Authority (PWA). The questionnaire, survey was a tool, used to collect data from a sample group of 341 PWA employees working in Accounting, Finance, Budgeting and Property at head-office and 5 regions with 6 departments. The descriptive statistical data were then analyzed, consisting of percentage, mean and standard deviation. Inferential statistical data using One-Way ANOVA analysis at significance level of 0.05 The results of the study revealed that PWA has a high level of digital organization and division of administrative areas affects the digital organization especially in terms of different conceptual frameworks that result in different digital organizations. with a statistical significance of 0.05 and no effect on being a digital organization in practice labor and resources.

**Keyword:** Digital Transformation, Digital Organization, Provincial Waterworks Authority

**CITATION INFORMATION:** Kitkobchai, C., & Sudharatna, Y. (2023). Division of Administrative Areas Affects the Digital Organization Case Study Accounting, Financial, Budgeting and Property Workers Provincial Waterworks Authority. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(7), 60

# การแบ่งพื้นที่การบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล: กรณีศึกษา ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สินการประปาส่วนภูมิภาค

ชญาณิศ กิจกอบชัย<sup>1</sup> และ ยุรพร ศุภรัตน์<sup>2</sup>

1 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; chayanit.kit@ku.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรดิจิทัล และเพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน ของการประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงาน กปภ. จำนวน 341 คน ที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน ที่สำนักงานใหญ่และตามแต่ละภาคส่วนการปฏิบัติงานในพื้นที่อื่นนอกเหนือจากสำนักงานใหญ่ทั้ง 5 ภาค รวมเป็น 6 หน่วยงาน หลังจากได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครบถ้วนแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า กปภ. มีระดับการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก และการแบ่งพื้นที่การบริหารมีผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านกรอบแนวคิดที่แตกต่างกันส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลในด้านการปฏิบัติ แรงงานและทรัพยากร

**คำสำคัญ:** การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล, องค์กรดิจิทัล, การประปาส่วนภูมิภาค

**ข้อมูลการอ้างอิง:** ชญาณิศ กิจกอบชัย และ ยุรพร ศุภรัตน์. (2566). การแบ่งพื้นที่การบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน การประปาส่วนภูมิภาค. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(7), 60

## บทนำ

ในปัจจุบัน ยุคดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนทั่วไปอย่างแพร่หลายและเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตที่อยากจะทำสิ่งได้ แม้แต่ในภาคธุรกิจหรือหลายองค์กรล้วนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจึงถือเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ทุกภาคธุรกิจหรือหลายองค์กรไม่อาจทราบจุดสิ้นสุดได้อย่างชัดเจน จึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะหาวิธีเปลี่ยนผ่านองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและอยู่รอดในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน (ชนิสรา ฝืนิกทอง และ จริญญา ปานเจริญ, 2563) ซึ่งจากการสำรวจของ Gartner พบว่า มีเพียง 37% ขององค์กรที่ทำการสำรวจเท่านั้นที่มีการริเริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาความสามารถขององค์กร ทำให้เห็นว่ายังมีอีกหลายองค์กรที่ไม่ได้คำนึงถึงและวางแผนการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อองค์กรและอาจเป็นโอกาสให้คู่แข่งทางธุรกิจสามารถนำหน้า เติบโต และเอาชนะได้ในที่สุด (Gartner, 2019) ซึ่งการเปลี่ยนผ่านองค์กรให้รองรับยุคดิจิทัล มิใช่เป็นความท้าทายสำหรับทุกภาคธุรกิจหรือองค์กรเท่านั้น แม้แต่ภาครัฐก็จำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการปรับรูปแบบหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเช่นเดียวกัน ดังที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลกำหนดให้มีการตราพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562 เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐและการจัดทำบริการสาธารณะเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และต้องบริหารจัดการและบริการสาธารณะในรูปแบบหรือช่องทางดิจิทัล โดยบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2562) เพื่อให้สามารถยกระดับการให้บริการประชาชนให้มีความสะดวกและเปิดเผยมากขึ้น ทั้งนี้การปรับรูปแบบไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลหรือองค์กรดิจิทัลนั้น มีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไปตามมุมมองภาพที่เรียกว่า “M-PWR” (Empower) (บุญณัฐ มาเชค, 2565) โดยสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านแนวความคิด ด้านการปฏิบัติ ด้านแรงงานและด้านทรัพยากร ซึ่งการประสานส่วนภูมิภาค (กปภ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ไม่มีที่สิ้นสุด จึงพร้อมที่จะเรียนรู้ สนับสนุนและให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน ของ กปภ. ที่มีส่วนสำคัญในการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการในทุกๆ ภาคทั่วประเทศไทยให้มีการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน สอดรับตาม พรบ. ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ การแบ่งพื้นที่การบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน ของ กปภ. เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลต่อไป

โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรดิจิทัล และ 2) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน ของ กปภ.

## การทบทวนวรรณกรรม

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล นอกจากจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรแล้ว ยังเป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย (Soule et. al., 2016) จึงทำให้หลายองค์กรเริ่มมีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยปัจจุบัน อย่างธุรกิจขนาดใหญ่จำนวน 8 กลุ่มอุตสาหกรรมในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (AGRO) สินค้าอุปโภคบริโภค (CONSUMP) ธุรกิจการเงิน (FINCIAL) สินค้าอุตสาหกรรม (INDUS) อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROPCON) ทรัพยากร (RESOURC) การบริการ (SERVICE) และ เทคโนโลยี (TECH) พบว่าควรเปลี่ยนรูปแบบจากการแข่งขันแบบบริษัทเดี่ยวไปสู่การแข่งขันแบบเครือข่ายห่วงโซ่อุปทานและควรส่งเสริมทักษะความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับตัวให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ (มณัญญ์ โภชนจันทร์, 2566) ซึ่งเป็นสิ่งที่

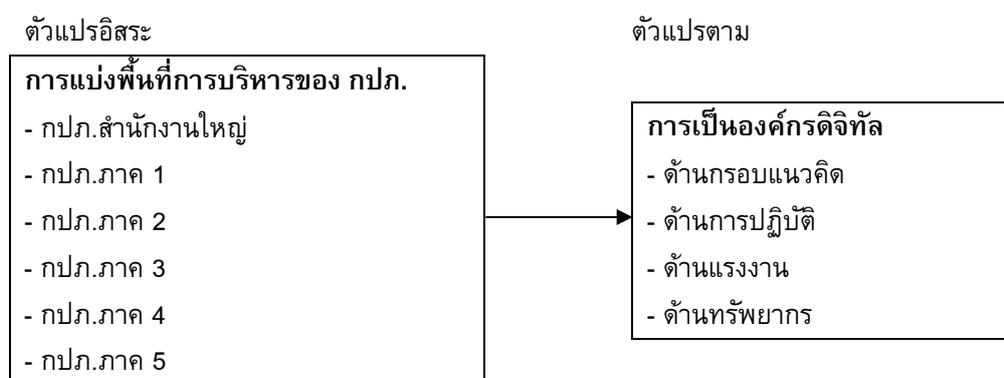
ควรคำนึงถึงสำหรับองค์กรธุรกิจที่ต้องการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เช่นเดียวกับหน่วยงานภาครัฐอย่าง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ที่สนับสนุนให้มีการปรับปรุงแพลตฟอร์มเพื่อให้บริการของภาครัฐ มีความสะดวก รวดเร็วและตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมถึงส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ มา ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (จรินทร์พงษ์ แดงจิว และคณะ, 2565) ประกอบกับในการศึกษาของ Mirković et al. (2019) พบว่าโครงสร้างองค์กรที่หยุดชะงัก ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยสาเหตุจากความไม่ชัดเจนของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ ขาดความเข้าใจด้านการจัดการ ขาดความคล่องตัวขององค์กร ระบบการวัดผลที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น จึงเสนอให้มีการทำงานร่วมกัน คงไว้ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นโดยการลดจำนวนลำดับชั้นการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัว เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ Aut-tathong, K. (2018) ได้เสนอแนวทางการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร ยุค 4.0 เพิ่มเติม โดยเน้นให้มีการนำระบบดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อให้สามารถแบ่งปันข้อมูลร่วมกันภายในองค์กร มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้ ทั้งนี้ องค์กรดิจิทัล ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน รวมถึงพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียและสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป ตามมุมมองที่เรียกว่า “M-PWR” (Empower) ตามที่ ปุณณิษฐา มาเชด (2565) และ Al-Samawi (2019) ได้นำเสนอ โดยสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบได้ ดังนี้

- 1) ด้านแนวความคิด คือ แนวคิดของคนในองค์กรที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นลำดับแรกและการยอมรับเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร การเปิดกว้างในการนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างความผูกพันภายในและภายนอกองค์กร
- 2) ด้านการปฏิบัติ คือ การทำงานและคิดอย่างเป็นระบบ การเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการตัดสินใจและตรวจสอบการทำงาน รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร รูปแบบสถานที่ทำงานที่เหมาะสม
- 3) ด้านแรงงาน คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน การส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ทักษะด้านดิจิทัลในการทำงานจนเกิดความเชี่ยวชาญ
- 4) ด้านทรัพยากร คือ การส่งเสริมเครื่องมืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี การมีทรัพยากรคนที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยี ระบบฐานข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูง

#### สมมติฐานการวิจัย

พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่การบริหารที่ต่างกันส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลที่ต่างกัน

#### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน กปภ. ที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน จำนวน 2,304 คน (กองทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ ภูมิภาค, ตุลาคม, 2565) จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 341 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนแต่ละพื้นที่ปฏิบัติงานเป็น สำนักงานใหญ่ คือ สายงานรองผู้ว่าการ (การเงิน) และ ส่วนภูมิภาค คือ กปภ.ภาค 1-5 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรม รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่น่าเชื่อถือโดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ส่วนที่ 2-3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) หลังจากได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามครบถ้วนตามที่กำหนด ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## ผลการวิจัย

### ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 74.2 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 75.4 มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 6-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.3 และปฏิบัติงานอยู่พื้นที่ ภาค 4 จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ระดับการเป็นองค์กรดิจิทัลของพนักงาน กปภ. ที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกตามการเป็นองค์กรดิจิทัล ด้านแนวความคิด ด้านการปฏิบัติ ด้านแรงงาน และด้านทรัพยากร

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
<b>ด้านแนวความคิด</b>				
1) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลประเภทปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.75	0.920	มาก	4
2) ปรับปรุงการทำงานให้เชื่อมต่อกับภายในและภายนอกองค์กร	3.92	0.812	มาก	3
3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า	3.93	0.792	มาก	2
4) สนับสนุนวัฒนธรรมดิจิทัล ให้พนักงานและผู้บริหารมีการคิดแบบดิจิทัล เน้นถึงการนำเครื่องมือไอทีที่เหมาะสมมาใช้งาน	3.99	0.790	มาก	1
<b>รวมด้านแนวความคิด</b>	<b>3.90</b>	<b>0.752</b>	<b>มาก</b>	
<b>ด้านการปฏิบัติ</b>				
1) ให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการลงมือปฏิบัติงานจริง	4.03	0.772	มาก	1
2) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจนเกิดความเชี่ยวชาญ	3.91	0.784	มาก	5
3) สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร	3.95	0.738	มาก	3
4) พนักงานมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเครื่องมือไอที	3.92	0.755	มาก	4
5) มีความรู้เท่าทันต่อสถานการณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่	3.97	0.778	มาก	2
6) การมีอยู่ของแผนกไอที	3.95	0.769	มาก	3

ตารางที่ 1 (ต่อ)

	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
<b>รวมด้านการปฏิบัติ</b>	<b>3.88</b>	<b>0.708</b>	มาก	
ด้านแรงงาน				
1) ให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการลงมือปฏิบัติงานจริง	4.03	0.772	มาก	1
2) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจนเกิดความเชี่ยวชาญ	3.91	0.784	มาก	5
3) สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร	3.95	0.738	มาก	3
4) พนักงานมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเครื่องมือไอที	3.92	0.755	มาก	4
5) มีความรู้เท่าทันต่อสถานการณ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่	3.97	0.778	มาก	2
6) การมีอยู่ของแผนกไอที	3.95	0.769	มาก	3
<b>รวมด้านแรงงาน</b>	<b>3.95</b>	<b>0.699</b>	มาก	
ด้านทรัพยากร				
1) การพัฒนานวัตกรรมการค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าให้มี	3.90	0.794	มาก	6
ความถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา				
2) ข้อมูลการดำเนินงานแบบบูรณาการ ด้วยการใช้ฐานข้อมูล	3.94	0.778	มาก	4
3) การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการทำงานร่วมกัน	4.09	0.734	มาก	2
4) องค์กรให้การสนับสนุนการใช้เครื่องมือไอทีในการปฏิบัติงาน	3.91	0.792	มาก	5
5) เอกสารดิจิทัล เพื่อให้ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้	3.82	0.818	มาก	7
6) ห้องสมุดดิจิทัล แหล่งข้อมูลดิจิทัล	3.90	0.787	มาก	6
7) ซอฟต์แวร์ถูกลิขสิทธิ์	4.06	0.797	มาก	3
8) นโยบายความปลอดภัยของข้อมูล	4.13	0.758	มาก	1
<b>รวมด้านทรัพยากร</b>	<b>3.97</b>	<b>0.685</b>	มาก	

จากผลลัพธ์ที่แสดงในตารางที่ 1 สามารถวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรดิจิทัล ในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านแนวความคิด พบว่า กปภ. มีการสนับสนุนวัฒนธรรมดิจิทัล ให้พนักงานและผู้บริหารมีการคิดแบบดิจิทัลโดยคำนึงถึงการนำเครื่องมือไอทีที่เหมาะสมมาใช้งานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 (S.D. = 0.790) มีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก และมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลประเภทปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยให้ตัดสินใจน้อยที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 (S.D. = 0.920) มีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก
- 2) ด้านการปฏิบัติ พบว่า กปภ. มีการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือดิจิทัลทั้งหมดมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 (S.D. = 0.739) ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก รวมถึงมีการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เชื่อมโยงกระบวนการทำงานกับข้อมูล (S.D. = 0.812) จัดวางรูปแบบสถานที่ทำงานด้านไอทีให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (S.D. = 0.793) การสร้างบรรยากาศการทำงานให้อึดต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (S.D. = 0.769) การตัดสินใจอย่างชาญฉลาดด้วยการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล (S.D. = 0.707) อยู่ในระดับเดียวกันน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก
- 3) ด้านแรงงาน พบว่า กปภ. เปิดโอกาสให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการลงมือปฏิบัติงานจริงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 (S.D. = 0.772) ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก ในทางตรงกันข้ามองค์กรมีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจนเกิดความเชี่ยวชาญน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 (S.D. = 0.784) และมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก

4) ด้านทรัพยากร พบว่า กปภ. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับนโยบายความปลอดภัยของข้อมูลมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D. = 0.758) ซึ่งมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก และในทางตรงกันข้าม องค์กรของกลุ่มตัวอย่างมีการนำระบบการจัดเก็บเอกสารดิจิทัลที่ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 (S.D. = 0.818) และมีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลอยู่ในระดับมาก

#### การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

จากสมมติฐาน คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่การบริหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของการเป็นองค์กรดิจิทัล โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA

การเป็นองค์กรดิจิทัล	SS	df	MS	F	Sig.
1) ด้านแนวความคิด	6.558	5	1.312	2.368	0.039 *
2) ด้านปฏิบัติ	4.880	5	0.976	1.978	0.081
3) ด้านแรงงาน	1.306	5	0.261	0.531	0.753
4) ด้านทรัพยากร	2.287	5	0.457	0.974	0.434
<b>รวม</b>	<b>2.786</b>	<b>5</b>	<b>0.557</b>	<b>1.246</b>	<b>0.287</b>

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นองค์กรดิจิทัลของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สินของ กปภ. พบว่า ภาพรวมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่การบริหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลที่ไม่แตกต่างกัน แต่หากพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่การบริหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลที่แตกต่างกัน ในด้านแนวความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่า  $F = 2.368$  และค่า  $Sig = 0.039$  จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน ซึ่งเมื่อพบความแตกต่างจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้วยวิธี LSD โดยแสดงเฉพาะรายคู่ที่มีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ 3 นี้

ตารางที่ 3

การแบ่งพื้นที่การบริหาร	เปรียบเทียบ	N	$\bar{X}$	Mean difference	Sig.
กปภ.สำนักงานใหญ่	-	18	3.78	-	-
กปภ.ภาค 1	-	57	3.85	-	-
กปภ.ภาค 2	กปภ.ภาค 5	57	3.93	0.29386 *	0.036
กปภ.ภาค 3	กปภ.ภาค 5	67	4.03	0.39015 *	0.004
กปภ.ภาค 4	กปภ.ภาค 5	85	4.01	0.37580 *	0.003
กปภ.ภาค 5	กปภ.ภาค 2	57	3.64	-0.29386 *	0.036
	กปภ.ภาค 3			-0.39015 *	0.004
	กปภ.ภาค 4			-0.37580 *	0.003
		<b>341</b>	<b>3.90</b>		

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบการแบ่งพื้นที่บริหารตามแต่ละพื้นที่ ตามตารางที่ 6 พบว่า กปภ.ภาค 2 (Sig. = 0.036) กปภ.ภาค 3 (Sig. = 0.004) และ กปภ.ภาค 4 (Sig. = 0.003) มีระดับการเป็นองค์กรดิจิทัลในด้านแนวความคิดสูงกว่า กปภ.ภาค 5 ไปในทิศทางเดียวกัน หากพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า กปภ.ภาค 3 มีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลสูงที่สุด ตามด้วย กปภ.ภาค 4 และ กปภ.ภาค 2 ตามลำดับ

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณและทรัพย์สิน มีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านทรัพยากร เป็นด้านที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความเห็นว่ามีคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลสูงที่สุด โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับนโยบายความปลอดภัยของข้อมูลมากที่สุด แต่มีการนำระบบการจัดเก็บเอกสารดิจิทัลที่ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกน้อยที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Aut-tathong, K. (2018) ที่ให้ความเห็นว่าองค์กรดิจิทัลควรเน้นให้มีการนำระบบดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงาน และควรมีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น นอกจากนี้ในด้านกรปฏิบัติ เป็นคุณลักษณะการเป็นองค์กรดิจิทัลด้านที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความเห็นว่ามีน้อยกว่าด้านอื่น แม้ในภาพรวมจะมีระดับมากก็ตาม ซึ่งพบว่าให้องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการลงมือปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นผลดีต่อตัวพนักงานเองที่ได้เรียนรู้การทำงานผ่านการใช้เครื่องมือจริง แต่ด้วยการขาดความเชี่ยวชาญ แม้จะมีโอกาสได้นำใช้เครื่องมือ แต่ด้วยทักษะการใช้งานที่ไม่เพียงพออาจทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีทักษะความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาความสามารถ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ตามที่ มนูญญ์ โภชนจันทร์ (2566) ได้ให้คำแนะนำ และจากการศึกษาจากสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่การบริหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลที่แตกต่างกันในด้านแนวความคิด อาจเป็นเพราะการวางระบบปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีความเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีดิจิทัลมีความเสถียรไม่เพียงพอ เป็นผลให้พนักงานบางท่านมีความรู้สึกเชิงลบกับการใช้เทคโนโลยี ไม่ยอมรับการใช้งานผ่านระบบดิจิทัล แม้ในภาพรวมจะพบว่าไม่แตกต่างกันซึ่งเป็นไปได้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเพียงพอ สามารถอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจได้ดีขึ้น และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาร่วมกันของพนักงาน โดยการแบ่งตามพื้นที่การบริหาร ทำให้พบว่า กปภ.ภาค 2 กปภ.ภาค 3 และ กปภ.ภาค 4 ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลสูงกว่า กปภ.ภาค 5 อีกทั้งยังพบว่า กปภ.ภาค 3 มีผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัลสูงที่สุด ตามด้วย กปภ.ภาค 4 และ กปภ.ภาค 2 ตามลำดับ ส่วนการแบ่งพื้นที่การบริหารที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรดิจิทัล ในด้านการปฏิบัติ ด้านแรงงาน และด้านทรัพยากร

### ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

องค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาด้านทรัพยากรขององค์กรในการวางระบบปฏิบัติงานภายในองค์กร ให้ความสำคัญมากขึ้น เกิดความเชื่อมโยงกันของข้อมูล สามารถนำมาข้อมูลมาใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบภายในองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับภายนอก เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกด้วยเช่นกัน นอกจากนี้องค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานจนเกิดความเชี่ยวชาญ และสามารถนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับที่สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และคณะ (2018) ได้เสนอให้มีการพัฒนาคนและสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล โดยการให้พนักงานพัฒนาตัวเองให้ทันกับการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงการดำเนินชีวิต รวมถึงองค์กรควรส่งเสริมพนักงานทุกระดับให้มีการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด การถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ การสัมมนา การศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น รู้ที่มาของสาเหตุและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังได้รับแนวความคิดใหม่ มุมมองอื่นที่หลากหลาย เป็นประโยชน์ต่อการนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานของพนักงานอีกด้วย

### เอกสารอ้างอิง

กองทรัพยากรบุคคล การประปาส่วนภูมิภาค. (2565). *ข้อมูลพนักงานและลูกจ้าง*. สืบค้นจาก <https://www.pwa.co.th/>,

15 กุมภาพันธ์ 2566.

- จรินทร์พงษ์ แดงจีว, อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ และ ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2022). ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล. *วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 35(2), 27-47.
- ชนิสรา ผณีทอง และ จริญญา ปานเจริญ. (2563). การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค *Digital Transformation* ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย
- ปุกณัฐมา มาเชด. (2565). การบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล. สืบค้นจาก <http://ed-adm.buu.ac.th/public/backend/upload/ed-adm.buu.ac.th/document/file/document166623381159360600.pdf>, 15 กุมภาพันธ์ 2566.
- สมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ และ นิสรา ใจซื่อ. (2018). การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2564). พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562. สืบค้นจาก <https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2021/02/5.pdf>, 2 มิถุนายน 2566.
- Al-Samawi, Y. (2019). Digital firm: requirements, recommendations, and evaluation the success in digitization. *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 11(1), 39-49.
- Aut-tathong, K. (2018). การวางแผนการปฏิบัติงานในองค์กร ยุค 4.0. *Journal of Modern Learning Development*, 3(2), 40-51.
- Gartner . (2019). *Gartner Survey Shows 37 Percent of Organizations Have Implemented AI in Some Form*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-21-gartner-survey-shows-37-percent-of-organizations-have>, June 2, 2023.
- Mirković, V., Lukić, J., Lazarević, S., & Vojinović, Ž. (2019). *Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation*. In International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management.
- Phochanajun, M. (2023). ทักษะทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร. *Journal of Logistics and Supply Chain College*, 9(1), 129-144.
- Soule, D. L., Puram, A., Westerman, G. F., & Bonnet, D. (2016). *Becoming a digital organization: The journey to digital dexterity*. Available at SSRN 2697688.

**Data Availability Statement:** The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

**Conflicts of Interest:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

**Publisher's Note:** All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



**Copyright:** © 2023 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).