

## กลยุทธ์ องค์กรประกอบ และกระบวนการปรับเปลี่ยน สู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย

จันทร์จิรา เหลลาราช\* และกุลธิดา ท้วมสุข  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
\*Corresponding author: [chanchira.la@kkumail.com](mailto:chanchira.la@kkumail.com)

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ องค์กรประกอบ และกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยไทย จำนวน 6 แห่ง ๆ ละ 1 คน และคณบดีจากมหาวิทยาลัย 6 แห่ง ๆ ละ 1 คน รวม 12 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย ดำเนินการขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย 6 ด้าน คือ 1) รูปแบบการดำเนินงาน 2) การจัดการเรียนการสอนและพัฒนาหลักสูตร 3) โครงสร้างพื้นฐาน 4) การพัฒนาบุคลากรและนักศึกษาที่มีทักษะดิจิทัล 5) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 6) การใช้ข้อมูลที่มีความปลอดภัยร่วมกัน นอกจากนี้องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงาน 2) การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 3) เทคโนโลยีดิจิทัล 4) บุคลากร 5) นวัตกรรมดิจิทัล 6) วัฒนธรรมดิจิทัล 7) ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล 8) การทำงานร่วมกัน และ 9) ระบบนิเวศองค์กร กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล พบว่า มี 2 แนวทาง คือ 1) ดำเนินการตามกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล และ 2) ปรับเปลี่ยนโดยการบูรณาการทุกกระบวนการไปพร้อมกัน

**คำสำคัญ :** 1. การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล 2. มหาวิทยาลัยไทย 3. องค์กรดิจิทัล

## **Strategies, component, and process of Thai universities' digital transformation**

Chanchira Laorach<sup>\*</sup> and Kulthida Tuamsuk

*Faculty of Humanities and Social Sciences, Khon Kaen University,*

*Khon Kaen 40002, Thailand*

*<sup>\*</sup>Corresponding author: chanchira.la@kkumail.com*

### **Abstract**

This qualitative research aimed to study the strategies, components, and processes of Thai universities' digital transformation. The data was collected through structured interviews with 12 executives from 6 Thai universities. Two people from each institution were the interviewees. One of them is either the president, a vice president or an assistant to the president, and a dean from a discipline in a university was selected. It is found that the digital transformation strategy of Thai universities has six goals included 1) operational approach 2) teaching and learning management and curriculum development 3) infrastructure development 4) developing personnel and students with digital skills 5) research and innovation development, and 6) data use and data security. The components of digital transformation included 1) strategies and operation patterns, 2) customer-centricity, 3) digital technology, 4) personnel, 5) digital innovation, 6) digital culture, 7) data-driven, 8) cooperation, and 9) organizational ecosystem. In terms of process, two types of approaches were employed that are step-by-step transformation and integrated transformation in which all processes proceeded simultaneously.

**Keywords:** 1. Digital transformation 2. Thai universities 3. Digital organization

## บทนำ

ในช่วงหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกได้ประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการอันเกิดจากแนวโน้มทางเทคโนโลยีและสังคมยุคดิจิทัล (Abad-Segura, González-Zamar, Infante-Moro, & García, 2020) การผสมผสานระหว่างโลกไซเบอร์กับโลกกายภาพ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานในหลายด้าน ทั้งกระบวนการดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ ข้อมูล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการด้านวิชาการอื่น ๆ (Fedirko, 2019; Banerjee, 2019) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีความพยายามขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลมากขึ้นด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนระบบนิเวศองค์กร (Digital University Forum, 2020; Abad-Segura et al., 2020) ซึ่งองค์กรดิจิทัลจะต้องมีความสามารถบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการดำเนินงานทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งใช้ประโยชน์จากตัวเลือกดิจิทัลใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Soule, Puram, Westerman, & Bonnet, 2016; Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018) ซึ่งการได้รับแรงผลักดันต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเร่งด่วน ส่งผลให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลกลายเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย (Hess, Matt, Bemlin, & Wiesbock, 2016)

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่ทุกพื้นที่ทั้งภายในและภายนอก โดยเริ่มจากการสร้างแรงบันดาลใจและปรับกระบวนการคิดของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการ รูปแบบธุรกิจ โครงสร้างองค์กร หรือกระบวนการดำเนินงานอื่น ๆ อย่างอัตโนมัติ การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเพื่อดึงดูดทุกประสบการณ์ที่ดีของผู้บริโภค การรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลอันจะนำมาซึ่งข้อดีและโอกาสด้านการแข่งขัน เพื่อที่จะเติบโตได้ในสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน (Reis, Amorim, & Melao, 2018; Kaplan, & Haenlein, 2019; Kaleido Insights, 2019; Numnonda, 2019) ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลที่แยกจากกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ และควรกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้มีความชัดเจนในการดำเนินงาน (Hess et al., 2016)

ทั้งนี้ในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรนั้น

จำเป็นต้องเริ่มต้นที่การมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ที่ดีด้านดิจิทัล ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนในระยะยาว (Matt, Hess, & Benlian, 2015) ปัจจุบันพบว่า ผู้นำในหลายองค์กรไม่มีความสนใจและไม่พยายามปรับเปลี่ยน ซึ่งอาจเสี่ยงต่อการล้มละลายหากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถดำรงอยู่ได้ในตลาดการแข่งขัน (Newman, 2018) โดยผลการศึกษาของ Horlacher, Klarner, & Hess (2016) พบว่า ผู้บริหารขององค์กรมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของกระบวนการ ตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยน และผลการศึกษาของ Hulme (2019) ที่พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารจะช่วยสร้างความสมดุลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางดิจิทัล การจัดตั้งทีมงานเพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมดิจิทัลและประยุกต์ใช้นวัตกรรม ซึ่งจะช่วยผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กรประสบความสำเร็จ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มหาวิทยาลัยไทยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ CIO Digital University Forum โดยมีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นเวทีกลางในการเสนอแนวคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์และกำหนดแนวทางเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล มีสมาชิกทั้งหมด 18 แห่ง (Digital University Forum, 2020) ทั้งยังพบว่ามหาวิทยาลัยไทยที่มีการกำหนดนโยบายด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน ทั้งหมด 6 แห่ง จะเห็นได้ว่า ถึงแม้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะมีความกระตือรือร้นและมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล แต่มหาวิทยาลัยหลายแห่งกลับยังไม่มีความชัดเจนด้านดิจิทัลเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยในปัจจุบันอีกด้วย ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพปัจจุบันของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย โดยเน้นศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ องค์ประกอบ และกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย เพื่อให้ได้ขอบเขตความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลในมหาวิทยาลัยไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ

นักวิจัย ผู้นำหรือผู้ที่ดำเนินงานด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย หน่วยงานด้านการศึกษา ทั้งรัฐบาลและเอกชน รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลประสบความสำเร็จ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ องค์กรประกอบ และกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย

### การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการพัฒนากรอบแนวคิดในการศึกษา ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารบทความ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีแนวคิดที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (digital transformation) และ มหาวิทยาลัยไทย มีรายละเอียดดังนี้

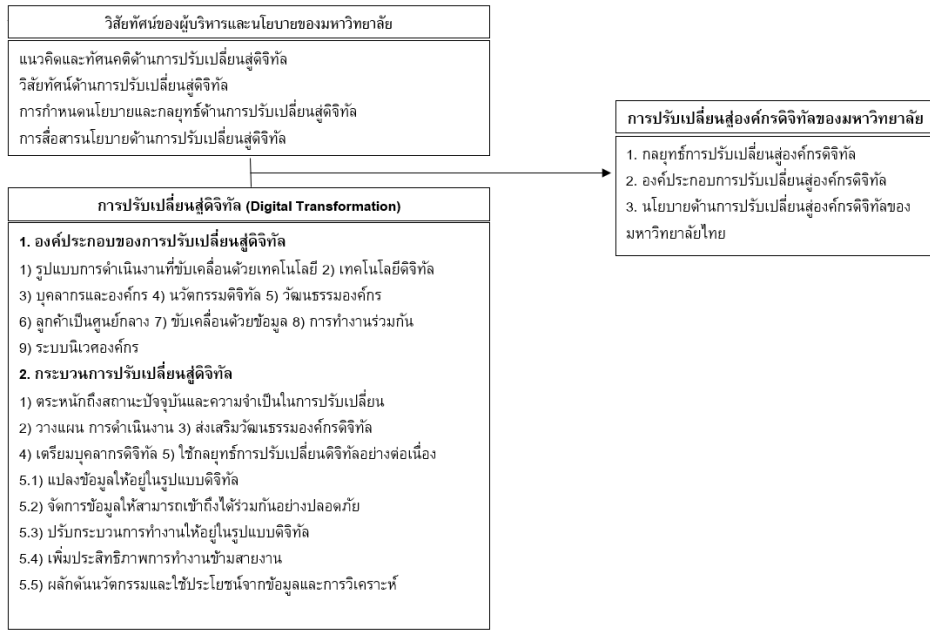
การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล เป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่ทุก ๆ พื้นที่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรประกอบ และกระบวนการของการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเพื่อให้การขับเคลื่อนมีความสะดวกและราบรื่น จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลจะต้องมีองค์ประกอบคือ 1) รูปแบบการดำเนินงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี 2) เทคโนโลยีดิจิทัล 3) บุคลากรและองค์กร 4) นวัตกรรมดิจิทัล 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) ลูกค้ายเป็นศูนย์กลาง 7) ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล 8) การทำงานร่วมกัน และ 9) ระบบนิเวศองค์กร (Janzik, 2015; Ionology, 2019; Ivancic, Vuksic, & Spremic, 2019; Numnonda, 2019) และกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การตระหนักถึงสถานะปัจจุบันและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน 2) การวางแผนการดำเนินงาน 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล 4) การเตรียมบุคลากรดิจิทัล และ 5) การใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ที่จะต้องมีการแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล การจัดการข้อมูลให้สามารถเข้าถึงได้ร่วมกันอย่างปลอดภัย การปรับกระบวนการทำงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานข้ามสายงาน การผลักดันนวัตกรรม ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลและการวิเคราะห์ด้วย (Catlin, Lorenz, Stermfels, & Willmott, 2017; Laserfiche, 2018; WalkMe Team, 2018; Kaleido Insights, 2019;

Ivancic et al., 2019) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการผลิตกำลังคนเพื่อให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการผลิตงาน ผลิตรคนให้มีคุณภาพสามารถพึ่งตนเองและพัฒนาประเทศ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยไทยภายใต้การกำกับดูแลของ อว. มีทั้งหมด 156 แห่ง แบ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ 27 แห่ง มหาวิทยาลัยรัฐ 57 แห่ง และมหาวิทยาลัยเอกชน 72 แห่ง (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, n.d.) ซึ่งการได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล ซึ่งจะเป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีมาใช้ขับเคลื่อนองค์กรเป็นหลัก เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ในสถานการณ์ในปัจจุบัน (Hoare, 2016) จึงก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ CIO Digital University Forum ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยมีจุดประสงค์ที่จะเป็นเวทีกลางในการเสนอแนวคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยในเรื่องของเทคโนโลยีและดิจิทัล ซึ่งปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกอยู่ทั้งสิ้น 18 แห่ง (Digital University Forum, 2020) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ องค์กรประกอบ และกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย หน่วยงานวิจัยคือ มหาวิทยาลัยไทยตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) โดยเลือกศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นสมาชิกเครือข่าย CIO Digital University Forum และมีนโยบายด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน จำนวน 6 แห่ง (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, n.d.; Digital University Forum, 2020) โดยมีวิธีการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการสร้างเครื่องมือผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ โครงสร้างคำถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน



**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

คือ 1) ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ 2) กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบายด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล 3) องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล และ 4) กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

2. ผู้ให้ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วยอธิการบดี รองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดี คนใดคนหนึ่งของมหาวิทยาลัยไทย 6 แห่ง ๑ ละ 1 คน และคณบดี โดยคัดเลือกไม่ให้ซ้ำสาขาวิชาจากมหาวิทยาลัย 6 แห่ง ๑ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน หลังจากนั้นจึงทำรายการผู้บริหารและส่งหนังสือราชการเพื่อขออนุญาตและนัดเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ทั้งนี้ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ยึดถือหลักจริยธรรมในการวิจัย และขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อทำการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา รวมทั้งตีความตามความเป็นจริง หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงนำเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความและสรุปเป็นประเด็นแยกตามเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ เพื่อนำผลดังกล่าวมาสรุปเป็นผลการวิจัยในภาพรวม

**ผลการวิจัย**

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยไทย ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) กลยุทธ์

การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล 2) องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล และ 3) กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**1. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล**

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยมีความเห็นว่าการปรับเปลี่ยนสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลนั้นมีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญมาโดยตลอด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ผวนกับสถานการณ์ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้แนวคิดว่าการปฏิบัติงานจะต้องมีกระบวนการและเวลาที่สั้นแต่กลับส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังต้องปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงงบประมาณที่ใช้ในการขับเคลื่อนด้วย ซึ่งไม่ควรใช้งบประมาณมากเกินไปและผลกระทบให้นักศึกษา มหาวิทยาลัยควรใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเพียงพอในทุก ๆ ด้าน ถึงแม้จะส่งผลให้การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลมีความล่าช้าก็ตาม

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยไทยมีนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน และมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์พัฒนามหาวิทยาลัย

ของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ที่มุ่งให้มีการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยดำเนินการด้านแผนและยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ที่เริ่มจากการปรับโครงสร้างและระบบการบริหารโดยแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหลักในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ตั้งแต่รองอธิการบดี หรือ ผู้ช่วยอธิการบดี (CDO: Chief Digital officer) ที่มีบทบาทเป็นผู้บริหารสูงสุดในการวางแผน จัดทำนโยบาย กำกับดูแลด้านงบประมาณและ

ขับเคลื่อนแผนการปฏิบัติการด้านดิจิทัลขององค์กรในภาพรวม การจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน บริหารจัดการ ติดตามการใช้งบประมาณ กำกับดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมไปถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคอยติดตามผลการดำเนินงานด้านดิจิทัลต่าง ๆ ด้วยซึ่งนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล ผู้วิจัยได้สรุปผลออกมาในภาพรวมดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย

เป้าหมาย	ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ / นโยบาย
ด้านรูปแบบการดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีการจัดหา พัฒนาระบบสารสนเทศและอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>พัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงาน เช่น ระบบลายเซ็นดิจิทัล (digital signature) การพัฒนาระบบงานไร้กระดาษ (electronic document) เป็นต้น</li> <li>พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (digital administration) เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบการพัสดุ ระบบบุคลากร ระบบจัดการศึกษาที่เชื่อมโยงระบบข้อมูลถึงกันและใช้งานร่วมกันได้ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผน ระบบการกำกับ</li> <li>พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการใช้งานด้านกฎหมาย (smart legal affairs)</li> <li>พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อวางแผนการตลาด เช่น การเรียนรู้ตลอดชีวิต การรับเข้านักศึกษา และบุคลากร ศิษย์เก่าสัมพันธ์ เป็นต้น</li> </ol>
ด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างและปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล เช่น โครงการพัฒนาระบบสื่อการเรียนการสอนออนไลน์ส่วนกลางเพื่อแบ่งปันเนื้อหาและรายวิชาต่าง ๆ ร่วมกัน รวมถึงโครงการพัฒนาโมดูลเพื่อการเรียนการสอนออนไลน์</li> <li>สร้างช่องทางดิจิทัลเพื่อเข้าถึงเนื้อหาและบริการ เช่น โครงการ Smart App (partnership) โครงการบูรณาการ Digital Learning Platform สำหรับการเรียนการสอนและการให้บริการ Lifelong Learning โครงการจัดทำ Smart e-Classroom เป็นต้น</li> <li>สร้างความร่วมมือด้านดิจิทัลแพลตฟอร์มกับหน่วยงานชั้นนำในการเผยแพร่เนื้อหาและบริการผ่านรูปแบบออนไลน์ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สามารถเรียนรู้ได้แม้จะอยู่นอกมหาวิทยาลัย</li> <li>การจัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับดิจิทัลโดยตรงเพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถออกสู่ตลาดในปัจจุบัน เช่น Digital Entrepreneurs และ Data Science เป็นต้น</li> </ol>
ด้านการจัดระบบนิเวศองค์กรเพื่อมีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน ปรับปรุงและพัฒนาให้เอื้อต่อการสร้างข้อมูลที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ส่งเสริมและพัฒนาด้านความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐาน</li> <li>ส่งเสริมและบูรณาการโครงการเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้าน Smart Facility เช่น โครงการ Smart โครงการ Smart Facility โครงการ Smart Facility Campus และโครงการ Smart Campus Hackathon เป็นต้น</li> <li>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที (digital infrastructure) เพื่อให้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยพร้อมให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>



**ตารางที่ 1** แสดงกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย (ต่อ)

เป้าหมาย	ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ / นโยบาย
ด้านการจัดระบบนิเวศองค์กรเพื่อมีโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม	5) การสร้างระบบนิเวศองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น โครงการ Learning Space หรือ Co-working Space เป็นต้น 6) ปรับปรุงกฎระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการเก็บเกี่ยวประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้นำมาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย
ด้านการพัฒนาบุคลากรและนักศึกษาที่มีความสามารถดิจิทัล	1) พัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น โครงการพัฒนา Digital Literacy, Digital Leadership, IT Professional โครงการ Innovative Mindset ของผู้บริหารและบุคลากร โครงการ Online Training Platform สำหรับบุคลากร โครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับ Digital literacy สำหรับนักศึกษา เป็นต้น 2) ปลุกฝังวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดให้กับนักศึกษา และบุคลากรทุกระดับ โดยจัดโครงการอบรมให้ความรู้ปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาเปิดรับเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล	1) ยกระดับสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์วิจัยเทคโนโลยีและการสื่อสาร (ICT Research center) 2) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมบริการจากความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน 3) การประสานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัลที่มาจากความต้องการของภาครัฐ สังคม และภาคเอกชน ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง 4) ส่งเสริมและจัดหาซอฟต์แวร์สนับสนุนงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 5) การพัฒนาและวิจัยเชิงลึกเพื่อหิมักไกในการพัฒนาองค์ความรู้เชิงลึกด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่หลากหลาย และสามารถนำไปสร้างนวัตกรรมได้ 6) การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางดิจิทัล โดยการบ่มเพาะภายในเพื่อให้เกิด Internal Startup จากนักวิจัย บุคลากรและนักศึกษา
ด้านการใช้ข้อมูลและสร้างความปลอดภัยสำหรับการเข้าถึงข้อมูลร่วมกัน (digital security)	1) นำเทคโนโลยี Business Intelligence (BI) และ Dashboard มาใช้ในการสรุปข้อมูลทุกมิติ เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของบุคลากรในระดับส่วนงานและส่วนกลางเพื่อช่วยในการบริหารจัดการทุกระดับ 2) การพัฒนาระบบและเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านบริการวิชาการ 3) การสร้างระบบสารสนเทศเพื่อรองรับ Digital Society, Big Data, IoTs 4) การพัฒนาฐานข้อมูลกลางของมหาวิทยาลัยที่เอื้อต่อการวิเคราะห์ จัดเก็บและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ 5) การพัฒนาและการปรับปรุงศูนย์ข้อมูล (data center) ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 6) ส่งเสริมการนำข้อมูลไปใช้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมบนโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างชาญฉลาด 7) ปรับปรุงกฎระเบียบ นโยบายเกี่ยวกับการสร้างความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลร่วมกัน (digital security) โดยการควบคุมการเข้าถึง (access control) และการยืนยันตัวตน (authentication)

นอกจากนี้แล้วมหาวิทยาลัยยังมีการกำหนดนโยบายให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัล ตั้งแต่การกำหนดนโยบายด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล โดยการขอความร่วมมือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย หลังจากนั้นจะกำหนดนโยบายหลักของมหาวิทยาลัย และส่งต่อแผนดังกล่าวสู่คณะและส่วนงานอันจะนำไปสู่การกำหนดนโยบายและดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) ของคณะและส่วนงานต่อไป อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมและสนับสนุน

ให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลด้วย ทั้งจัดโครงการให้ความรู้เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรให้มีความยินดีและเต็มใจนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบและแพลตฟอร์มที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการงานทั้งหมด เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารก็ยังกล่าวต่อว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้ใช้ระบบดิจิทัลในการปฏิบัติงานในภาพรวมดำเนินไปค่อนข้างล่าช้า จนกระทั่งเมื่อมีสถานการณ์ระบาดของไวรัสโคโรนา

สายพันธุ์ใหม่ 2019 ที่เกิดขึ้นทั่วโลก มหาวิทยาลัยไม่อาจจัดการเรียนการสอนได้ตามปกติ บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจึงมีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้ฝึกฝนเพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าบุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักและกลายเป็นรูปแบบปกติของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เช่น การใช้ข้อมูลร่วมกันผ่านระบบและแพลตฟอร์ม การใช้ Online working Space ที่ปฏิบัติงานร่วมกันได้ทุกที่ทุกเวลา เป็นต้น

สำหรับการถ่ายทอดนโยบายไปยังส่วนงาน พบว่ามหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดนโยบายไปยังทุกส่วนงานอย่างชัดเจน โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ถ่ายทอดนโยบายไปสู่ตัวแทนคณะและส่วนงานต่าง ๆ ผ่านการประชุมประจำเดือนเกี่ยวกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาหรือความก้าวหน้า ประชาสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดิจิทัลทุกไตรมาส หลังจากนั้นระดับคณะหรือส่วนงานจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวางแผนนโยบาย การพัฒนาโครงการและกิจกรรมด้านดิจิทัลต่าง ๆ โดยมีแผนใหญ่ของมหาวิทยาลัยเป็นตัวกำหนดทิศทางในภาพรวม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนงานเสนอโครงการดิจิทัลเพื่อของบประมาณในการดำเนินการได้ ซึ่งในการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล มหาวิทยาลัยไม่ได้มีความคาดหวังให้บุคลากรทุกส่วนงานยอมรับนโยบายและเปลี่ยนแปลงในทันที อาจเพราะมีความเกี่ยวเนื่องกับการปรับกระบวนการคิด การสร้างการยอมรับและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นต้องใช้เวลา มหาวิทยาลัยจึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรมีความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง พร้อมทั้งให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ ช่วยเหลือ แนะนำแนวปฏิบัติด้วยดิจิทัลให้แก่บุคลากร ไปพร้อม ๆ กับการสั่งการ และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้วยดิจิทัล เนื่องจากหากรอให้บุคลากรมีความรู้และทักษะจนครบทุกด้านก่อนจึงดำเนินการปรับเปลี่ยนอาจส่งผลให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลดำเนินการได้อย่างล่าช้า

## 2. องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลในบริบทของมหาวิทยาลัยไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบ 1 กลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงาน

แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1) โครงสร้างและระบบการบริหาร มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหลักในขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการดิจิทัลในภาพรวม อีกทั้งยังมีหน่วยงาน คณะกรรมการอนุกรรมการ รวมถึงผู้ขับเคลื่อนในระดับคณะซึ่งเป็นผู้คอยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังให้ความเห็นว่ามหาวิทยาลัยไม่มีความจำเป็นต้องมีหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบหลัก เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนอยู่แล้ว หากมีการจัดตั้งสำนักดิจิทัลเพื่อมารับหน้าที่ดังกล่าว บุคลากรในส่วนงานอื่นอาจไม่มีความกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยน และผลกระทบดังกล่าวไปให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการแทน

2) แผนกลยุทธ์ พบว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างชัดเจน สืบเนื่องจากแผนพัฒนามหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของกระทรวง อว. ที่มุ่งให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล มหาวิทยาลัยจึงมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่สอดคล้องกัน ด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเป็นหลัก เช่น ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การจัดระบบนิเวศน์ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น หลังจากนั้นจึงส่งต่อนโยบายสู่การจัดทำแผนในระดับคณะและส่วนงานต่อไป

3) ระบบโครงสร้างพื้นฐาน มหาวิทยาลัยมีการวางระบบโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอยู่แล้ว หากแต่เป็นการพัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมให้เพียงพอต่อความต้องการและเหมาะสมกับยุคสมัยมากขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลดิจิทัลร่วมกันได้ ตั้งแต่ Main Firewall ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์บนระบบเครือข่ายและทำหน้าที่ตรวจสอบข้อมูลเข้า-ออกระบบเครือข่าย Core Switch และ Distributed Switch ซึ่งเป็นอุปกรณ์สำหรับรับ-ส่งข้อมูลตามสถานที่ต่าง ๆ รวมถึงการกระจายสัญญาณอินเทอร์เน็ตทั้งระบบมีสายและไร้สาย ซึ่งผู้ที่จะเข้าถึงระบบเครือข่ายได้จะต้องผ่านกระบวนการกำหนดสิทธิ์ เพื่อความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลดิจิทัลตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล

4) งบประมาณ มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างชัดเจน



ทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบรายได้เพียงพอในทุก ๆ ด้าน อาทิ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม การจัดการข้อมูล การจัดการเรียนการสอน การวิจัย ความปลอดภัยของข้อมูล และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

*องค์กรประกอบ 2* ยึดลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง มหาวิทยาลัยมีแนวคิดในการยึดความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งในระดับนโยบายนั้นมีการบริหารจัดการโดยยึดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่ยึดความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญในทุกกระบวนการ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือในการรับฟังความต้องการของลูกค้า เช่น ระบบฟังเสียงลูกค้า การใช้แอปพลิเคชันและสื่อสังคมออนไลน์เพื่อคอยเชื่อมโยงและสร้างความสัมพันธ์อันดี อีกทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในด้านการจัดการเรียนการสอนแก่นักศึกษาปัจจุบันและกลุ่มนักเรียนในเขตภูมิภาคซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในอนาคตด้วย

*องค์กรประกอบ 3* เทคโนโลยีดิจิทัล มหาวิทยาลัยมีการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีภายในและดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งมีแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก โดยผู้บริหารจะเริ่มดำเนินการภายใต้แนวคิดที่เทคโนโลยีใดสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในอนาคต จะดำเนินการพัฒนาและนำเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น 1) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการหน่วยงาน เช่น ระบบลายเซ็นดิจิทัล (digital signature) การพัฒนาระบบงานไร้กระดาษ (electronic document) เป็นต้น 2) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการดำเนินการรายวัน เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ เป็นต้น 3) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอนและการวิจัย เช่น Smart App (partnership), Digital Learning Platform, Smart e-Classroom เป็นต้น 4) โครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์ม เช่น Smart Facility, Smart Campus เป็นต้น

*องค์กรประกอบ 4* บุคลากร มหาวิทยาลัยมีการวางแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในทุกระดับอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้งานระบบและแพลตฟอร์มร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดอบรมเกี่ยวกับระบบและแพลตฟอร์มดิจิทัล

ต่าง ๆ การฝึกอบรมทั้งระบบเดิมที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว ระบบที่กำลังพัฒนาและโปรแกรมสำเร็จรูป การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน เช่น ทักษะการใช้ Microsoft Word, Microsoft Excel, Google Suite, Google Calendar, Google Sheet, Google Form เป็นต้น และเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น Scholar, Blockchain, Cyber Security, Data Privacy, AI, Agile Software Development, Big Data, และ IoTs เป็นต้น การทดสอบเพื่อวัดระดับสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรเพื่อทราบว่าบุคลากรขาดทักษะใด และจะต้องพัฒนาทักษะด้านใดในอนาคต การจัดสรรงบประมาณเพื่อทุนสำหรับการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร

*องค์กรประกอบ 5* นวัตกรรมดิจิทัลมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับการบูรณาการ (integration) เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ในกระบวนการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ระดับการสร้างนวัตกรรม (innovation) เป็นการสร้างนวัตกรรมสร้างเครื่องมือ หรือสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาทดแทนงานของบุคลากรเอง เช่น ระบบเบิกค่ารักษาพยาบาล ระบบเบิกค่าเล่าเรียนบุตร ระบบคำร้องออนไลน์และระบบการคำนวณการขึ้นเงินเดือน เป็นต้น และ 3) ระดับการหยุดชะงัก (disruption) เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปฏิบัติงานแทนตัวบุคลากรอย่างครบถ้วนทุกกระบวนการ ซึ่งบุคลากรไม่จำเป็นต้องมาทำงานหรือจัดการงานส่วนนี้อีกเลย

*องค์กรประกอบ 6* วัฒนธรรมดิจิทัล พบว่าในมิติด้านทัศนคติของบุคลากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยไม่ได้มีแนวคิดต่อต้านและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตนเอง อาจเนื่องจากบุคลากรมีการตื่นตัวและใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว อีกทั้งมหาวิทยาลัยยังมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหลักด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอย่างชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นการส่งสัญญาณให้บุคลากรทราบร่วมกันว่ามหาวิทยาลัยกำลังจะดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กร การขอความร่วมมือจากบุคลากรจึงไม่ใช่เรื่องยาก นอกจากนี้การได้รับแรงผลักดันจากสถานการณ์ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก บุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติงานที่บ้านและติดต่อสื่อสารกันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลัก จึงส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด

องค์ประกอบ 7 ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มหาวิทยาลัยมีการนำแพลตฟอร์มสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) เข้ามาจัดเก็บ รวบรวมและใช้ประโยชน์ร่วมกัน ทั้งด้านการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายหรือวิเคราะห์การปฏิบัติงานรายวัน ซึ่งมีการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของแพลตฟอร์มอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการนำข้อมูลที่วิเคราะห์มาใช้อำนวยความสะดวกภายในมหาวิทยาลัยหลาย ๆ ด้านและสามารถแสดงผลออกมาเป็นข้อมูลในเวลาจริง (real time)

องค์ประกอบ 8 การทำงานร่วมกัน พบว่ามหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกภาคส่วนปฏิบัติงานร่วมกันข้ามสายงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอยู่บ้างในบางมหาวิทยาลัย โดยมีกระบวนการดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลัก โดยมหาวิทยาลัยจะจัดตั้งทีมงานหลักของส่วนกลางที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 2 กลุ่ม คือ ทีมแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือทีมแก้ปัญหาเฉพาะด้าน เช่น งานด้านการเงิน จะใช้ทีมงานด้านการเงินเข้ามาดูแลและแก้ปัญหา เป็นต้น และทีมงานสำหรับแก้ปัญหาด้านเทคนิค เช่น ผู้มีหน้าที่ดูแลระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สาย เครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

องค์ประกอบ 9 ระบบนิเวศองค์กร พบว่ามหาวิทยาลัยมีแนวคิดในการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรให้เหมาะสม และขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานที่แห่งการเรียนรู้

การทำงานและการอยู่อาศัย ซึ่งนั่นถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างระบบนิเวศของมหาวิทยาลัย ทั้งการพัฒนาคน พัฒนาเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน การสร้างพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน (co-working space) และในปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับที่แตกต่างออกไป โดยบางมหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือในระดับดีมาก ซึ่งสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา และสม่ำเสมอโดยการผ่านระบบฟังเสียงลูกค้า (VOC) แต่ในขณะเดียวกันก็มีบางมหาวิทยาลัยที่ยังได้รับความร่วมมือค่อนข้างน้อย ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ

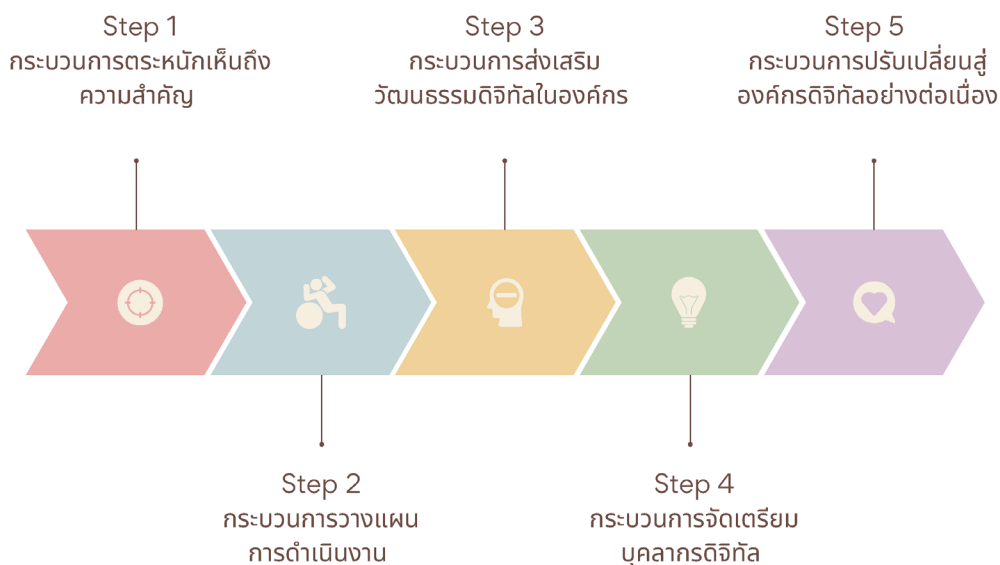
### 3. กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลในบริบทของมหาวิทยาลัย มีกระบวนการปรับเปลี่ยน 2 แนวทาง คือ ดำเนินการตามกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ดังแสดงในภาพที่ 2 และดำเนินการโดยการบูรณาการทุกกระบวนการไปพร้อมกัน ดังแสดงในภาพที่ 3 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวทางที่ 1 ดำเนินการตามกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล

1) กระบวนการตระหนักเห็นถึงความสำคัญ ซึ่งจะเริ่มจากผู้บริหารที่มองเห็นถึงความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนองค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรใช้ระบบและแพลตฟอร์มเพื่อปฏิบัติงานให้ทันกับรูปแบบการดำเนินงาน

## กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ของมหาวิทยาลัยไทย



ภาพที่ 2 แนวทางที่ 1 ดำเนินการตามกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล (ที่มา : Chanchira Laorach)



**กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย**

**ภาพที่ 3** แนวทางที่ 2 บูรณาการทุกกระบวนการไปพร้อมกัน (ที่มา : Chanchira Laorach)

และการจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยมีแนวคิดว่าการปฏิบัติงานจะต้องตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกระบวนการและเวลาที่สั้น แต่ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) กระบวนการวางแผนการดำเนินงาน เป็นกระบวนการวางแผนในการขับเคลื่อนองค์กร โดยบรรจุลงไปในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย หรือพัฒนาแผนปฏิบัติการดิจิทัล ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอย่างชัดเจน เช่น แผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งมีตัวชี้วัดในการประเมินความสำเร็จของโครงการดังกล่าวด้วย

3) กระบวนการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร มหาวิทยาลัยจะเริ่มขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าวด้วยการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอย่างชัดเจน เพื่อสื่อสารให้บุคลากรรับทราบร่วมกันว่ามหาวิทยาลัยกำลังจะดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กร หลังจากนั้นจึงดำเนินการให้ความรู้และปรับปรุงทัศนคติที่ดีด้านดิจิทัลเพื่อสร้างความร่วมมือจากบุคลากร พร้อมทั้งประยุกต์โครงการดิจิทัลเข้ามาแทรกซึมในระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานและใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลักที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัลเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

4) กระบวนการจัดเตรียมบุคลากรดิจิทัล เป็นการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้งานระบบและแพลตฟอร์มเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการจัดเตรียมบุคลากรดิจิทัลโดยยึดเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของมหาวิทยาลัย การกำหนดกิจกรรมหรือโครงการ รวมถึงแนวทางที่ 1 ดำเนินการตามกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน การจัดกิจกรรมทดสอบเพื่อวัดระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกภาคส่วน การจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อ เป็นต้น

5) กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยจะดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปดิจิทัล การจัดการและใช้ข้อมูลร่วมกัน การปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัล การปฏิบัติงานข้ามสายงานและร่วมกันปฏิบัติงานทุกภาคส่วน และการส่งเสริมและผลักดันให้มีการสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้น

แนวทางที่ 2 ดำเนินการโดยการบูรณาการทุกกระบวนการไปพร้อมกัน จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่ามหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลครบทุกกระบวนการ หากแต่จะไม่ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ซึ่งจะบูรณาการทุกกิจกรรมลงไปโครงการด้านดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นหากต้องดำเนินการ

ปรับเปลี่ยนเป็นลำดับและขั้นตอนจะส่งผลให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเกิดความล่าช้าหรืออาจไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงดำเนินการในหลายด้านพร้อม ๆ กัน โดยมีเป้าหมายหลัก 2 ส่วน คือ 1) ลดการใช้กระดาษ (paperless) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรจากการใช้กระดาษและเอกสารในการทำงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องมีเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ และ 2) ลดการใช้เงินสด (cashless) มหาวิทยาลัยจะดำเนินการจ่ายเงิน การรับเงินแก่บุคลากรด้วยระบบออนไลน์ทั้งหมด ซึ่งมหาวิทยาลัยจะใช้ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เข้ามาใช้ในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งจะเป็นการวางแผนบริหารจัดการองค์กรให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายหน่วยงานเอกชน มีภาคการผลิต มีคลังสำหรับจัดเก็บสินค้าและบริการ มีการพัฒนาฐานข้อมูลการวิจัย การสอน ฐานข้อมูลบุคลากร ที่จะช่วยให้อาจารย์สามารถลดเวลาและต้นทุนได้อย่างเห็นได้ชัด

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยยังมีโครงการที่ส่งเสริมเพื่อปรับเปลี่ยนในแต่ละด้าน เช่น โครงสร้างพื้นฐาน จะดำเนินการด้านใด ดำเนินการอย่างไร มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่ดี และทันสมัยเพียงพอต่อความต้องการใช้งานหรือไม่ หรือโครงการสำหรับอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากร จะต้องดำเนินการด้านใดที่จะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ และทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้วยดิจิทัล โดยแต่ละโครงการจะมีการบริหารจัดการภายใต้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านนโยบาย (policy) เป็นการทบทวนถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องว่าจะสามารถดำเนินการด้วยดิจิทัลได้หรือไม่ เช่น ลายเซ็นดิจิทัล (digital signature) เป็นต้น หลังจากนั้นจะกำหนดเป้าหมายและแจ้งไปยังส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการโดยมีผู้นำของส่วนงานนั้นเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก 2) ด้านเทคนิค (technical) เป็นการตรวจสอบถึงวิธีหรือแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้ความมั่นใจว่าโครงการหรือกิจกรรมดังกล่าวนั้นสามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงและเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และ 3) ด้านบริหารการปรับเปลี่ยน (change management) เป็นการดำเนินการปรับเปลี่ยนโดยจะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และผู้ขับเคลื่อนหลักจะดำเนินการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่งผลให้มีการ

ปรับเปลี่ยนมากที่สุด อีกทั้งการให้ความรู้ ส่งเสริมทักษะ และปรับปรุงทัศนคติของบุคลากรให้มีความยินดีและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่ง 3 ส่วนนี้จะเป็นส่วนช่วยให้การดำเนินกิจกรรมด้านการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลให้สามารถเกิดขึ้นได้จริงและเห็นผลอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามผู้บริหารยังกล่าวต่อว่า การจัดเตรียมบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัลนั้นเป็นสิ่งสำคัญก็จริง แต่ในบางกิจกรรมอาจไม่จำเป็นต้องนำบุคลากรเข้าร่วมเหมือนโครงการอื่น ๆ เนื่องจากโครงการนั้นไม่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากร อาทิ การพัฒนาอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (IoT) ซึ่งถือเป็นโครงการเชิงเทคนิคเท่านั้น เป็นต้น

### อภิปรายผล

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งทุกมหาวิทยาลัยจะพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลที่แยกออกจากกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ แต่จะยังมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เนื่องจากแผนกลยุทธ์ดิจิทัลไม่อาจดำเนินการให้สำเร็จได้หากปราศจากการสนับสนุนจากกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์องค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานอื่น ๆ (Hess et al., 2016; Yeow, Soh, & Hansen, 2018; Ivancic et al., 2019) ในขณะที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบางส่วนให้ความเห็นว่า ถึงแม้การกำหนดแผนกลยุทธ์ดิจิทัลจะมีความสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน แต่มหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องแยกแผนกลยุทธ์ดิจิทัลออกมาโดยเฉพาะ แต่จะบูรณาการแผนดิจิทัลเข้าไปแทรกซึมในแผนกลยุทธ์และกระบวนการอื่น ๆ เพื่อลดระยะเวลาและขั้นตอน อันจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนได้ อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ก็ยังจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้น แผนระยะยาว ส่งผลให้มหาวิทยาลัยยังคงต้องพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อส่งต่อนโยบายหลักสู่คณะและส่วนงาน ซึ่งสอดคล้องกับ (Hess et al., 2016) ที่กล่าวว่า องค์กรควรกำหนดรายละเอียดของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความชัดเจนในการดำเนินงาน ทั้งการจัดวางผู้รับผิดชอบหลัก โครงการ กิจกรรม และการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังมีการจัดเตรียมองค์ประกอบสำคัญสำหรับขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็น 1) กลยุทธ์และรูปแบบ



การดำเนินงาน 2) การยึดลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง 3) เทคโนโลยีดิจิทัล 4) บุคลากร 5) นวัตกรรมดิจิทัล 6) วัฒนธรรมดิจิทัล 7) ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล 8) การทำงานร่วมกัน และ 9) ระบบนิเวศองค์กร อย่างไรก็ตาม ยังมีบางมหาวิทยาลัยไม่ได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเท่าที่ควร ซึ่งจะมีการทำงานร่วมกันบางในบางโครงการที่จำเป็นเท่านั้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีการใช้กระบวนการงานดิจิทัล (digital process) สอดคล้องกับ (Hess et al., 2016) ที่กล่าวว่า องค์กรควรกำหนดรายละเอียดของการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความชัดเจนในการดำเนินงาน ทั้งการจัดวางผู้รับผิดชอบหลัก โครงการ กิจกรรม และการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น

อีกทั้งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังมีการจัดเตรียมองค์ประกอบสำคัญสำหรับขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็น 1) กลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงาน 2) การยึดลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง 3) เทคโนโลยีดิจิทัล 4) บุคลากร 5) นวัตกรรมดิจิทัล 6) วัฒนธรรมดิจิทัล 7) ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล 8) การทำงานร่วมกัน และ 9) ระบบนิเวศองค์กร อย่างไรก็ตาม ยังมีบางมหาวิทยาลัยไม่ได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเท่าที่ควร ซึ่งจะมีการทำงานร่วมกันบางในบางโครงการที่จำเป็นเท่านั้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยหลายแห่งมีการใช้กระบวนการงานดิจิทัล (digital process) เป็นเครื่องมือที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและใช้ข้อมูลร่วมกันได้ในรูปแบบออนไลน์ บุคลากรบางสายงานยังสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ผ่านระบบและแพลตฟอร์ม อีกทั้งยังมีการสร้างทีมงานหลักส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้มีทักษะด้านดิจิทัลเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ประกอบด้วย 1) ทีมแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือทีมแก้ปัญหาเฉพาะด้าน และ 2) ทีมแก้ปัญหาด้านเทคนิค โดยจะเป็นการรวมตัวของผู้เชี่ยวชาญจากทุกคณะและส่วนงานของมหาวิทยาลัย และทำหน้าที่ในส่วนที่ตนมีความเชี่ยวชาญ ส่งผลให้กิจกรรมการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ช่วยลดปัญหาและอุปสรรค ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Janzik (2015) ที่กล่าวว่า หากองค์กรมีการทำงานร่วมกัน โดยการแบ่งปันความรับผิดชอบ สามารถทำงานในทีมข้ามสายงาน รวมถึงการสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญกับคนที่มีความรู้มากที่สุดในที่สุดเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะงาน ซึ่งอาจต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ ผู้บริหารและบุคลากรภายในจะช่วยให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลประสบความสำเร็จ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร พบว่า กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล มี 2 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 ดำเนินการตามกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล โดยจะขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนไปที่ละขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) กระบวนการตระหนักเห็นถึงความสำคัญ 2) กระบวนการวางแผนการดำเนินงาน 3) กระบวนการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร 4) กระบวนการจัดเตรียมบุคลากรดิจิทัล และ 5) กระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับ Matt et al. (2015) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องตระหนักถึงคือการมอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ มีกระบวนการ โครงการและกิจกรรมที่มีความชัดเจนจะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานได้ และแนวทางที่ 2 บุคลากรทุกกระบวนการไปพร้อมกัน ซึ่งเป็นการบูรณาการทุกกิจกรรมลงไปในการดำเนินงานด้านดิจิทัล โดยผู้บริหารให้ความเห็นว่าเป็นเนื่องจากเทคโนโลยีมีการพัฒนาและโลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันยุคทันสมัย ดังนั้น หากต้องมาดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลอย่างเป็นลำดับ และขั้นตอนจะส่งผลให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเกิดความล่าช้าหรืออาจไม่ประสบความสำเร็จเลย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงดำเนินการในหลายด้านไปพร้อม ๆ กัน

อย่างไรก็ตาม ในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลไม่จำเป็น การพัฒนาบุคลากร การจัดเตรียมองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้ องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและกระบวนการที่จะเป็น แนวทางการดำเนินงาน จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้น้ององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Horlacher et al. (2016) ที่พบว่า ผู้บริหารขององค์กร มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการดำเนินการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของกระบวนการ ตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้ และ Imran, Shahzad, Butt, & Kantola (2020) ที่ศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลมีแนวโน้มที่จะขับเคลื่อน จากผู้บริหารระดับสูงมากกว่า ซึ่งจะเป็นผู้นำในการ ขับเคลื่อนด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ระดับล่างมีความเต็มใจ และให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนอันปราศจากการบังคับและฝืนใจ ทั้งนี้ กลุ่มผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วย นอกจากนี้ ภาวะความเป็นผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารจะช่วยสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัล

โดย Schiuma, Schettini, Santarsiero, & Carlucci (2021) ศึกษาพบว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำหลัก คือ 1) ภาวะผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด ที่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ยอมรับความเป็นดิจิทัลพร้อมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเต็มใจเปิดรับดิจิทัล และ 3) ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์กรว่าจะสามารถขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลขององค์กรประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะ

การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลในบริบทของมหาวิทยาลัยได้รับความสนใจอย่างมากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งการได้รับแรงกระตุ้นจากปัจจัยภายนอก ทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสถานการณ์ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 มหาวิทยาลัยหลายแห่งจึงมีความพยายามที่จะขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ในยุคปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลในบริบทของมหาวิทยาลัยกลับยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ขอบเขตความรู้ที่จำเป็นต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของมหาวิทยาลัยไทย ทั้งด้านการวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัล องค์กรประกอบ และกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องทราบและต้องเตรียมความพร้อม ซึ่งจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงการตระหนักความสำคัญของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและความพยายามขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินงานในสภาวะการณ์ปัจจุบันด้วยการพัฒนาแผนกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีความชัดเจนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรได้ นอกจากนี้ยังมีการเตรียมสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วย ทั้งโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การปรับแนวคิดของบุคลากรและการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลขององค์กรด้วยการสร้างกระบวนการแบบดิจิทัล อีกทั้งการสร้างกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีกระบวนการปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลที่แตกต่างกัน หากแต่ในแง่ของเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนนั้นยังมีความสอดคล้องกัน คือ เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์ม ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องข้องในการขับเคลื่อนนโยบายของมหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่น ๆ สามารถนำกระบวนการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัลได้ตามบริบทและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร

### References

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M. D., Infante-Moro, J., & García, G. R. (2020). Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends. *Sustainable* 2020, 12(5): 2107.
- Banerjee, R. (2019). **An Insight into the State of Digital Marketing in Kolkata.** [Online]. Retrieved October 12, 2019 from <https://www.1webstreet.com/state-of-digital-marketing/>
- Catlin, T., Lorenz, J. T., Sternfmls, B., & Willmott, P. (2017). **A Roadmap for a Digital Transformation.** [Online]. Retrieved February 19, 2020 from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>
- Digital University Forum. (2020). **Digital University Cooperation Network (เครือข่ายความร่วมมือมหาวิทยาลัยดิจิทัล).** [Online]. Retrieved January 4, 2020 from <https://thaiduf.org/membership-list.php>
- Fedirko, D. (2019). **8 Top Trends of Digital Transformation in Higher Education.** [Online]. Retrieved October 12, 2019 from <https://elearningindustry.com/digital-transformation-in-higher-education-8-top-trends>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2): 123-139.
- Hoare, K. (2016). **The Digital University.** [Online]. Retrieved October 10, 2019 from [https://www.linkedin.com/pulse/digital-university-katerina-hoare?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/digital-university-katerina-hoare?trk=public_profile_article_view)
- Horlacher, A., Klarnar, P., & Hess, T. (2016). Crossing Boundaries: Organization Design Parameters



- Surrounding CDOs and Their Digital Transformation Activities. Paper presented at **the 22<sup>nd</sup> Americas Conference on Information Systems, (AMCIS 2016)**. San Diego, CA. August 11-13.
- Hulme, G. V. (2019). **Leadership Drives Digital Transformation Success**. [Online]. Retrieved November 19, 2019 from <https://devops.com/how-leadership-drives-digital-transformation-success/>
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2020). Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases. In J. Kantola, S. Nazir, & V. Salminen (Eds.), **Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing 1209**, (pp. 81-87). Cham: Springer.
- Ionology. (2019). **What is Digital Transformation**. [Online]. Retrieved February 20, 2020 from <https://www.ionology.com/what-is-digital-transformation/>
- Ivancic, L., Vuksic, V. B., & Spremic, M. (2019). Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned. **Technology Innovation Management Review**, 9(2): 36-50.
- Janzik, L. (2015). **Digital Transformation has to become Digital Evolution**. [Online]. Retrieved February 19, 2020 from <http://acadessa.com/digital-transformation-is-digital-evolution/>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Digital Transformation and Disruption: On Big Data, Blockchain, Artificial Intelligence, and Other Things. **Business Horizons**, 62(6): 679-681.
- Kaleido Insights. (2019). **Phases of Digital Transformation Maturity: from Stunted Awareness to Sustained Vitality**. [Online]. Retrieved February 18, 2020 from <https://web-strategist.com/blog/2019/11/19/phases-of-digital-transformation-maturity-from-stunted-awareness-to-sustained-vitality/>
- Laserfiche. (2018). **Laserfiche Digital Transformation Model**. [Online]. Retrieved February 22, 2020 from <http://laserfichesolutions.blogspot.com/2017/07/opg-3-laserfiche-digital-transformation.html>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. **Business & Information Systems Engineering**, 57(5): 339-343.
- Newman, D. (2018). **5 Leadership Traits Required for Digital Transformation Success**. Retrieved November 19, 2019 from <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/06/14/5-leadership-traits-required-for-digital-transformation-success/?sh=4ddfb3dd7595>
- Numnonda, Thanachart. (2019). **Digital Transformation: New Business Strategy (Digital Transformation: ยุทธศาสตร์ธุรกิจยุคใหม่)**. Bangkok: S. P. Part Plating Co., Ltd.
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (n.d.). **สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด**. [Online]. Retrieved October 10, 2019 from <https://data.mhesi.go.th/dataset/higher-education>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. Paper presented at **the 12<sup>th</sup> Mediterranean Conference on Information Systems, MCIS 2018**. Corfu. September 28-30.
- Reis, J., Amorim, M., & Melao, N. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. In Á. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, & S. Costanzo (Eds.), **Trends and Advances in Information Systems and Technologies Volum 1. WorldCIST'18 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing 745**, (pp. 411-421). Cham: Springer.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2021). The Transformative Leadership Compass: Six Competencies for Digital Transformation Entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, (in press).
- Soule, D., Puran, A., Westerman, G., & Bonnet, D. (2016). **Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity**. [Online]. Retrieved

May 15, 2020 from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2697688](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2697688)

WalkMe Team. (2018). **Five Steps of an Effective Digital Transformation Process**. [Online]. Retrieved February 19, 2020 from <https://blog.walkme.com/dig>

[ital-transformation-process/#1-assess-thecurrent-state](#)

Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with New Digital Strategy: A Dynamic Capabilities Approach. **The Journal of Strategic Information Systems**, 27(1): 43-58.