

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สู่องค์กรดิจิทัล

จรินทร์พงษ์ แดงจิว*

อัฉรรา ชีวะตระกูลกิจ**

ส่งเสริม หอมกลิ่น***

Received : September 25, 2022

Revised : November 11, 2022

Accepted : November 14, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล และ 3) เสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 3,106 คน กลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane จำนวน 355 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ และ 2) ผู้บริหารและผู้อำนวยการสำนัก ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผู้รับผิดชอบบทความ : นายจรินทร์พงษ์ แดงจิว* ซอยบางพรม 60 แขวงบางพรม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

E-mail : jarinpong_d@oag.go.th

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

** พ.บ. (บริหารธุรกิจ) รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

*** บธ.ม. (บริหารการเงิน) รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้ 1) ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินพบว่า ระดับความพร้อมของส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม มีความพร้อมระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric) หมายถึง ลักษณะองค์กรที่ใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูล โดยมีความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบขององค์กรดิจิทัลมากที่สุด และมีความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลน้อยที่สุด 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (Y) ในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ (X_4) ปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน (X_3) และปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร (X_2) ตามลำดับ ดังสมการพยากรณ์ $Y = 0.613 + 0.114 X_2 + 0.294 X_3 + 0.315 X_4$ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ประสิทธิภาพการทำนายเท่ากับ 75.10 และ 3) แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล ได้แก่ การมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรองรับการทำงานด้านดิจิทัล การปรับปรุงกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับอย่างเป็นระบบ และการสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยีเข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

คำสำคัญ : ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง / องค์กรดิจิทัล / สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

Transformation Readiness of State Audit Office of the Kingdom of Thailand for Digital Organization

Jarinpong Dangjiw*

Achara Cheewatragoongit**

Songserm Homglin***

Abstract

This research aimed to study 1) Level of readiness of digital maturity of the State Audit Office of the Kingdom of Thailand transform to digital organization, 2) Factor affecting to a level of readiness of digital maturity of the State Audit Office of the Kingdom of Thailand transforms to digital organization, and 3) Suggestions to increasing readiness of digital maturity of the State Audit Office of the Kingdom of Thailand transform to digital organization.

This research was quantitative research and qualitative research. The population of this study was a government official of the State Audit Office of the Kingdom of Thailand (SAO) from 3,106 persons sampling two groups, 1) Headquarters and regional offices and provincial audit office. Sampling technique by Taro Yamane theory, 355 persons selected by proportional stratified random sampling. The research instrument used questionnaire and analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis. 2) Auditor general and deputy auditor general and director. Selected by purposive sampling who involved the duty of digital technology to 12 persons. An instrument used for in-depth interviews by semi-structured interviews and analyzed by content analysis.

Corresponding Author : Jarinpong Dangjiw, 17 Soi Bang Phrom 60, Khwaeng Bang Phrom, Khet Taling Chan, Bangkok, E-mail : jarinpong_d@oag.go.th

* Master's degree student in Business Administration, School of General Management, Sukhothai Thammathirat Open University.

** MBA. Associate Professor, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University.

*** MBA. Associate Professor, School of Agriculture and Cooperatives, Sukhothai Thammathirat Open University.

The results found that 1) Level of readiness of SAO transform to digital organization, central administration and provincial administration and overall was a Level 3 - Defined (Data-Centric) has mean organization look for open data and used benefit of data. Result of readiness of smart back office has highest but a readiness of digital capabilities has the lowest. 2) Factor affecting to a level of readiness of digital maturity of SAO in overall (Y): Governance, Risk, and Compliance (X_4) and Structure and Operation Enables (X_3) and Vision and Capability (X_2) respectively, regression equation; $Y = 0.613 + 0.114 X_2 + 0.294 X_3 + 0.315 X_4$ statistic significant Sig. = 0.001 and the solution was confidence to 75.10 percentages 3) Guidelines to reinforce readiness of digital maturity of SAO: Explicit of policy, rules and procedure was support to digital practice. Improved rules and criteria to according digital process. The appropriate course of digital literacy for staff every position, level and systematically and recruit digital staff.

Keywords : Readiness of Transformation / Digital Organization / State Audit of the Kingdom of Thailand

1. บทนำ

สถานการณ์โลกที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจเข้มข้นขึ้น สังคมโลกเชื่อมโยงกันมากขึ้นในสภาพไร้พรมแดน แนวโน้มการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และไม่ได้เป็นเพียงเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป หากแต่ได้หลอมรวมเข้ากับวิถีการดำเนินชีวิต และวิถีชีวิตโครงสร้างรูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ การทำงานของรัฐ และกระบวนการทางสังคมต่างไปจากเดิม (นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562)

อดีตที่ผ่านมาประเทศไทยต้องเผชิญกับปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมมาโดยตลอด เกิดปัญหาความยากจนของประชาชนและขีดความสามารถในการแข่งขัน รัฐบาลจึงมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว เพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วผ่านการปฏิรูปในหลายด้าน จึงเป็นเหตุผลสำคัญของการปรับเปลี่ยนจาก Thailand 3.0 ไปสู่ Thailand 4.0 โดยมีโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนา ระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถ

เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ช่วยลดค่าใช้จ่ายของประชาชน และให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติ ในการปรับเปลี่ยนการบริการให้เป็นรูปแบบดิจิทัล (Digital Transformation) (ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580), 2561) โดยให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ สพร. มีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการให้บริการภาครัฐของประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือ สตง. เป็นส่วนราชการที่เป็นองค์กฤษฎีการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีหน้าที่ในการตรวจสอบการเงินของหน่วยงานรัฐ ซึ่งรวมถึงตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ การรับ การใช้จ่าย การใช้จ่ายประโยชน์ การเก็บรักษาและการบริหาร ซึ่งเงินทรัพย์สิน สิทธิหรือผลประโยชน์ของหน่วยงานรัฐ หรือที่อยู่ในความครอบครองหรืออำนาจใช้จ่ายของหน่วยงานรัฐว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติรัฐมนตรี และแบบแผนการปฏิบัติราชการหรือไม่ และตรวจว่าการใช้จ่ายเงินหรือการใช้ประโยชน์นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ประหยัด เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพหรือไม่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดนโยบายให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้สอดคล้องกับกฎหมาย เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และรองรับการเปลี่ยนแปลงทาง

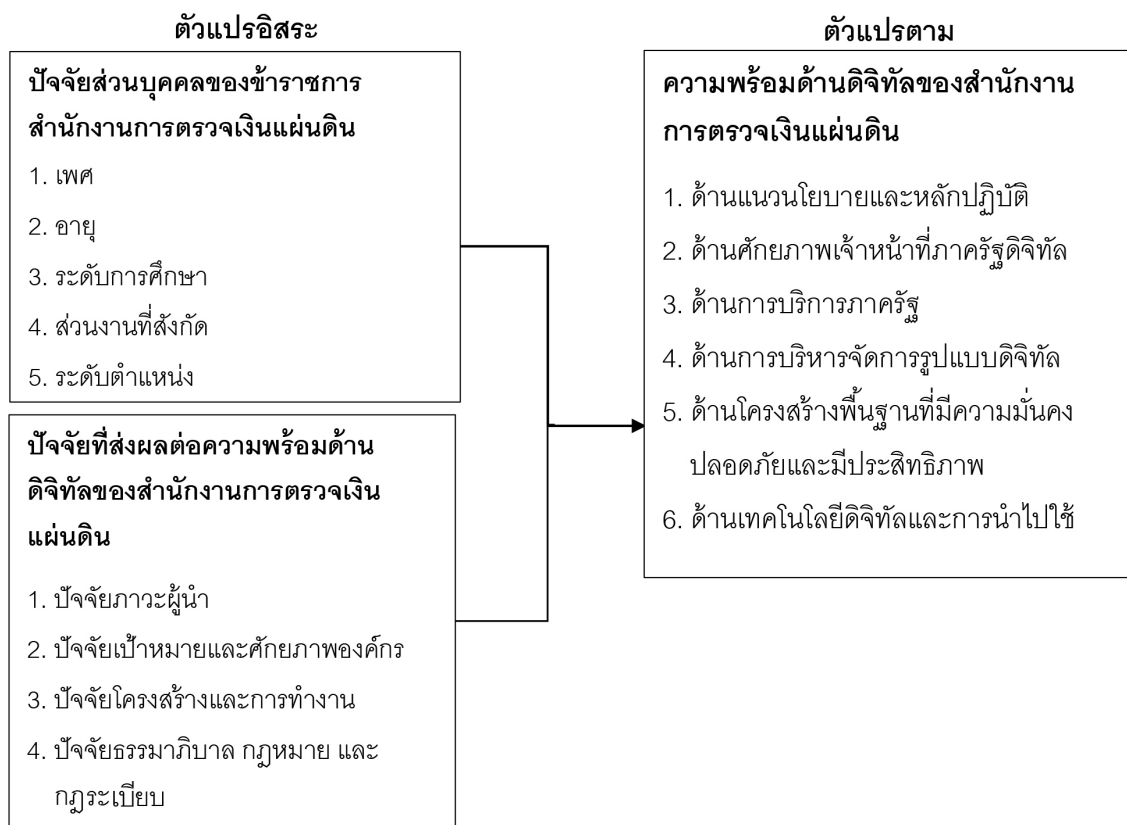
เทคโนโลยีดิจิทัลของสังคมในยุคถัดไป (Next Normal) (พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน, 2561)

ผู้วิจัยในฐานะข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เห็นถึงความสำคัญในการเตรียมความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จึงมีความสนใจศึกษาเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต่อไป

2. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงิน

แผ่นดิน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินโดยประยุกต์จากแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. (Digital Government Maturity Domain and Area: MDA, 2562) 7's McKinsey และ ADKAR (กิงพร ทองใบ, 2564) ตัวแปรตาม คือ ความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยประยุกต์จากกรอบการสำรวจวัดระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model, 2563) ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

3.3 เพื่อเสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลโดยเฉลี่ยแล้วมีความพร้อมด้านดิจิทัลตั้งแต่ระดับปานกลางขึ้นไป

4.2 มีปัจจัยตั้งแต่หนึ่งปัจจัยขึ้นไปที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

5. วิธีดำเนินการวิจัย

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรเป็นข้าราชการของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 3,106 คน การวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 จำนวน 355 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน แบ่งเป็นส่วนกลาง 173 คน และส่วนภูมิภาค 182 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการระดับบริหารและอำนวยการระดับสูง โดยวิธีคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 12 คน

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน

ได้แก่ ส่วนที่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ส่วนที่ 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวม 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ และส่วนที่ 3) ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมทางดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวม 4 ปัจจัย จำนวน 12 ข้อ การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้ค่า IOC เท่ากับ $0.95 > 0.5$ การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ $0.98 > 0.7$ ถือว่าแบบสอบถามใช้ได้

การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสอบถามแบบกึ่งโครงสร้าง สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขออนุญาตผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินเพื่อเก็บข้อมูลแบบสอบถามและสัมภาษณ์ แล้วจึงเก็บข้อมูลโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ผ่านทางระบบออนไลน์ และระบบเครือข่ายของสำนักงาน แล้วจึงนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเข้าสัมภาษณ์ระดับบริหารและอำนวยการระดับสูง แบบเผชิญหน้า แบบผ่านระบบออนไลน์ หรือแบบเขียนแสดงความคิดเห็น

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใช้ค่าความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสมการระดับความพร้อมดิจิทัล (RDX) คำนวณจากค่าถ่วงน้ำหนักความพร้อมด้านที่ 1-6 ตามแบบจำลองระดับความพร้อมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Maturity Model) และกรอบการสำรวจตัวชี้วัด ปี พ.ศ. 2563 (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2563) ดังนี้ 1) ด้านนโยบาย และหลักปฏิบัติ (RDX₁) ร้อยละ 20 2) ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล (RDX₂) ร้อยละ 20 3) ด้านการบริการภาครัฐ (RDX₃) ร้อยละ 30 4) ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล (RDX₄) ร้อยละ 10 5) ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ (RDX₅) ร้อยละ 15 และ 6) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ (RDX₆) ร้อยละ 5 แปลผลระดับความพร้อมตาม 5 Levels of Digital Government Maturity ของ Gartner's Model (Rob van der Meulen, 2017) โดยมีสมการระดับความพร้อม ดังนี้

$$RDX = 0.20RDX_1 + 0.20RDX_2 + 0.30RDX_3 + 0.10RDX_4 + 0.15RDX_5 + 0.05RDX_6$$

ส่วนที่ 3 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัล วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน วิเคราะห์โดยใช้การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ส่วนที่ 4 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามค่าความถี่เรียงลำดับจากมากไปน้อย

6. ผลการวิจัย

6.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำแนกเป็น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนงานที่สังกัด และระดับตำแหน่ง โดยปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนใหญ่

ปัจจัยส่วนบุคคล	ข้อมูลส่วนใหญ่ของปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ	หญิง	217	61.13
2. อายุ	41-45 ปี	91	25.63
3. ระดับการศึกษา	ปริญญาโท	194	54.65
4. ส่วนงานที่สังกัด	ส่วนภูมิภาค	183	51.55
5. ระดับตำแหน่ง	ระดับชำนาญการพิเศษ	139	39.15

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 61.13 อายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 25.63 การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 194 คน

คิดเป็นร้อยละ 54.65 สังกัดงานส่วนภูมิภาค จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 51.55 และอยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 39.15

6.2 ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร

ดิจิทัล ของส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ความพร้อมด้านดิจิทัลของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	ส่วนกลาง (N=172)		ส่วนภูมิภาค (N=183)		ในภาพรวม (N=355)	
	$\bar{X}$ แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$ แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$ แปลผล	ลำดับ
1. ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ	3.39 ปานกลาง	2	3.62 มาก	2	3.51 มาก	2
2. ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล	2.99 ปานกลาง	6	3.18 ปานกลาง	6	3.09 ปานกลาง	6
3. ด้านการบริการภาครัฐ	3.27 ปานกลาง	3	3.41 มาก	4	3.34 ปานกลาง	3
4. ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล	3.51 มาก	1	3.63 มาก	1	3.57 มาก	1
5. ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	3.17 ปานกลาง	4	3.42 มาก	3	3.30 ปานกลาง	4
6. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้	3.03 ปานกลาง	5	3.28 ปานกลาง	5	3.16 ปานกลาง	5
ผลรวมค่าเฉลี่ย แปลผล	3.23 ปานกลาง		3.42 มาก		3.33 ปานกลาง	

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) ส่วนภูมิภาค อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$) และในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความพร้อมมากที่สุด คือ ด้านการบริหารจัดการรูปแบบ

ดิจิทัล อยู่ในระดับมาก และความพร้อมที่น้อยที่สุดคือ ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกันทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม โดยมีสมการระดับความพร้อม ดังนี้

$$\begin{aligned} RDX_{\text{ส่วนกลาง}} &= 0.20(3.39) + 0.20(2.99) + \\ &\quad 0.30(3.27) + 0.10(3.51) + \\ &\quad 0.15(3.17) + 0.05(3.03) \\ &= 3.23 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} RDX_{\text{ส่วนภูมิภาค}} &= 0.20(3.62) + 0.20(3.18) + \\ &\quad 0.30(3.41) + 0.10(3.63) + \\ &\quad 0.15(3.42) + 0.05(3.28) \\ &= 3.42 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} RDX &= 0.20(3.39) + 0.20(2.99) + \\ &\quad 0.30(3.27) + 0.10(3.51) + \\ &\quad 0.15(3.17) + 0.05(3.03) \\ &= 3.23 \end{aligned}$$

จากสมการระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของ
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พบว่าสอดคล้องกัน

ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม โดยมี
ระดับความพร้อม Level 3 – Defined (Data-
Centric) หรือระดับกำหนดชัดเจน หมายถึง ลักษณะ
หน่วยงานที่เน้นการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางเพื่อการ
ใช้ประโยชน์จากข้อมูล

6.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความ พร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใน การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

6.3.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผล
ต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง
ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อม ด้านดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน	ส่วนกลาง (N=172)		ส่วนภูมิภาค (N=183)		ในภาพรวม (N=355)	
	$\bar{X}$ แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$ แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$ แปลผล	ลำดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.57 มาก	2	3.80 มาก	2	3.69 มาก	2
2. ด้านเป้าหมายและศักยภาพองค์กร	3.63 มาก	1	3.88 มาก	1	3.76 มาก	1
3. ด้านโครงสร้างและการทำงาน	3.15 ปานกลาง	4	3.45 มาก	4	3.31 ปานกลาง	4
4. ด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และ กฎระเบียบ	3.40 ปานกลาง	3	3.62 มาก	3	3.51 มาก	3
ผลรวมค่าเฉลี่ย แปลผล	3.44 มาก		3.69 มาก		3.57 มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) ส่วนภูมิภาค อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลสอดคล้องกันทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม โดยมีปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพของ

องค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และปัจจัยด้านโครงสร้างและการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

6.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม

1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล **ส่วนกลาง** แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนกลาง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินส่วนกลาง	ประสิทธิผล (Coefficients)				
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.675	0.123		5.502	0.000*
ภาวะผู้นำ	0.149	0.053	0.191	2.799	0.006*
เป้าหมายและศักยภาพขององค์กร	0.026	0.067	0.031	0.390	0.697
โครงสร้างและการทำงาน	0.266	0.053	0.344	5.045	0.000*
ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	0.319	0.056	0.391	5.715	0.000*

$R = 0.871^a$, $R \text{ Square} = 0.759$, $\text{Adjusted } R \text{ Square} = 0.753$, $\text{Residual} = 0.000$

$\text{Std. Error of the Estimate} = 0.373$, $F = 131.259$, $\text{Sig} = 0.000^b$, $* = \text{Sig.} < 0.05$

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน **ส่วนกลาง** มีทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบส่งผลสูงสุด ($B = 0.319$) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างและการทำงาน ($B = 0.266$) และปัจจัยด้านภาวะ

ผู้นำส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด ($B = 0.149$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ $\text{Sig.} 0.01$ และประสิทธิภาพการทำงาน เท่ากับ 75.90

$$\text{สมการพยากรณ์ } Y_{\text{ส่วนกลาง}} = 0.675 + 0.149(X_1) + 0.266(X_3) + 0.319(X_4)$$

2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ส่วนภูมิภาค
ความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใน แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ส่วนภูมิภาค

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ด้านดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินส่วนภูมิภาค	ประสิทธิผล (Coefficients)				
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.504	0.142		3.561	0.000*
ภาวะผู้นำ	- 0.054	0.056	- 0.066	- 0.957	0.340
เป้าหมายและศักยภาพขององค์กร	0.221	0.068	0.242	3.256	0.001*
โครงสร้างและการทำงาน	0.315	0.058	0.387	5.465	0.000*
ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	0.325	0.066	0.361	4.953	0.000*

R = 0.864^a, R Square = 0.746, Adjusted R Square = 0.741, Residual = 0.000

Std. Error of the Estimate = 0.372, F = 131.009, Sig = 0.000^b, * = Sig. < 0.05

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน **ส่วนภูมิภาค** มีทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบส่งผลสูงที่สุด (B = 0.325) รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างและการทำงาน (B = 0.315) และปัจจัยด้านเป้าหมายและ

ศักยภาพองค์กรส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด (B = 0.221) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ Sig. 0.01 และประสิทธิภาพการทำงาน เท่ากับ 74.60

$$\text{สมการพยากรณ์ } Y_{\text{ส่วนภูมิภาค}} = 0.504 + 0.221(X_2) + 0.315(X_3) + 0.325(X_4)$$

3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม ความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใน แสดงดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม ด้านดิจิทัลของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม	ประสิทธิผล (Coefficients)				
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.613	0.093		6.622	0.000*
ภาวะผู้นำ	0.055	0.039	0.069	1.424	0.155
เป้าหมายและศักยภาพขององค์กร	0.114	0.048	0.132	2.407	0.017*
โครงสร้างและการทำงาน	0.294	0.039	0.372	7.595	0.000*
ธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ	0.315	0.042	0.368	7.415	0.000*

R = 0.867^a, R Square = 0.751, Adjusted R Square = 0.748, Residual = 0.000

Std. Error of the Estimate = 0.374, F = 263.86, Sig = 0.000b, * = Sig. < 0.05

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ในภาพรวม มีทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบส่งผลสูงที่สุด (B = 0.315) รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างและการทำงาน (B = 0.294) และปัจจัยด้านเป้าหมายและศักยภาพขององค์กรส่งผลต่อความพร้อมน้อยที่สุด (B = 0.114) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ Sig. 0.01 และประสิทธิภาพการทำงาน เท่ากับ 75.10

$$\text{สมการพยากรณ์ } Y = 0.613 + 0.114 (X_2) + 0.294 (X_3) + 0.315 (X_4)$$

6.4 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการนำผลการวิจัยเชิงปริมาณไปเป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์ระดับบริหาร และอำนวยการระดับสูง เพื่อให้ความเห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แสดงความถี่ของความเห็นสูงสุดแต่ละด้านใน 3 ลำดับแรก ดังตารางที่ 7-12

ตารางที่ 7 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ด้านนโยบาย และหลักปฏิบัติ

ลำดับที่	ความเห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมฯ	ความถี่
1	ควรมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน รองรับการทำงานด้านดิจิทัล	9
2	การปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	8
3	การประชาสัมพันธ์สื่อสารกับบุคลากรให้ทราบถึงทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้าทางดิจิทัลขององค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้และให้ความร่วมมือในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งาน	5

ตารางที่ 8 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ด้านศักยภาพ เจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล

ลำดับที่	ความเห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมฯ	ความถี่
1	การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งทุกระดับอย่างเป็นระบบ	7
2	การสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ข้อมูล Data Science เป็นต้น เข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	7
3	การปรับ Mindset เกี่ยวกับดิจิทัลของบุคลากรว่าเป็นเรื่องง่าย ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน และเป็นเรื่องที่สามารถฝึกฝนและเรียนรู้ได้	5

ตารางที่ 9 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ด้านการบริการภาครัฐ

ลำดับที่	ความเห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมฯ	ความถี่
1	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น เพิ่มช่องทางแอปพลิเคชัน เปิดเผยข้อมูลให้นำไปใช้ประโยชน์	6
2	การเชื่อมต่อข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้ประโยชน์ด้านข้อมูลร่วมกัน	6
3	การมีระบบงานที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบของหน่วยงานอื่นได้	5

ตารางที่ 10 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล

ลำดับที่	ความเห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมฯ	ความถี่
1	การนำระบบงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับการทำงานทุกส่วน เช่น การรับส่งหนังสือภายใน การบริหารบุคคล การเงิน การบัญชี การคลัง และการพัสดุ เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา	6
2	การปรับปรุงข้อมูลของหน่วยงานภายในให้ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเดียวกัน	5
3	การนำการปฏิบัติงาน ณ ที่พักอาศัย (WFH) มาใช้ในภาวะปกติเพื่อเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และลดค่าใช้จ่ายของสำนักงาน	4

ตารางที่ 11 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

ลำดับที่	ความเห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมฯ	ความถี่
1	การจัดเตรียมอุปกรณ์โครงสร้างพื้นฐาน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบสัญญาณเครือข่าย ให้มีจำนวนเพียงพอและพร้อมใช้งาน	6
2	การดูแลให้ความสำคัญของการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์	4
3	การจัดหาอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งานของบุคลากร	2

ตารางที่ 12 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้

ลำดับที่	ความเห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมฯ	ความถี่
1	การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics	4
2	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีให้แก่องค์กร	3
3	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน	3

7. อภิปรายผล

7.1 ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม มีความพร้อมระดับ Level 3 – Defined (Data-Centric) โดยระดับความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และระดับความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ตามแผนภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยระยะเวลา 20 ปี ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2561-2565) ตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) ที่การบริหารจัดการภาครัฐจะถูกปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลอย่างเป็นระบบ มีการใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษมากขึ้น เริ่มมีการบูรณาการข้อมูลและทรัพยากรร่วมกัน นำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อประกอบการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ทันสถานการณ์

ความพร้อมด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัลมีความพร้อมมากที่สุด สถง. มีการใช้ระบบบริหารจัดการภายในรูปแบบดิจิทัล เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล การจองห้องประชุม งานติดตามและประเมินผล งานติดต่อสื่อสาร งานตรวจสอบ ฯลฯ อาจเป็นเพราะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ที่ผ่านมา สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีแนวทางให้ข้าราชการและลูกจ้าง ปฏิบัติงาน

ณ ที่พักอาศัย (WFH) เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 และมีการนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) ระยะ 1 มาใช้อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2564 ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ 2) ระบบเอกสารและหนังสือเวียนอิเล็กทรอนิกส์ 3) ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 4) ระบบลงนามอิเล็กทรอนิกส์ และ 5) ระบบ Personal Web Portal

ความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัลน้อยที่สุด ในปีที่ผ่านมา สถง. มีการฝึกอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และมีการวัดผล สอดคล้องกับในปี 2564 ที่ผ่านมา สถง. ไม่มีการอบรมหลักสูตรนี้แก่นุคลากร และสอดคล้องงานวิจัยของ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และเวทยา ใฝ่ดี (2563) เรื่อง การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลขององค์กรภาครัฐเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ที่พบว่าอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในองค์กรภาครัฐที่สำคัญด้านบุคลากร คือ ยังขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับฐานข้อมูลและเทคโนโลยีที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

7.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

7.2.1 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยระดับความสำคัญของปัจจัยเป้าหมาย และศักยภาพขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และระดับความสำคัญของปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

7.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อม

ด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในภาพรวม พบว่า ปัจจัยธรรมชาติ ภูมิภาคนิยม และกฎระเบียบ ที่ส่งผลต่อความพร้อมมากที่สุด รองมาเป็นปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และนิสร ใจเชื้อ (2561) เรื่อง การขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลเพื่อก้าวสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร โดยปัญหาหรืออุปสรรคที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล คือ กฎหมาย กฎเกณฑ์และกฎระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนาดิจิทัล สอดคล้องกับ พชร อารยะการกุล (2564) แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของภาครัฐ คือ การปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรค (Rule & Regulation Reform) ควบคู่กับการพิจารณาข้อจำกัดของกฎระเบียบภายนอกองค์กร

ปัจจัยเป้าหมายและศักยภาพองค์กร ที่ส่งผลต่อความพร้อมส่วนภูมิภาค และในภาพรวม สอดคล้องกับแบบสำรวจระดับความพร้อมและวุฒิภาวะขององค์กรในการพัฒนาไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (สำนักงาน ก.พ., 2562) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jarvis Ebuja Otia & Enrico Bracci (2022) เรื่อง Digital Transformation and The Public Sector Auditing: The SAI's Perspective พบว่าการปรับตัวขององค์กรตรวจเงินแผ่นดินต่างประเทศ 11 แห่งในยุคดิจิทัล ได้วางกรอบการปรับตัว 5 ด้าน เพื่อรองรับความเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) ในอนาคต ได้แก่ 1) การกำหนดโครงสร้างองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

2) การพัฒนากระบวนการทำงานยุคใหม่ในองค์กรดิจิทัล 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมในการทำงานช่วงการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 4) การกำหนดเทคโนโลยีที่เหมาะสม และการสร้างแผนการพัฒนางานองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และ 5) การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

7.3 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

ความเห็นแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านที่มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด ในด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ ส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน รองรับการทำงานด้านดิจิทัล และการปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ พชร อารยะการกุล (2564) เรื่อง 6 ขั้นตอน ขับเคลื่อนองค์กร สู่ “Digital Transformation” ได้เสนอแนวทางปฏิบัติ (Best Practice) 6 ขั้นตอน พบว่าขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรค (Rule & Regulation Reform) ควบคู่กับการพิจารณาข้อจำกัดของกฎระเบียบภายนอกองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการตั้งเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

สำหรับความพร้อมด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล ส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับอย่างเป็นระบบ และสรรหานักวิชาการด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ข้อมูล Data Science เป็นต้น เข้ามาร่วม

เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌักทรีฐนัน คักดีเจริญกุล (2562) เรื่อง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล พบว่าแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐเพื่อการรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่มต้น ระยะการพัฒนา และระยะสมบูรณ์ แบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้อำนวยการ ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและงานวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ โดยจำแนกบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังรวม 18 บทบาท รวมทั้งกำหนดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐออกเป็น 5 มิติการเรียนรู้ 7 กลุ่มทักษะ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) เรื่อง การพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักเลขานุการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารควรแจ้งให้บุคลากรทราบถึงวิสัยทัศน์และทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อปรับ Mindset ของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน และเสนอแนวทางและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลว่าควรจัดประชุมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของตนเอง และปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังของหน่วยงานเพื่อให้มีบุคลากรที่เพียงพอ

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

8.1.1 ระดับความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

หรือ Level 3 - Defined (Data-Centric) เสนอแนะว่าควรพัฒนาระดับความพร้อมให้มากขึ้น โดยส่งเสริมความพร้อมด้านที่มีระดับมากให้มากขึ้น และปรับปรุงความพร้อมด้านที่มีระดับปานกลางให้มากขึ้น ดังนี้

1) ด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูล Open Data เพื่อให้หน่วยงานอื่นหรือสาธารณะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ และควรแก้ไข ยกเลิก หรือพิจารณาภาวะเปื้อน ข้อบังคับที่ส่งผลต่อการทำงานในหน่วยงานเพื่อให้เอื้อต่อนโยบายหรือแผนในการพัฒนาด้านดิจิทัล รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณด้านดิจิทัล เช่น ฝึกอบรมทักษะดิจิทัลให้บุคลากร พัฒนาระบบงานการทำงานภายใน พัฒนาระบบฐานข้อมูลหรือโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล

2) ด้านศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล ปรับปรุงให้มีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับด้านดิจิทัลแก่เจ้าหน้าที่ และมีการวัดผล เช่น ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) การออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Internal Integration and Service Design) ความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับองค์กร (Digital Technology) เป็นต้น และมีแผนพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล

3) ด้านการบริการภาครัฐ ปรับปรุงแพลตฟอร์มหรือมีการเชื่อมต่อแพลตฟอร์มของหน่วยงานอื่น ที่เปิดให้หน่วยงานอื่นสามารถเข้ามาใช้งานเพื่อให้บริการประชาชน ภาคธุรกิจ หรือภาครัฐ การให้ข้อมูล (e-Information) การบริการของหน่วยงานเมื่อประชาชนร้องขอ/จำเป็น และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อบริการของหน่วยงาน และการให้บริการภาครัฐ (G2G) หรือ

ภาคประชาชน (G2C) ในรูปแบบดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน เว็บไซต์กลาง Mobile Application

4) ด้านการบริหารจัดการรูปแบบดิจิทัล ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้านกระบวนการอัตโนมัติ (Process Automation) มาช่วยลดขั้นตอนการทำงานหรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการภายในของหน่วยงานเข้าด้วยกันหรือเชื่อมโยงกับระบบกลางของภาครัฐ และมีการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลกับหน่วยงานอื่น

5) ด้านโครงสร้างพื้นฐานความมั่นคงปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัล ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเซิร์ฟเวอร์และเน็ตเวิร์ก ให้เพียงพอที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้งาน Data Platform หรือการจัดทำ Data Warehouse/ Data Lake เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหา ความสัมพันธ์ คาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการบริหารจัดการข้อมูล เช่น การอัปเดตข้อมูลในฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมใช้งาน ตรวจสอบ แก้ไขข้อมูล ก่อนเก็บ ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลก่อนนำไปใช้งาน

6) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการนำไปใช้ ปรับปรุงโดยการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) เช่น Big Data, Machine Learning, AI และการปรับหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมต่อและการสื่อสาร เช่น Chatbot การเชื่อมฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเสริมการบริการ และระบบอัตโนมัติเก็บข้อมูลผู้ให้บริการ

8.1.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

เสนอแนะให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรักษาระดับของปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านเป้าหมาย และศักยภาพองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ และปรับปรุงระดับของปัจจัยที่อยู่ระดับปานกลางให้มากขึ้น ได้แก่ ปัจจัยโครงสร้างและการทำงาน โดยปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้เกิดความคล่องตัวตามแนวคิด Agile ซึ่งสามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ทุกมิติ รวมทั้งปรับปรุงรูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ให้เป็นรูปแบบดิจิทัล เช่น ยกเลิกการใช้กระดาษ การทำงานผ่านระบบอัตโนมัติ เป็นต้น

8.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

เสนอแนะว่าหากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะพัฒนาระดับความพร้อมด้านดิจิทัลให้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้น ควรจะมุ่งเน้นพัฒนาปัจจัยด้านธรรมาภิบาล กฎหมาย และกฎระเบียบ เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมากที่สุด และพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมอื่นต่อไปตามลำดับ

8.1.4 แนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสู่องค์กรดิจิทัล

เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านนโยบายและหลักปฏิบัติ โดยการมีนโยบาย กฎระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน รองรับการทำงานด้านดิจิทัล และควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่เป็นอุปสรรคกับ

การปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมด้านเจ้าหน้าที่ภาครัฐดิจิทัล โดยจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมกับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับอย่างเป็นระบบ และการสรรหาบุคลากรด้านเทคโนโลยี เช่น โปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ข้อมูล Data Science เป็นต้น เข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

8.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

8.2.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่นเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและรอบด้านมากขึ้น เช่น ความสัมพันธ์ของช่วงวัย (Generation) หรือการขยายขอบเขตการหาข้อมูลเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนภูมิภาค เป็นต้น

8.2.2 ควรศึกษาองค์ประกอบความพร้อมด้านดิจิทัลอื่นเพิ่มเติม เช่น ระบบงานประยุกต์ (Application Platform) ข้อมูล (Data) เป็นต้น

8.2.3 ควรศึกษาการวิจัยรูปแบบอื่นเพิ่มเติม เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research – PAR) ที่มีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การแก้ปัญหาในการพัฒนาและเป็นการวิจัยที่ดำเนินไปด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ร่วมงาน หน่วยรับตรวจ รวมทั้งในกระบวนการวิจัย และในการมีหุ้นส่วนใช้ประโยชน์ของการวิจัย (กมล สุดประเสริฐ, 2540) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความพร้อมด้านดิจิทัลของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต่อไป

References

- Digital Government Maturity Domain and Area: MDA. (2019). Bangkok. Office of the Civil Service Commission or OCSC. (in Thai)
- Digital Government Maturity Model. (2020). Bangkok. Digital Government Development Agency (Public Organization) or DGA. (in Thai)
- Javis Ebua Otia and Enrico Bracci. (2022). Digital Transformation and The Public Sector Auditing: The SAI's Perspective. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 252-280.
- Kamol Sutprasoet. (1997). Operation research for the participation of workers. (2nd ed.) Bangkok: Office of Human Resource Development Project Coordination Ministry of Education. (in Thai)
- Kingporn Thongbai. (2021). *Change Management and Management Innovation*. (1st ed.) Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press. (in Thai)
- Napatthanan Sakchareonkul. (2019). *The Preparation of Thai Public Officials for Digital Government*, (Unpublished Thesis for the Degree of Master). Chulalongkorn University, Bangkok. (in Thai)
- Pachara Arayakul. (2021). *6 Steps for driven Organization to Digital Transformation*. *Money and Banking Thailand*. Retrieved from <https://moneyandbanking.co.th/article/news/bluebik-digital-transformation-170864>. (in Thai)
- Pongwat Bunsanongchokying. (2020). *Digital Skill Development to Support the Change to Digital Organization of Personnel of Secretarial Division, Medical Service Department, Bangkok Metropolitan Administration*, (Unpublished Independent Study for the Degree of Master). Ramkhamhaeng University, Bangkok. (in Thai)
- Rob van der Meulen. (2017). 5 Level of Digital Government Maturity. *Information Research*, Gartner. Retrieved from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-levels-of-digital-government-maturity>.
- Somsak Wanitchayaporn and Nissara Jaisue. (2018). Driving Digital Organization for Thailand 4.0 Development. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahasarakham University*, 38(3), 78-91. (in Thai)
- Watcharapoj Sapsanguanboon and Wethaya Faijaidee. (2020). Digital Transformation for Government Agencies to Enhance Thailand's Competitiveness. *Modern Management Journal*, 18(1), 15-22. (in Thai)
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row Publications.