แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นราชการ 4.0 ตามแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0): กรณีศึกษากรมพัฒนาธุรกิจการค้า*

Guidelines for developing organizational capabilities towards government 4.0 based on the Public Sector Management Quality Award (PMQA 4.0): A case study of the Department of Business Development

นิตยา วงคุต[1]

Nitaya Wongkut

6714832020@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับขีดความสามารถ และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากรมพัฒนาธุรกิจการค้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ภายในปี พ.ศ. 2570 ตามกรอบ PMQA 4.0 โดยใช้วิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาขององค์กรไม่ได้เกิดจากความพร้อมด้านเทคโนโลยี แต่เกิดจากช่องว่างในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง วัฒนธรรมองค์กรที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ข้อจำกัดด้านภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สภาวะการสูญเสียบุคลากรด้าน IT และกระบวนการทำงานแบบกึ่งดิจิทัลที่ยังมีความซ้ำซ้อน ปัจจัยด้านบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุด และมีอิทธิพลต่อการยกระดับองค์กร โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนาศักยภาพและการส่งเสริมกรอบความคิดแบบเติบโต ควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานข้ามสายงานและการกระจายอำนาจ ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนด้านกฎหมาย เทคโนโลยี และระบบคลังความรู้ดิจิทัล ผู้ศึกษาจึงเสนอแนะแนวทางการพัฒนา 3 มิติหลักได้แก่ การยกระดับระบบบริการเชิงรุกแบบเชื่อมโยงทุกช่องทางอย่างไร้รอยต่อผ่านแอปพลิเคชัน DBD Super App การประยุกต์ใช้ AI ในกระบวนการตรวจสอบบัญชีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการยกระดับสมรรถนะบุคลากรด้วยทักษะแห่งอนาคตผ่านระบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล สะสมหน่วยกิตการเรียนรู้ โครงการอบรมจำลองสถานการณ์จริงและระบบแสดงผลสมรรถนะดิจิทัลรายบุคคล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0); ระบบราชการ 4.0; ขีดความสามารถขององค์กร

Keywords: PMQA 4.0; Government 4.0; Organizational Capability

---

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นราชการ 4.0 ตามแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) กรณีศึกษา กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

[1]นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจการค้าและบริการ โดยส่งเสริมและพัฒนาการประกอบธุรกิจของประเทศให้มีศักยภาพ มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมทั้งส่งเสริมบทบาทสถาบันการค้าเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่ระดับชุมชนจนถึงระดับประเทศ โดยมีหน้าที่พัฒนาผู้ประกอบการและสถาบันการค้า ส่งเสริมธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก ธุรกิจบริการ และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งได้ดำเนินการตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ว่าด้วยหุ้นส่วนและบริษัท กฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด กฎหมายว่าด้วยทะเบียนพาณิชย์ กฎหมายว่าด้วยการกำหนดความผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด สมาคม และมูลนิธิ กฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว กฎหมายว่าด้วยการบัญชี กฎหมายว่าด้วยวิชาชีพบัญชี กฎหมายว่าด้วยสมาคมการค้า กฎหมายว่าด้วยหอการค้าและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลการจดทะเบียนนิติบุคคล การส่งเสริมผู้ประกอบการรายย่อยและการเสริมสร้างธรรมาภิบาลธุรกิจ จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านสู่การให้บริการทางดิจิทัลและการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

แม้กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจะประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ระดับก้าวหน้าต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2567 - 2568 แต่การรักษามาตรฐานและการยกระดับไปสู่ระดับเกิดผลอย่างยั่งยืนท่ามกลางบริบทที่ท้าทายสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การศึกษาของ ณิชา ชัยชาติ (2566) พบว่าทัศนคติและภูมิหลังของบุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความพร้อมในการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการ 4.0 ขณะที่ จุฬาลักษณ์ อนุอันต์ (2560) และ เธียรธิดา สุขปัญ (2567) ระบุตรงกันว่าอุปสรรคสำคัญของการขับเคลื่อน PMQA คือการถ่ายทอดนโยบายที่ไม่ทั่วถึง ผู้บริหารแต่ละระดับให้ความสำคัญไม่เท่ากัน บุคลากรขาดความเข้าใจเชิงลึกและมองว่า PMQA เป็นภาระงานเอกสารเพิ่มเติม สอดคล้องกับ ชาลินีย์ ทองอนันต์และปะการัง ชื่นจิตร (2569) และธวัชชัย รักษานนท์และณัฐธิดา ชำนิยันต์ (2567) ที่สรุปว่าความสำเร็จของ PMQA 4.0 ต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงรุก การวิเคราะห์ทลายช่องว่างการทำงาน และการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนงานและแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

จากบริบทความเป็นมาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าภายใต้กรอบเกณฑ์ PMQA 4.0 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถองค์กร สำหรับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรดิจิทัล พ.ศ. 2570 เพื่อใช้เป็นข้อมูลแก่หน่วยงานภาครัฐ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์จึงมีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

การวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากบทความ หนังสือ เอกสารวิจัย และวิทยานิพนธ์ต่างๆ

การวิจัยสนาม (Field research) เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและขับเคลื่อนองค์กรของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ส่วนกลาง จังหวัดนนทบุรี

2.ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้ศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์โดยเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีบทบาทในการขับเคลื่อนพัฒนากรมพัฒนาธุรกิจการค้า สามารถให้ข้อมูลประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี และปฏิบัติงานในสังกัดกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 8 คน ดังนี้

1) รองอธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 1 คน
2) เลขานุการกรม จำนวน 1 คน
3) นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน
4) นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน
5) นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน
6) บุคลากรกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2551, หน้า 75-81 อ้างถึงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 38) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569, หน้า 38)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ภายใต้กรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) ผลการวิจัยพบว่า

การนำองค์การพบช่องว่างสำคัญในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติจากการขาดคู่มือการปฏิบัติงานบริการด้านดิจิทัลในการใช้ดุลยพินิจอนุมัติคำขอผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ คู่มือและขั้นตอนที่ชัดเจนในการใช้อำนาจตรวจสอบบัญชีและนิติบุคคลเชิงรุก การตีความกฎหมายที่เน้นความปลอดภัยและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงส่วนบุคคลทั้งประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 157 พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ข้อจำกัดในการตรวจสอบตัวตนและเจตนาทางนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ความกังวลต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ความไม่ชัดเจนของแนวปฏิบัติการลงลายมือชื่อดิจิทัล รวมถึงช่องว่างของพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2542 ทั้งหมดนี้ได้บีบบังคับให้ผู้บริหารระดับกองหรือสำนักต้องตกอยู่ในสภาวะการนำองค์กรเชิงรับเพื่อความปลอดภัยทางกฎหมาย ส่งผลให้ขาดภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่กล้า

ตัดสินใจเชิงรุกและไม่อาจสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองพัฒนานวัตกรรมงานบริการสาธารณะรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิผลตามเป้าหมายการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ปัญหาสำคัญคือวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากภารกิจด้านการเงิน การคลัง และพัสดุมีความผูกพันกับระเบียบกฎหมายที่เข้มงวดและมีโทษทางวินัย เจ้าหน้าที่จึงขาดความมั่นใจที่จะทดลองใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพงาน เพราะกังวลเรื่องการตรวจสอบของหน่วยงานภายนอก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พบปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กับระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ ในทางปฏิบัติระเบียบวิธีการงบประมาณและพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ที่เน้นการจัดสรรงบลงทุนเพื่อจัดซื้อครุภัณฑ์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบมีขอบเขตงานซึ่งไม่สอดรับกับเทคโนโลยียุคใหม่ที่ต้องอาศัยงบดำเนินงาน เพื่อการเช่าใช้บริการประมวลผลบนระบบคลาวด์ตามปริมาณการใช้งานจริงก่อให้เกิดภาระในการดูแลสินทรัพย์ฮาร์ดแวร์ที่ล้าสมัยและเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของระบบ อีกทั้งยังส่งผลให้แผนงานด้านเทคโนโลยีกับแผนบริหารทรัพยากรบุคคลยังคงดำเนินไปอย่างแยกส่วน จนไม่สามารถผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ระบบงบประมาณแผ่นดินปัจจุบันยังไม่สอดรับกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ การปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบบริการเช่าใช้ซอฟต์แวร์หรือระบบคลาวด์ (SaaS) ทำได้ยาก เนื่องจากระเบียบยังยึดติดกับการจัดซื้อแบบครุภัณฑ์ ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการนาน ส่งผลให้เทคโนโลยีที่จัดหามาล้าสมัยเมื่อเทียบกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569) และ “การจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยียังติดระบบจัดซื้อจัดจ้างแบบโบราณครับ เราติดล็อกพัสดุที่ไม่เอื้อต่อการเช่าใช้คลาวด์ หรือการจ่ายซอฟต์แวร์ตามการใช้งานจริง ยุทธศาสตร์ไอทียังทำแยกเป็นโครงการของแต่ละกองขาดการบูรณาการงบประมาณเพื่อสร้างรากฐานระบบส่วนกลางร่วมกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจะประสบความสำเร็จในการยกระดับคลังข้อมูลนิติบุคคลและกระบวนการให้บริการสู่ระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบผ่านแพลตฟอร์ม e-Filing และ DBD Biz Regist แต่ในทางปฏิบัติ ภาคธุรกิจยังคงต้องแบกรับภาระการยื่นข้อมูลที่ซ้ำซ้อนเมื่อต้องติดต่อดำเนินคำขออนุมัติหรือขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการกับส่วนราชการอื่นส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องสั่งพิมพ์เอกสารดิจิทัลของกรม อาทิ หนังสือรับรองนิติบุคคล บัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้น และงบการเงิน ออกมาในรูปแบบเอกสารกระดาษเพื่อนำไปยื่นแสดงประกอบคำขอใหม่อีกครั้ง บุคลากรผู้ปฏิบัติงานยังขาดทักษะในการให้คำแนะนำด้านเทคนิคและการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทักษะการอธิบายและตีความระเบียบข้อกฎหมายเฉพาะทางที่เชื่อมโยงกับกระบวนงานดิจิทัล ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “เรายังติดปัญหาเรื่องข้อมูลที่กระจัดกระจายไม่เชื่อมโยงกันครับ แม้กรมพัฒนาธุรกิจการค้าจะเป็นคลังข้อมูลขนาดใหญ่ แต่ประชาชนยังต้องเสียเวลาเตรียมเอกสารกระดาษไปยื่นกับหน่วยงานรัฐอื่นอยู่ ทั้งที่ในยุค 4.0 ข้อมูลควรจะเชื่อมต่อกันหลังบ้านเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้มากกว่านี้ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข้อมูลบางส่วนติดข้อจำกัดทางกฎหมายทะเบียนจนเกิดภาวะข้อมูลถูกขังแยกส่วนและมีข้อมูลขยะปะปนส่งผลกระทบโดยตรงต่องานกำกับดูแลบัญชีที่มีภารกิจตรวจสอบงบการเงินของนิติบุคคลทั่วประเทศ และมีการนำระบบคัดกรองรายการบัญชีที่ผิดปกติมาใช้เบื้องต้นแล้ว ระบบ

เทคโนโลยียังขาดความยืดหยุ่นในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานการบัญชีฉบับใหม่ๆ ขณะเดียวกันทัศนคติของบุคลากรปฏิบัติการบางส่วนยังคุ้นชินกับระบบเอกสารกระดาษ และขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ ปัญหาสำคัญที่สุดในเกณฑ์ข้อนี้คือเรามีฐานข้อมูลดิบจำนวนมหาศาลแต่โครงสร้างข้อมูลหลังบ้านของแต่ละกองจัดเก็บไม่เหมือนกัน ข้อมูลบางกองยังติดข้อกฎหมายทะเบียนทำให้เปิดเผยเชื่อมโยงข้ามไปกองอื่นไม่ได้ เราขาดเครื่องมือในการทำความสะอาดข้อมูลและคลัง ข้อมูลกลางทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงทำได้ยากมากครับ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569) และ “งานกำกับดูแลบัญชีมีหน้าที่ตรวจสอบงบการเงินของนิติบุคคลทั่วประเทศ ซึ่งปัจจุบันกรมเรานำระบบการนำส่งงบการเงินทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ถือเป็นเรื่องดีมากที่นิติบุคคลสามารถนำส่งงบการเงินผ่านระบบออนไลน์ได้ สะดวก ประหยัด และสามารถทำได้ 24 ชั่วโมง แต่ปัญหาหน้างาน คือ ปริมาณของงบการเงินแต่ละปีที่ต้องตรวจสอบมีปริมาณมาก ซึ่งปัจจุบันก็ได้นำระบบตรวจสอบงบการเงิน เพื่อคัดกรองงบการเงินที่มีความผิดปกติทางรายการบัญชี โดยนำกลุ่มนี้มาวิเคราะห์และตรวจสอบ แต่ข้อจำกัดด้านบุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอต่อปริมาณงบการเงิน ซึ่งเป็นความท้าทายของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา อนาคตคาดว่าจะนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติ โดยต้องมีเงื่อนไขที่ระบบจะสามารถปรับเปลี่ยนไปตามมาตรฐานการบัญชีที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 กรกฎาคม 2569)

การมุ่งเน้นบุคลากรที่มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอยู่ในระยะก่อนเริ่มแรกขาดความพร้อมในการปรับตัวเข้าสู่ระบบงานดิจิทัล ขาดความมั่นใจในการใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในการตรวจสอบและอนุมัติงาน และเกิดความไม่สมดุลของอัตรากำลังสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ต้องดูแลและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีก่อให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน และนำไปสู่สภาวะสมองไหลของบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่มีศักยภาพสูงและเกิดปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในสถานที่ทำงาน ขาดการสื่อสารและการทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจนำไปสู่การขัดขวางการถ่ายทอดองค์ความรู้ข้ามรุ่น ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ ปัญหาวิกฤตหน้างานคือภาวะความเหนื่อยล้าจากการอบรมและปัญหางานล้นมือค่ะ เวลาที่มีหลักสูตรสำคัญๆ ด้านดิจิทัลเข้ามา ผอ.กอง ก็มักจะเลือกส่งแต่เจ้าหน้าที่คนเดิมๆ ที่เป็นคนเก่ง เป็นหัวกะทิของกองไปเข้าเรียน จนเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้ไม่มีเวลาทำงานประจำของตัวเอง งานกองสุมจนเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ในขณะที่เจ้าหน้าที่กลุ่มที่ไม่เอาเทคโนโลยีเลย ก็จะปฏิเสธทุกหลักสูตรเกิดความเหลื่อมล้ำในกอง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 กรกฎาคม 2569) และ “บุคลากรสายไอทีของกรมเรามีน้อยมากเมื่อเทียบกับปริมาณระบบที่เปิดใช้งาน ทีมงานต้องแบกรับทั้งงานแก้ระบบล่มรายวัน งานรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ และงานเขียนโปรแกรมตัวใหม่ตามนโยบาย 4.0 ทำให้ทีมไอทีเกิดภาวะหมดไฟและไม่มีเวลาไปเข้าอบรมเทคโนโลยีใหม่ๆ ระดับโลกเลยครับ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการสู่บริการดิจิทัลเต็มรูปแบบครบวงจรผ่านแพลตฟอร์ม DBD Biz Regist และมาตรการยกเลิกการรับเอกสารกระดาษไปสู่ดิจิทัลยุคใหม่ ทำให้มีความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การบังคับใช้ระบบดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการโดยเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยและประชาชนในส่วนภูมิภาคที่ยังขาดความพร้อมในการใช้งานแอปพลิเคชันยืนยันตัวตนและการลงลายมือชื่อระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และระบบการเงินการคลังภาครัฐ

โดยเฉพาะงานงบประมาณ การพัสดุ และงานทางกฎหมาย ที่เจ้าหน้าที่ยังคงพิมพ์เอกสารออกมาเพื่อลงนามจริงควบคู่กับการรับ-ส่งในระบบดิจิทัล เนื่องจากความกังวลต่อการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และความไม่ชัดเจนของแนวปฏิบัติการลงลายมือชื่อดิจิทัล เนื่องจากระเบียบพัสดุและแบบฟอร์มการเงินการคลังแบบเดิมไม่สอดรับกับรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ ปัจจุบันงานสารบรรณยังคงเป็นระบบผสมที่มีภาระงานซ้ำซ้อน แม้จะมีระบบ e-Saraban แต่ยังคงต้องมีการพิมพ์เอกสารออกมาเพื่อลงนามด้วยลายเซ็นจริงตามความต้องการของผู้บริหารหรือระเบียบหน่วยงานภายนอก ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรกระดาษและเวลา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569) และ “ ปัจจุบันกรมพยายามผลักดันให้ประชาชนเข้าใช้บริการระบบออนไลน์ต่างๆ ของกรมให้มากที่สุด โดยเฉพาะระบบจดทะเบียนนิติบุคคลดิจิทัลซึ่งประชาชนผู้ใช้บริการก็คาดหวังว่าจะได้รับความสะดวก รวดเร็วแต่ก็ยังคงเจอปัญหาเรื่องระบบล่ม ความไม่เสถียรของระบบ ซึ่งเราเองในฐานะผู้ให้บริการก็ได้รับเสียงสะท้อนในประเด็นนี้มาตลอด ทั้งการตำหนิต่อหน้า และทางข้อความแชทในระบบ และเราในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้บริการก็อยู่ในสถานการณ์ที่เคยเจอปัญหาเรื่องระบบล่มเช่นเดียวกันก็พอจะเข้าใจความรู้สึกของประชาชนที่ใช้บริการได้ เพราะบางครั้งเรื่องของเวลาและความรวดเร็วสำหรับการทำธุรกิจมันคือโอกาสที่เขาสามารถนำไปสร้างความได้เปรียบ และช่วงนี้ที่มีการผลักดันให้เข้าสู่ระบบออนไลน์แต่ระบบกลับมีปัญหาความไม่เสถียรและระบบล่มบ่อยครั้งมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 8 กรกฎาคม 2569)

ผลลัพธ์การดำเนินการในเชิงปริมาณยังคงยึดติดกับตัวชี้วัดระดับ Output เช่น จำนวนนิติบุคคลที่จดทะเบียน ปริมาณการยื่นงบการเงินผ่าน e-Filing และ DBD Biz Regist ปริมาณคำขอค้างสะสมที่ลดลง ตลอดจนสถิติจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในรายงานประจำปีเพิ่มขึ้น แต่ยังขาดการวัดผลเชิงปริมาณในระดับ Outcome เช่น มูลค่าต้นทุนที่ลดลงของผู้ประกอบการ แต่การประเมินเชิงคุณภาพกลับพบว่าดัชนีความยุ่งยากยังสูงและอัตราการแก้ปัญหาเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวต่ำ ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ ตัวชี้วัดของเราส่วนใหญ่ยังมองแค่ Output หรือตัวเลขผลงานทั่วไป เช่น จำนวนการจดทะเบียน แต่เรายังขาดการวัด Outcome หรือผลกระทบทางเศรษฐกิจจริงๆ ว่างานของเราช่วยลดต้นทุนให้ผู้ประกอบการได้เท่าไหร่ หรือช่วยให้ SMEs รอดชีวิตได้จริงไหมตรงนี้ถือเป็นจุดที่เราต้องปรับปรุงอย่างมากครับ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์ร การทำงานที่เน้นความคล่องตัวยืดหยุ่นสูงในรูปแบบการทำงานข้ามสายงานที่รวมผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายทะเบียน นักพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลและนักกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ในทีมเดียวกันควบคู่ไปกับการวางระบบธรรมาภิบาลข้อมูลที่รัดกุมเพื่อการเชื่อมโยงฐานข้อมูลข้ามหน่วยงานและกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อลดขั้นตอนการอนุมัติงานเอกสารที่ไม่จำเป็น แก้ไขความไม่สอดคล้องของระเบียบงบประมาณและการเงินการคลังภาครัฐ โดยเฉพาะข้อจำกัดพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และปรับปรุงการจัดสรรกำลังคนตามภารกิจและออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ยืดหยุ่นเปิดกว้าง ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ปัจจุบันโครงสร้างหน่วยงานของกรมยังคงยึดติดกับรูปแบบการแบ่งงานตามภารกิจ

หลักตามกฎหมายทะเบียน ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน เรายังขาดความคล่องตัวในการดึงบุคลากรจากฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายไอที และฝ่ายยุทธศาสตร์มาร่วมกันแก้โจทย์ปัญหาสำคัญ ๆ ของภาคธุรกิจได้อย่างบูรณาการครับ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

ปัจจัยด้านบุคลากรเริ่มต้นปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโตและยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมสาธารณะรูปแบบใหม่และการเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างเป็นระบบ องค์กรจึงต้องเร่งพัฒนาทักษะการคิดเชิงออกแบบบริการและการยกระดับศักยภาพของเจ้าหน้าที่จุดบริการด่านหน้าและศูนย์ตอบข้อซักถามให้มีความสามารถในการอธิบายระเบียบกฎหมายเฉพาะทางที่ซับซ้อนและการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคดิจิทัล การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านการเป็นพี่เลี้ยงและการโค้ชเพื่อเปลี่ยนช่องว่างระหว่างวัยให้กลายเป็นการผสานพลังในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในทุกระดับชั้น โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางที่ต้องมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและกระบวนการทำงานของทีมงานให้พร้อมรับต่อนวัตกรรมใหม่ การยกระดับความสามารถของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการโครงการด้านดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาบริการได้อย่างคุ้มค่าและถูกต้องตามระเบียบการเปลี่ยนผ่านจากวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการป้องกันความผิดพลาดไปสู่การเป็นองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

ปัจจัยอื่น ๆ การทบทวนและปรับปรุงกฎหมายทะเบียนและกฎหมายวิชาชีพบัญชีให้รองรับการทำธุรกรรมผ่านเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และลายมือชื่อดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบสู่การดำเนินงานแบบไร้กระดาษ ซึ่งด้านเทคโนโลยีต้องปรับเปลี่ยนโมเดลการลงทุนจากการจัดซื้ออุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ไปสู่ระบบคลาวด์ภาครัฐ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นประหยัดงบประมาณ และรองรับการขยายตัวของธุรกรรมดิจิทัลได้รวดเร็วทุกเวลา ด้านองค์ความรู้และการเรียนรู้มุ่งเน้นการจัดทำคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อส่งต่อภูมิปัญญาและประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงานรุ่นเดิมสู่รุ่นใหม่เมื่อมีการเกษียณอายุราชการ ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ เป็นอุปสรรคทางกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ เพราะกฎหมายหลักที่เราใช้กำกับดูแลนิติบุคคลหลายฉบับมีความเป็นมาค่อนข้างนาน ทำให้เกิดความคลุมเครือในบางมาตราว่ารองรับเอกสารดิจิทัลได้เต็มรูปแบบ 100% หรือไม่ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความกังวลในแง่ความรับผิดชอบตามกฎหมายจนไม่กล้าปรับเปลี่ยนกระบวนงานให้เป็นระบบไร้กระดาษ อย่างที่ตั้งใจไว้ครับ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569) และ “ ความยืดหยุ่นของระบบงบประมาณมีการปรับปรุงเกณฑ์การเบิกจ่ายงบประมาณให้เอื้อต่อการเช่าใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และการประมวลผลบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแทนการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบเดิม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้รับเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เสมอ การจัดการองค์ความรู้เพื่อความต่อเนื่องคือการจัดทำระบบจัดเก็บความรู้เชิงประสบการณ์ของบุคลากรที่เชี่ยวชาญให้เป็นระบบดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่สามารถสืบค้นและเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีได้โดยง่าย ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญาองค์กรจากการเกษียณอายุ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือการสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบเครือข่ายสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มผลิตภาพในการทำงานและสร้างเสริมขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติภารกิจประจำวัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรสำหรับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรดิจิทัล พ.ศ. 2570 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร มีดังนี้

การยกระดับการดำเนินงานเป็นระบบอย่างไร้รอยต่อเร่งพัฒนาบุคลากรสมรรถนะสูงแบบ X-Shaped ที่มีความเชี่ยวชาญครอบคลุมทักษะดิจิทัล ความรู้เชิงธุรกิจ งานวิชาการเฉพาะด้าน และทักษะทางอารมณ์ ควบคู่กับการปรับกรอบความคิดให้เจ้าหน้าที่มองเทคโนโลยีเป็นผู้ช่วย และเปลี่ยนบทบาทบุคลากรหน้าด่านไปสู่การเป็นพี่เลี้ยงดิจิทัลอย่างเต็มตัว ยกระดับสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีหลังบ้านไปสู่รูปแบบ Microservices Architecture เพื่อแยกย่อยระบบงานหลักให้เป็นอิสระต่อกันป้องกันปัญหาระบบหน่วงหรือล่ม จัดตั้งคลังข้อมูลกลางเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐาน DBD Open Data Platform ผ่าน Government API ให้ภาคเอกชนและสถาบันการเงินเชื่อมต่อข้อมูลได้แบบเรียลไทม์ ตลอดจนนำเทคโนโลยี OCR และปัญญาประดิษฐ์ตรวจสอบบัญชีมาช่วยตรวจจับรายการผิดปกติเพื่อลดภาระการทำงานด้วยมือ เปลี่ยนพื้นที่บริการให้เป็น Smart Service Space ด้วยการใช้ตู้บริการอัตโนมัติควบคู่กับการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบภายใน เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและกฎหมายธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้เอื้อต่อการทำงานยุคใหม่ ตลอดจนการบ่มเพาะวัฒนธรรมนวัตกรรมผ่านกิจกรรมอย่าง DBD Hackathon การเชื่อมประสานความรู้ข้ามวัย ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “ การพัฒนา DBD Open Data Platform เพื่อยกระดับฐานข้อมูลนิติบุคคลให้เป็นระบบเปิดที่ได้มาตรฐานความปลอดภัยสูง เพื่อให้สถาบันการเงินและกลุ่มสตาร์ทอัพสามารถเชื่อมต่อและดึงข้อมูลไปใช้ประกอบการทำธุรกรรมได้ทันที ซึ่งจะช่วยลดภาระการจัดเตรียมเอกสารของประชาชนและสร้างระบบนิเวศข้อมูลที่โปร่งใส สร้าง DBD Super App ตามหลัก Customer Journey เพื่อพัฒนาแอปพลิเคชันหลักให้เป็นจุดบริการเบ็ดเสร็จ โดยรวบรวมทุกธุรกรรมตั้งแต่การจดทะเบียนบริษัท ยื่นงบการเงิน ไปจนถึงการสนับสนุนการขยายตลาดต่างประเทศ โดยออกแบบประสบการณ์การใช้งาน ให้ยึดโยงตามเส้นทางการใช้บริการจริงของผู้ประกอบการ ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569) และ “การปรับปรุงพื้นที่บริการให้เป็นพื้นที่บริการอัจฉริยะ ปรับโฉมศูนย์บริการทั้งที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยยกเลิกเคาน์เตอร์บริการแบบเดิมที่มีกระจกกั้น เปลี่ยนเป็นรูปแบบเปิดโล่งที่ทันสมัยและเป็นมิตรต่อผู้รับบริการ การติดตั้งจุดบริการตนเอง ติดตั้งตู้บริการอัตโนมัติเพื่อให้ประชาชนสามารถทำธุรกรรมด้วยตนเองได้ทันที เช่น การขอรับใบสำคัญอิเล็กทรอนิกส์ หรือการชำระค่าธรรมเนียมต่าง ๆ การจัดตั้งทีมพี่เลี้ยงดิจิทัล เพื่อมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำการใช้งานระบบออนไลน์แก่ประชาชนที่เข้ามาติดต่อ เพื่อสร้างความมั่นใจและจูงใจให้ผู้รับบริการหันมาใช้งานช่องทางออนไลน์มากขึ้นในระยะยาว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 กรกฎาคม 2569)

การยกระดับและปรับทักษะแห่งอนาคตให้แก่บุคลากรด้วยการนำแพลตฟอร์ม LXP บนระบบ HRIS มาประยุกต์ใช้ร่วมกับปัญญาประดิษฐ์เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างทางทักษะรายบุคคล จัดทำหลักสูตรระยะสั้นแบบ Micro-learning เรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งยังเชื่อมโยงระบบสะสมหน่วยกิตการเรียนรู้เข้ากับความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการมอบรางวัลนวัตกรรมประจำปี ควบคู่ไปกับการบ่มเพาะวัฒนธรรมนวัตกรรมผ่าน Sandbox Training ในรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการจำลองสถานการณ์จริง เพื่อร่วมกันค้นหาจุดบกพร่องของกระบวนงานและร่วม

ออกแบบทางออกใหม่ด้วยแนวคิด Design Thinking เพื่อทลายกรอบการทำงานแบบแยกส่วนลดช่องว่างระหว่างวัย เสริมทักษะการตรวจพิสูจน์หลักฐานข้อมูลและการใช้ AI ในสายงานกำกับบัญชีและตรวจสอบ การสนับสนุนงบประมาณเพื่อคว้าใบรับรองคุณวุฒิระดับสากลด้าน Cloud Architecture และ Cybersecurity สำหรับสายงานไอที รวมถึงการพลิกโฉมสายงานทั่วไปและสารบรรณที่เชี่ยวชาญการใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์และใช้ AI ช่วยคัดกรองหรือร่างหนังสือราชการ การแสดงผลสมรรถนะดิจิทัลรายบุคคลพร้อมเชื่อมต่อผลการพัฒนาทักษะเข้ากับตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs) และการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ดังผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ “การประเมินทักษะรายบุคคล เพื่อจัดทำระบบประเมินสมรรถนะทางดิจิทัลรายบุคคล เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างทางทักษะ (Skill Gap) ของเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างแม่นยำ การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้สมัยใหม่ (LXP) โดยนำแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เพื่อวิเคราะห์และแนะนำหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการของเจ้าหน้าที่แต่ละรายโดยเฉพาะ การปรับบทบาทบุคลากรตามกลุ่มวัยสำหรับข้าราชการรุ่นเก่าให้เน้นการปรับทักษะ (Reskill) ให้สามารถเปลี่ยนบทบาทไปเป็นผู้ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการใช้งานของผู้รับบริการ และสำหรับข้าราชการรุ่นใหม่ให้เน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Upskill) โดยเฉพาะด้านวิทยาการข้อมูล เพื่อสนับสนุนการนำข้อมูลไปใช้วางแผนนโยบายและพัฒนากระบวนงานดิจิทัลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าให้ดียิ่งขึ้น ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 6 กรกฎาคม 2569)

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยมีประเด็นสำคัญนำมาสู่การอภิปรายผลที่เชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1. สภาพปัญหาของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ภายใต้กรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0)

การนำองค์การยังคงเผชิญช่องว่างในการแปลงนโยบายเนื่องจากขาดคู่มือแนวทางปฏิบัติงานดิจิทัล ผู้อำนวยการกองหรือกลุ่มงานยังคุ้นเคยกับระบบเอกสารกระดาษและมีมุ่งเน้นการสั่งการ องค์กรยังอยู่ภายใต้วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอันเป็นผลมาจากภารกิจที่ผูกพันกับระเบียบกฎหมาย การเงิน และการพัสดุที่เข้มงวด ส่งผลให้ข้าราชการขาดความเชื่อมั่นและลังเลที่จะทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ HR SWOT ในแผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พ.ศ. 2567–2570 ที่ระบุจุดอ่อนขององค์กรไว้อย่างชัดเจนว่า บุคลากรยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ขาดการยอมรับและปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและขาดการจัดวางระบบงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี อันจะนำไปสู่การสร้างความรัก ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ข้อค้นพบข้างต้นสอดคล้องกับเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 1 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2569) ที่กำหนดว่า ผู้นำองค์กรในระดับก้าวหน้าจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ปลูกฝังค่านิยมการเปิดรับนวัตกรรมและบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬาลักษณ์ อนุอันต์ (2560) ที่พบว่า อุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อน PMQA เกิดจากการถ่ายทอดนโยบายของผู้บริหารที่ไม่ทั่วถึง จนทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจเชิงลึกและมองว่าเกณฑ์ PMQA เป็นเพียงภาระงานเอกสารเพิ่มเติม สอดคล้องกับ เธียรธิดา สุขปัญ (2567) ที่สรุปว่า ระดับความสำคัญที่ผู้บริหารแต่ละชั้นให้ความสนใจเกณฑ์ PMQA ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ขาดพลังขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันและ

สอดคล้องกับ สำราญ เชื้อเมืองพาน (2562) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมการนำของผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีด้าน Go Digital, Nurture & Growth, Sustainable in Business และ Innovative Organization โดยแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและแผนบริหารทรัพยากรบุคคลยังคงดำเนินไปอย่างแยกส่วน กฎระเบียบด้านการจัดซื้อพัสดุยังคงเป็นรูปแบบเดิมที่ยึดติดกับการจัดซื้อครุภัณฑ์ จึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนไปสู่โมเดลการเช่าใช้ระบบคลาวด์ได้ แผนพัฒนาบุคลากรระบุว่าองค์กรกำลังเผชิญกับ Agility Gap กล่าวคือ องค์ความรู้และกฎระเบียบมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแม้เจ้าหน้าที่จะมีความเชี่ยวชาญสูงแต่หากไม่สามารถปรับตัวตามกฎระเบียบใหม่ๆ ได้ทัน ตั้งแต่กฎหมายรัฐบาลดิจิทัล การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล หรือมาตรฐานการบัญชี จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์การ ของวีระยุทธ พรพจน์ธนมาศ (2569) ที่เน้นย้ำว่าการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต้องเกิดจากการประสานเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การพัฒนากระบวนงาน และการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย รักษานนท์ และณัฐธิดา ชำนิยันต์ (2567) ที่พบช่องว่างในการพัฒนาองค์กร (GAP) ว่าหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มักขาดการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงยังขาดการเชื่อมโยงแผนพัฒนาบุคลากรเข้ากับการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานจริง

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการพบว่าสถาปัตยกรรมระบบสารสนเทศของแต่ละกองถูกพัฒนาขึ้นแบบแยกส่วนนำไปสู่ปัญหาโครงสร้างฐานข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกัน ประชาชนจึงต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อนในหลายระบบ ขณะเดียวกันกระบวนงานหลังบ้านยังคงมีลักษณะเป็นกึ่งดิจิทัล คือยังคงต้องพิมพ์เอกสารออกมาเพื่อเสนอลงนามด้วยปากกาแล้วสแกนกลับเข้าระบบ ประเด็นนี้บูรณาการสอดคล้องกับข้อวิเคราะห์ Digital Skill Gap ในแผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่ระบุว่าบุคลากรส่วนใหญ่ยังมีทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในระยะก่อนเริ่มแรก รวมถึงขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีศักยภาพเพียงพอต่อการพัฒนาบริการดิจิทัล ผลการศึกษาข้างต้น สอดคล้องกับทัศนะของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2567) และเฉลิมพล ศรีหงษ์ (2568) เกี่ยวกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 ที่ระบุว่า ข้อจำกัดของกฎหมายและกระบวนงานดั้งเดิมได้สร้างภาระและต้นทุนที่ไม่จำเป็นให้แก่ประชาชน ภาครัฐจึงจำเป็นต้องเร่งเปลี่ยนผ่านกระบวนงานสู่ e-Service และเชื่อมโยงฐานข้อมูลหลังบ้านผ่าน Government API และ สอดคล้องกับคุณลักษณะ 10 ประการของระบบราชการ 4.0 (สำนักงาน ก.พ.ร.) ที่มุ่งเน้นการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การทำงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้กรมพัฒนาธุรกิจการค้ามีข้อมูลขนาดใหญ่ด้านการจดทะเบียนและงบการเงินทางธุรกิจเป็นจำนวนมากแต่ขาดเครื่องมือทำความสะอาดข้อมูล และคลังข้อมูลกลางจำนวนมากยังคงจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร PDF ที่ยากต่อการนำไปประมวลผลต่อ นอกจากนี้ ระบบฐานข้อมูลด้าน HR ยังขาดการนำเทคโนโลยี HR Analytics มาใช้ในการวิเคราะห์สมรรถนะ เมื่อวิเคราะห์จุดอ่อนด้าน HR ในแผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่ระบุว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการส่งผลให้ขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลสมรรถนะเข้ากับแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ จึงสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ชี้ว่า การจัดการความรู้ที่มี

ประสิทธิภาพจะต้องเร่งรวบรวมองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและเอกสารกระดาษ มาแปลงให้อยู่ในรูปแบบที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นระบบดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงและนำไปต่อยอดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้

การมุ่งเน้นบุคลากรและผลลัพธ์การดำเนินการ องค์กรกำลังเผชิญสภาวะสมองไหลในกลุ่มสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้าราชการระดับศักยภาพสูงต้องเผชิญกับภาวะหมดไฟจากการได้รับมอบหมายภารกิจที่ซ้ำซ้อนและการเข้าร่วมการฝึกอบรมจำนวนมาก นอกจากนี้ การวัดผลลัพธ์การดำเนินงานในหมวด 7 ยังคงยึดติดกับตัวชี้วัดเชิงปริมาณในระดับผลผลิต เช่น จำนวนผู้ผ่านการอบรม หรือจำนวนคำขอจดทะเบียน แต่ยังขาดการประเมินผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์และเชิงเศรษฐกิจ ประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับข้อวิเคราะห์ Generation Gap และ HR SWOT ในแผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่ระบุถึงวิกฤตด้านบุคลากรมีแนวโน้มลาออกสูงขึ้นเมื่อชดใช้ทุนครบถ้วน และข้าราชการบรรจุใหม่มีความผูกพันต่อองค์กรลดลง ข้าราชการรุ่นใหม่ Gen Y และ Gen Z ให้ความสำคัญกับ Work-Life Balance มากกว่าความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบเดิม ทำให้เกิดช่องว่างทางทัศนคติกับบุคลากรรุ่นเก่าที่ยังกังวลกับการใช้เทคโนโลยี ด้านอัตรากำลังคนและด้านเทคโนโลยีไม่สอดรับกับปริมาณงานนโยบายที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับอุปกรณ์สำนักงานและระบบเครือข่ายล้าสมัย ข้อค้นพบข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลองค์กรตามกรอบ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล (2569) ที่เน้นย้ำว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะต้องครอบคลุมทั้งมิติประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร แทนการมุ่งเน้นเพียงตัวเลขเชิงปริมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชา ชัยชาติ (2566) ที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับการเตรียมความพร้อมสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญและสอดคล้องกับ สำราญ เชื้อเมืองพาน (2562) ที่ระบุว่า อัตรา กำลังที่ไม่เพียงพอและการขาดระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่องถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA

วัตถุประสงค์ข้อ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปรับรูปแบบการทำงานข้ามสายงานควบคู่กับการกระจายอำนาจการตัดสินใจและการสร้างความยืดหยุ่นในสายอาชีพที่ชัดเจนเพื่อรองรับบุคลากรสายงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่กำหนดกลยุทธ์การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการเกษียณอายุและการพัฒนากำลังคนผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) เพื่อดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรในระยะยาว ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาองค์การของวีระยุทธ พรพจน์ธนมาศ (2569) ที่ระบุว่า โครงสร้างองค์กรยุคใหม่ต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว เพื่อลดความซับซ้อนและเพิ่มความเร็วในการตัดสินใจ สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จด้าน Collaboration ของระบบราชการ 4.0 สำนักงาน ก.พ.ร. ที่เน้นการทลายการทำงานแบบ Silo เปลี่ยนสู่การบริหารงานในลักษณะเครือข่ายและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาลินีย์ ทองอนันต์ และ ปะการัง ชื่นจิตร (2569) ที่พบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานที่ยืดหยุ่นเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ PMQA 4.0

ปัจจัยด้านบุคลากร ปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้อำนวยการกองให้เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้สนับสนุนและโค้ชพร้อมทั้งปลูกฝัง Growth Mindset , Digital Readiness และเพิ่มทักษะการใช้ข้อมูลให้แก่ข้าราชการทุกระดับ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรศักยภาพสูง จึงสอดคล้องกับโมเดลการพัฒนาบุคลากร X-Shaped Skill ในแผน

พัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ที่กำหนดกรอบการพัฒนาทักษะ 4 ด้าน ได้แก่ 1) Digital Skill เช่น AI, Chatbot, Cybersecurity และ Data Analytics 2) Business Skill ความเข้าใจบริบทการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน การตลาด และการสร้างแบรนด์ 3)Technical Skill ความเชี่ยวชาญเชิงลึกตามภารกิจด้านกฎหมาย การบัญชี และการทะเบียน 4) Soft Skill การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงออกแบบ การสื่อสาร และการดูแลสุขภาวะกายและจิต การวิจัยพบว่า สอดคล้องกับแนวคิด People Development (วีระยุทธ พรพจน์ธนมาศ (2569)) ที่ยกให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับแนวคิด Public Entrepreneurship สำนักงาน ก.พ.ร. ที่มุ่งปรับเปลี่ยน Mindset ของบุคลากรภาครัฐให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตรงกับผลงานวิจัยของ ณิชา ชัยชาติ (2566) ที่พบว่า ทัศนคติของบุคลากรต่อระบบราชการ 4.0 มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความพร้อมขององค์กรและสอดคล้องกับ สำราญ เชื้อเมืองพาน (2562) ที่พบว่า ค่านิยมร่วมและรูปแบบการนำของผู้บริหารร่วมกันทำนายความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ปัจจัยด้านอื่นๆ (กฎหมาย เทคโนโลยี งบประมาณ และการจัดการความรู้) การปลดล็อกกฎหมายด้านการทะเบียนและการบัญชีเพื่อรองรับเอกสารดิจิทัลและลายมือชื่อดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ การปรับเปลี่ยนโมเดลจัดสรรงบประมาณไปสู่การเช่าใช้บริการระบบคลาวด์ การจัดทำคลังความรู้ดิจิทัลและการกำหนดนโยบายจ้างงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากภายนอกในรูปแบบสัญญาจ้างระยะสั้น งานวิจัยพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ ของสำนักงาน ก.พ.ร. และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ของเฉลิมพล ศรีหงษ์ (2568) ที่เน้นย้ำการวางโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมีความมั่นคงปลอดภัยสูง

วัตถุประสงค์ข้อ 3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร สำหรับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรดิจิทัล พ.ศ.2570

แนวทางการพัฒนาระบบบริการเชิงรุกแบบไร้รอยต่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า มุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างสถาปัตยกรรมสารสนเทศสู่รูปแบบ Microservices Architecture ควบคู่กับการจัดตั้งคลังข้อมูลกลาง และการเปิดเผยชุดข้อมูลสาธารณะผ่าน DBD Open Data Platform เพื่อสร้างเสถียรภาพและขยายขีดความสามารถในการรองรับธุรกรรมปริมาณมหาศาล พร้อมทั้งรวมศูนย์งานบริการภาครัฐอย่างเบ็ดเสร็จผ่านแอปพลิเคชัน DBD Super App ที่ครอบคลุมตั้งแต่การจดทะเบียนนิติบุคคล การนำส่งงบการเงิน ไปจนถึงการออกหนังสือรับรอง โดยยึดเอาประสบการณ์และความพึงพอใจของผู้ใช้งานเป็นหัวใจสำคัญ และใช้เทคโนโลยี Optical Character Recognition เข้ามาช่วยสกัดอ่านข้อมูลหมายเหตุประกอบงบการเงินร่วมกับการนำระบบ AI Audit มาใช้ตรวจจับรายการความผิดปกติทางบัญชี ซึ่งสอดรับกับโครงการ DBD Hackathon ในการบ่มเพาะนวัตกรรมเพื่อยกระดับงานบริการประชาชนตลอดจนการพลิกโฉมพื้นที่ให้บริการสู่ Smart Service Space ด้วยการติดตั้งตู้บริการอัตโนมัติ และยกระดับบทบาทเจ้าหน้าที่ด่านหน้าสู่การเป็นผู้นำทางดิจิทัลภายใต้โครงการอบรม DBD Brand Ambassador ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” ตามแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 สอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลปรับทักษะแห่งอนาคตผ่านระบบสารสนเทศบริหารทรัพยากรบุคคล (HRIS) เพื่อเป็นศูนย์กลางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอิเล็กทรอนิกส์ (e-IDP) การประเมินสมรรถนะผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตามอัธยาศัยและคลังวิดีโอการจัดการความรู้ เพื่อผลักดันให้ข้าราชการทุกคนจัดทำ IDP โดยนำกรอบแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 และการฝึกอบรมในพื้นที่ทดลองเสมือนจริงมาบูรณาการเข้ากับโครงการ Coaching for

Leaders เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำและบทบาทการเป็นโค้ชมืออาชีพ ควบคู่กับการบ่มเพาะทักษะเฉพาะด้านในแต่ละสายงาน ได้แก่ การอบรมหลักสูตร Forensic Data Analytics & AI Audit สำหรับสายงานกำกับบัญชี การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการสอบใบรับรองมาตรฐานสากลด้าน Cloud และ Cybersecurity เพื่อยกระดับบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมหลักสูตรประกาศนียบัตรกฎหมายมหาชนและการบังคับคดีสำหรับสายงานกฎหมายให้บรรลุเป้าหมายร้อยละ 95 ตลอดจนการพัฒนาทักษะ Digital Workflow Designer การใช้ลายมือชื่อดิจิทัลและการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในงานสารบรรณและการร่างหนังสือราชการสำหรับสายงานทั่วไป นอกจากนี้ องค์กรยังมุ่งมั่นขับเคลื่อนค่านิยม SUPER DBD ควบคู่กับการเสริมสร้างสุขภาวะองค์รวมทั้งทางร่างกายและจิตใจ ผ่านโครงการ DBD Onboarding และกิจกรรม Team Building เพื่อหลอมรวมพลังความร่วมมือเสริมสร้างความผูกพันและลดช่องว่างระหว่างวัยในการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืนการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : Senge, 1990 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2569) ในประเด็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับเกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 5.3 (ระดับเกิดผล) และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในการมุ่งสู่การเป็น องค์กรภาครัฐชั้นนำด้านบริการดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบภายในปี 2570 และสร้างพลังขับเคลื่อนธุรกิจไทยให้ยั่งยืนด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะโครงสร้างองค์กร ข้อเสนอแนะเชิงระบบปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะด้านบุคลากร ดังนี้

ข้อเสนอแนะโครงสร้างองค์กร

กรมพัฒนาธุรกิจการค้าควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานที่ยึดติดกับภารกิจตามกฎระเบียบเดิมไปสู่การจัดตั้งคณะทำงานเชิงบูรณาการข้ามสายงาน โดยรวมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายกำกับดูแล และฝ่ายยุทธศาสตร์ มาร่วมกันรับผิดชอบภารกิจสำคัญ กลไกนี้จะช่วยลดขั้นตอนการประสานงานระหว่างกอง เพิ่มความคล่องตัวและช่วยให้สามารถออกแบบบริการหรือแก้ไขปัญหาความซับซ้อนของภาคธุรกิจได้อย่างครบวงจร การปฏิรูปกฎระเบียบและกระบวนงานมุ่งสู่ระบบราชการไร้กระดาษ โดยกำหนดโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนจากอธิบดีในการยกเลิกการพิมพ์เอกสารกระดาษอย่างเด็ดขาด โดยเร่งรัดการปรับปรุงกฎระเบียบภายในให้รองรับการใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีมาตรฐานความปลอดภัยสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ควบคู่กับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่หัวหน้ากลุ่มงานระดับปฏิบัติการ เพื่อลดคอขวดของแฟ้มเอกสารที่ค้างสะสมในระดับผู้บริหาร เสนอการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดสรรงบประมาณเทคโนโลยีสารสนเทศจากการจัดซื้อจัดจ้างครุภัณฑ์เปลี่ยนไปสู่โมเดลการเช่าใช้บริการระบบคลาวด์ภาครัฐ และการใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปในรูปแบบบริการ เพื่อให้องค์กรมีความทันสมัย ยืดหยุ่นสูง ปลอดภัย และสามารถปรับขยายศักยภาพการรองรับธุรกรรมได้ทันทีตามปริมาณความต้องการของภาคธุรกิจ

ข้อเสนอแนะเชิงระบบปฏิบัติการ

การปรับเปลี่ยนสถาปัตยกรรมระบบซอฟต์แวร์แบบแยกส่วนย่อยเพื่อให้ระบบบริการ e-Registration, e-Filing และ e-Services ทำงานแยกจากกันได้อย่างอิสระและมีเสถียรภาพสูงควบคู่กับการจัดตั้งคลังข้อมูลกลาง

และการจัดทำมาตรฐานโครงสร้างข้อมูลเพื่อเปิดช่องทางชื่อมโยงข้อมูลข้ามหน่วยงานภาครัฐและเอกชนผ่าน Government API ตามกรอบ DBD Open Data Platform ประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีอ่านแปลงข้อมูล และแปลงเนื้อหาในหมายเหตุประกอบงบการเงินที่เป็นไฟล์ PDF ให้กลายเป็นข้อมูลดิจิทัลโดยอัตโนมัติ พร้อมทั้งพัฒนาและติดตั้งระบบ AI Audit เพื่อวิเคราะห์และตรวจจับความผิดปกติทางรายการบัญชี ระบบจะทำการคัดกรองนิติบุคคลที่มีสภาวะเสี่ยงส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเฉพาะกลุ่ม และเพิ่มความแม่นยำในการกำกับดูแลธรรมาภิบาลธุรกิจ การพัฒนา DBD Super App และพื้นที่บริการอัจฉริยะรวมศูนย์งานบริการจดทะเบียน การยื่นงบการเงิน และการขอรับรองเอกสารทางทะเบียนไว้ในแอปพลิเคชันเดียว ให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบเคาน์เตอร์บริการแบบเดิมไปสู่ Smart Service Space ติดตั้งตู้บริการอัตโนมัติ และปรับบทบาทเจ้าหน้าที่ให้เป็นพี่เลี้ยงดิจิทัล เพื่อคอยอำนวยความสะดวกและสร้างความคุ้นเคยให้แก่ประชาชนในการเปลี่ยนผ่านสู่บริการออนไลน์

ข้อเสนอแนะด้านบุคลากร

การปรับระบบพัฒนาบุคลากรสู่การเรียนรู้เฉพาะบุคคล พัฒนาและเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์ม LXP บนระบบ HRIS ของกรม โดยประยุกต์ใช้ AI ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางทักษะรายบุคคล แล้วแนะนำหลักสูตรระยะสั้นที่สอดรับกับความต้องการจริง จัดตั้งระบบคลังหน่วยกิตความรู้เพื่อให้บุคลากรสะสมแต้มจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำไปใช้เป็นเงื่อนไขประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนระดับตำแหน่งหรือขอรับรางวัลนวัตกรรมประจำปี เป็นการสร้างแรงจูงใจเชิงบวกในการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน การกระจายโควตาการเข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนสำหรับสายงานเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการสอบใบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพไอทีระดับสากล เพื่อสร้างแรงจูงใจและยกระดับการรักษาบุคลากรศักยภาพสูงไว้กับองค์กรในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ปลูกฝังค่านิยมองค์กร SUPER DBD และGrowth Mindset ผ่านการจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการจำลองสถานการณ์จริง โดยดึงบุคลากรหลากหลายระดับข้ามสายงานไอที กฎหมาย และบริการมาร่วมกันค้นหาจุดบกพร่องในกระบวนงานจริงและทดลองออกแบบนวัตกรรมแก้ไขปัญหาร่วมกัน

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงพาณิชย์, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). แผนพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พ.ศ.2567 – 2570, ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2569, จาก https://www.dbd.go.th/

กระทรวงพาณิชย์, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2566). แผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พ.ศ.2566 – 2570, ค้นเมื่อ 18 พฤษภาคม 2569, จาก https://www.dbd.go.th/

จุฬาลักษณ์ อนุอันต์. (2560). การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ศูนย์อนามัยที่ 1 เชียงใหม่. วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมล้านนา, 7(ฉบับที่ 2), 84-85.

เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2568). การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานราชการ. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 8(ฉบับที่ 1), 122-123

ชาลินีย์ ทองอนันต์และปะการัง ชื่นจิตร. (2569). การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) : กรณีศึกษา กรมสอบสวนคดีพิเศษ.วารสารรามคำแหง, 9(ฉบับที่ 1), 11.

ณิชา ชัยชาติ.(2566).ทัศนคติและการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสาตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.

ธวัชชัย รักษานนท์และณัฐธิดา ชำนิยันต์. (2567). การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ.วารสารอนามัยสิ่งแวดล้อมและสุขภาพชุมชน, 9(ฉบับที่ 6), 519.

เธียรธิดา สุขปัญ. (2567). การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษากรมกิจการผู้สูงอายุ. งานวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2569). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาพื้นฐานรัฐประศาสนศาตร์. กรุงเทพมหานคร.มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต.

พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565. (2565, ตุลาคม 12). ราชกิจจานุเบกษา, 139(63ก), 1-9.

รัฐศิรินทร์ วังกานนท์. (2569). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2569). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2569). เอกสารประกอบการบรรยายระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลไทย.วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์,7(ฉบับที่ 1), 42-45.

วีระยุทธ พรพจน์ธนมาศ. (2569). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สำราญ เชื้อเมืองพาน. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดเชียงราย.งานวิจัยสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2560). การพัฒนาระบบราชการ 4.0. ค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2569, จาก https://www.opdc.go.th/

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2567). คู่มือการพัฒนาระบบราชการ 4.0 BEST PRACTICES SHARING แนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 จากหน่วยงานที่ได้รับรางวัลเลิศรัฐ. ค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2569, จาก https://www.opdc.go.th/

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2569). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569. ค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2569, จาก https://www.opdc.go.th/