

บทความวิชาการ

การเปลี่ยนผ่านและการจัดการการสื่อสารภายในเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
Managing Transition and Internal Communication for Municipalities toward
Digital Organizations

อังคณา ปิริยสิน¹, วิทยาธร ท่อแก้ว², กมลรัฐ อินทรทัศน์³ และ พรปภัสสร ปริญาญกุล⁴
Angkana Pariyasiri¹, Wittayatorn Torkaew², Kamolrat Intaratat³ and Pornpapatsorn Princhankol⁴

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 7 ตุลาคม 2568

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 7 พฤศจิกายน 2568

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 5 ธันวาคม 2568

บทคัดย่อ

การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน บทความนี้มีความประสงค์ศึกษาบทบาทของการจัดการการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพต่อกระบวนการเปลี่ยนผ่านที่จะนำเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลโดยมีองค์ประกอบหลักที่ต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ได้แก่ 1) การจัดการเนื้อหาในการสื่อสาร ซึ่งมุ่งเน้นให้ข้อมูล ข่าวสาร และสาระที่ถ่ายทอดภายในองค์กรมีความถูกต้อง ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายการบริหาร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้มีความเชื่อมโยงทั้งองค์กร เพื่อสร้างระบบการสื่อสารแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงทุกหน่วยงานและระดับการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล และส่งเสริมการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความเสมอภาคในการเข้าถึงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความเท่าเทียมและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และ 4) การสร้างการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร ที่มุ่งเน้นการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งบทความนี้มีข้อเสนอแนะต่อประเด็นนี้คือ ควรมุ่งเน้นการสื่อสารที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความรู้สึกและความต้องการของบุคลากร พร้อมสื่อสารอย่างเข้าใจและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม เป้าหมายคือการสร้างความเข้าใจว่าเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพไม่ใช่การแทนที่คน ควรบูรณาการแผนการสื่อสารกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาทักษะดิจิทัลควบคู่ทักษะการสื่อสาร โดยเฉพาะผู้นำที่ต้องเป็นแบบอย่างใช้เทคโนโลยีจริง และถ่ายทอดเรื่องราวความสำเร็จเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นในองค์กร

คำสำคัญ: การสื่อสารภายในองค์กร, การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล, การจัดการเนื้อหาสาร, ความเชื่อมโยงในองค์กร, เทศบาลดิจิทัล

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต แขนงงานวัตกรรมการสื่อสารทางการเมืองและการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช E-mail: angkana6422@gmail.com

^{2,3} สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

⁴ สาขาวิชาเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Abstract

Internal communication management plays a vital role in driving municipalities toward becoming sustainable digital organizations. This article aims to examine the role of effective internal communication management in facilitating the digital transformation of municipalities. The study highlights four key components: 1) Content management in communication, emphasizing accuracy, clarity, and alignment with administrative policies to ensure a shared organizational understanding; 2) Organizational restructuring for connectivity, promoting integrated communication systems that link departments and levels to reduce redundancy and enhance decision-making; 3) Equitable access to technology, ensuring inclusiveness and providing equal opportunities for personnel to use digital tools to improve performance; and 4) Fostering participatory communication, creating spaces for personnel to exchange ideas and share experiences. The article further recommends a human-centered communication approach that considers employees' emotions and needs, positioning technology as an enhancer rather than a replacement. Integrating communication planning with change management and developing both digital and communication skills, especially among leaders who must model transparency and share success stories, can inspire confidence and collective commitment within the organization.

Keywords: Internal Communication, Digital Transformation, Content Management, Organizational Connectivity, Digital Municipality

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรภาครัฐอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหน่วยงานใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด การปรับตัวเข้าสู่ “องค์กรดิจิทัล” จึงไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในบริบทของประเทศไทยรัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญและได้กำหนดแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 ขึ้น โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อยกระดับการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมุ่งเน้นการบริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) แผนดังกล่าวถือเป็นกรอบนโยบายสำคัญที่กระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างเทศบาลมีความใกล้ชิดกับประชาชนและมีบทบาทสำคัญในการจัดส่งบริการสาธารณะ การเปลี่ยนผ่านนี้ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และตอบสนองความต้องการของประชาชน ในยุคดิจิทัลได้อย่างทันท่วงที เทศบาลจะต้องปรับกระบวนการบริหารจัดการและการให้บริการสาธารณะ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความทันสมัย โปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ภุชวรรณ์ โลว์ชินทร์, 2566) ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวต้องอาศัย 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทุกระดับตั้งแต่การสื่อสารวิสัยทัศน์และนโยบาย การวางแผน การสื่อสาร การดำเนินการสื่อสารไปจนถึงการประเมินผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม และ 2) ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

ในการขับเคลื่อนเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ความสำเร็จมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงอย่างเดียวแต่ต้องอาศัยแนวนโยบายการสื่อสารที่ชัดเจน นโยบายผู้นำองค์กร การมีส่วนร่วมของประชาชน

และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่ยืดหยุ่นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (กฤษวรรธน์ โล่ห์วัชรินทร์, 2566) โดยเฉพาะ "การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร" ที่ถือเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติจริง การสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่บุคลากร ถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กรไปยังทุกระดับอย่างชัดเจน ลดความคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่ส่งข้อมูลจากบนลงล่าง (top-down) แต่ยังเปิดพื้นที่ให้การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (bottom-up) และการสื่อสารแบบข้ามสายงาน (Cross communication) เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

ความสำเร็จที่เห็นได้ชัดคือเทศบาลเมืองแม่เหิยะ จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งสามารถขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลผ่านการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การขยายภาพฝัน และการสื่อสารซ้ำ ๆ ย้ำเป้าหมาย ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและร่วมมือกันอย่างแท้จริง (เทศบาลแม่เหิยะ, 2567) พร้อมกันนั้นเทศบาลยังส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดขั้นตอนบริการและเพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกกรณีศึกษาที่สำคัญคือ เทศบาลเมืองตากสิน จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการเปิดพื้นที่การสื่อสารระหว่างผู้นำกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันยังส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ และเรียนรู้จากเทศบาลที่ประสบความสำเร็จอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจจากภายในโดยไม่ต้องอาศัยเพียงคำสั่งจากผู้บริหารนำทาง อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านองค์กรครั้งสำคัญนี้ย่อมต้องเผชิญกับความท้าทายและความซับซ้อน การนำเทคโนโลยีเข้ามาเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันความสำเร็จได้ หากขาดซึ่งการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่ง "การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร" ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความเข้าใจ ลดความขัดแย้ง สร้างการยอมรับ และขับเคลื่อนให้บุคลากรทุกคนพร้อมก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (Kitchen and Daly, 2002) และการเป็นเทศบาลดิจิทัลมิได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรในทุกระดับ การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ลดแรงต้าน สร้างการมีส่วนร่วม และหล่อหลอมแนวคิดใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรเปิดพื้นที่เพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและประชาชน ตลอดจนการออกแบบกระบวนการสื่อสารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมความรู้สึกเป็นเจ้าของและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบการเปลี่ยนผ่านและการจัดการการสื่อสาร

การเปลี่ยนผ่านและการจัดการการสื่อสารภายในเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลเป็นกระบวนการสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี โดยมีองค์ประกอบหลักที่ต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ได้แก่ 1) การจัดการเนื้อหาในการสื่อสาร 2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้มีความเชื่อมโยงทั้งองค์กร 3) ความเสมอภาคในการเข้าถึงเทคโนโลยี และ 4) การสร้างการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร ซึ่งแสดงภาพรวมไว้ในแผนภูมิ ดังนี้



ภาพ 1 แผนภูมิแสดงองค์ประกอบของการเปลี่ยนผ่านและการจัดการการสื่อสารภายในเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
(ผู้นิพนธ์สร้างสรรค์เอง)

การจัดการเนื้อหาในการสื่อสาร

ในกระบวนการเปลี่ยนผ่านเทศบาลไปสู่องค์กรดิจิทัล การจัดการเนื้อหาของการสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยประคับประคองบุคลากรผ่านช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอน และเสริมสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมักก่อให้เกิดแรงต้าน ความกังวล และความรู้สึกไม่มั่นคงในระดับบุคคลและองค์กร (Kotter, 1996) เนื้อหาการสื่อสารที่ดีจึงต้องตอบโจทย์ทั้งด้านข้อมูล ข้อเท็จจริง และมิติทางอารมณ์ของผู้รับสารประกอบด้วย (มยุรินทร์ มากคง และคณะ, 2563) 1) การจัดการเนื้อหาในการสื่อสารควรยึดหลักความชัดเจนและความสม่ำเสมอโดยเนื้อหาต้องสามารถอธิบายเหตุผล ความจำเป็น เป้าหมายและผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างตรงไปตรงมาพร้อมยกตัวอย่างรูปธรรมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม รวมถึงแนวทางในการสนับสนุนการปรับตัว เช่น การอบรม การแนะแนว หรือการให้ทรัพยากรที่จำเป็น (DiFonzo and Bordia, 1998) 2) เนื้อหาควรเปิดพื้นที่สำหรับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้วยการออกแบบช่องทางที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การประชุมกลุ่มย่อย เวทีสะท้อนข้อเสนอแนะ หรือแบบสำรวจความคิดเห็น ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับรู้รากของแรงต้าน อาทิ ความไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยีหรือความกลัวการเปลี่ยนแปลง และสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและตรงจุด 3) การจัดการเนื้อหาจะต้องคำนึงถึงการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบหรือทดลองใช้ระบบดิจิทัลใหม่ร่วมกับทีมงาน เทศบาลที่ประสบความสำเร็จมักมีการนำเสนอเรื่องราวจากผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและยืนยันว่าเทคโนโลยีใหม่ไม่ได้มาแทนที่คน แต่เป็นเครื่องมือช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Hornsby et al., 2002) และ 4) การจัดการเนื้อหาที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่เน้นการเรียนรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น การสื่อสารผ่านเรื่องเล่าความสำเร็จ การยกย่องพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดิจิทัล หรือการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูล (กฤชวรรณ โล่ห์วัชรินทร์, 2566)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้มีความเชื่อมโยงทั้งองค์กร

การเปลี่ยนผ่านสู่เทศบาลดิจิทัลประสบความสำเร็จการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรจึงควรดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน การปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้มีความเชื่อมโยงทั้งองค์กร (connected enterprise) เป็นแนวคิดนี้ที่มิได้เน้นเพียงแค่การสร้างเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเน้นการวางรากฐานทางเทคโนโลยีที่มีความพร้อมและยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเชื่อมโยงข้อมูล การทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ และการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งต่อประชาชน

และภายในองค์กร (KPMG International, 2021) ซึ่งจะทำให้การเชื่อมโยงทั้งเชิงข้อมูลและเชิงการดำเนินงานเป็นไปในทางเดียวกัน โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลจะไม่สามารถก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้ หากยังไม่มีระบบข้อมูลที่บูรณาการ ระบบคลาวด์ที่ยืดหยุ่น หรือช่องทางบริการที่ทำงานร่วมกันได้บนแพลตฟอร์มเดียว ความเชื่อมโยงทั้งองค์กรจะต้องสามารถรองรับการทำงานหลายระบบพร้อมกัน รองรับการใช้ถึงข้อมูลแบบเรียลไทม์ และสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อใช้ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว กล่าวคือ เทศบาลต้องสามารถเชื่อมโยงระบบทะเบียนราษฎร ระบบร้องเรียน ระบบบริการสาธารณะ และฐานข้อมูลด้านสุขภาพหรือสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ไม่ต้องสับสนซ้ำซ้อนและสามารถให้บริการที่ตอบสนองประชาชนได้รวดเร็ว

ความเสมอภาคในการเข้าถึงเทคโนโลยี

การเข้าถึงเทคโนโลยีอย่างเท่าเทียมเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยเฉพาะในบริบทของเทศบาลในประเทศไทยที่มีความหลากหลายทั้งในเชิงภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และประชากรกลุ่มเปราะบาง แนวคิดเรื่อง ความเสมอภาคในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้หมายถึงการจัดบริการแบบเท่ากันทุกคน (equality) เท่านั้น แต่คือการออกแบบระบบดิจิทัลให้สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มเพื่อให้เข้าถึงได้จริง การเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทั้ง “ภารกิจทางกฎหมาย” และ “พันธกิจความเสมอภาค” เพื่อให้ทุกคนรวมถึงผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ไม่มีทักษะดิจิทัลสามารถใช้บริการของรัฐได้อย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ การออกแบบระบบของเทศบาลจึงควรครอบคลุมตั้งแต่การใช้งานผ่านมือถือ การมีคำอธิบายเสียงไปจนถึงการออกแบบหน้าจอให้เหมาะสมกับผู้ที่มีสายตาสั้น (Mays, n.d.) ในบริบทของไทย เทศบาลหลายแห่งได้พัฒนาแพลตฟอร์มที่กระจายการเข้าถึงของประชาชนหลากหลายกลุ่ม เช่น การให้บริการจุดเดียวที่ประชาชนสามารถยื่นคำร้องได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องเดินทาง เช่น ชำระค่าขยะออนไลน์ หรือจ่ายค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ที่ช่วยลดขั้นตอนลดค่าใช้จ่ายและลดความเหลื่อมล้ำในการรับบริการ แนวทางนี้สะท้อนหลักการความเสมอภาคอย่างชัดเจน เพราะช่วยลดข้อจำกัดทั้งด้านเวลา พื้นที่และความสามารถในการเดินทางของผู้ใช้งานจากข้อมูลในแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566 - 2570 ยังชี้ชัดว่าการส่งเสริมความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการดิจิทัลเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักโดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำบริการในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายสะดวก รวดเร็วและปลอดภัยโดยไม่จำกัดด้านภูมิฐานะ ฐานะ หรือความสามารถ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

ในสหภาพยุโรปการบริหารท้องถิ่นของแต่ละประเทศได้นำเสนอรูปแบบการบริหารที่สนับสนุนระดับท้องถิ่นผ่านการออกแบบ Smart Cities และการเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้สามารถบริหารจัดการได้แม้ในพื้นที่ห่างไกล เช่น การใช้ระบบ 5G และการฝึกอบรมทักษะดิจิทัลให้กับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น ได้สะท้อนความเข้าใจว่าความเท่าเทียมที่ต้องอาศัยการลงทุนที่แตกต่างในแต่ละบริบทเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เท่าเทียมในที่สุด (European Commission, 2022) ดังนั้น แนวคิดเรื่องความเสมอภาคในการเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลจึงไม่ใช่เพียงการพัฒนาเทคโนโลยี แต่เป็นการออกแบบระบบบริการของเทศบาลที่ยึดความยุติธรรมทางเทคโนโลยีเป็นฐานเพื่อให้ทุกคนสามารถใช้บริการดิจิทัลของภาครัฐได้อย่างเท่าเทียมนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในประชาธิปไตยท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

การสร้างการมีส่วนร่วมในการสื่อสาร

ในการเปลี่ยนผ่านเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล การมีส่วนร่วมของบุคลากรและประชาชนมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ไม่เพียงแต่ช่วยลดแรงต้านและสร้างความเข้าใจร่วม แต่ยังทำให้การขับเคลื่อนนโยบายดิจิทัลเป็นไปอย่างราบรื่น มีพลวัต และเกิดการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ทั้งนี้ แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมในการสื่อสารสามารถพิจารณาได้จาก 6 องค์ประกอบ (เทศบาลเมืองพิบูล

มังสาหาร, 2567) 1) การกำหนดและสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด โดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดต่อเนื่องได้ เช่น กรณีเทศบาลเมืองแม่เหียะ นายกเทศมนตรีใช้การสื่อสารแบบซ้ำ ย้ำ และพูดด้วยภาษาที่เป็นมิตรในทุกโอกาส ทั้งช่องทางทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายร่วมกันและเห็นผลลัพธ์ที่ประชาชนจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างเวทีสำหรับการสนทนาและการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ เทศบาลควรจัดเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะได้ เช่น เทศบาลเมืองพิบูลมังสาหารและแม่เหียะมีการจัดประชุมกลุ่มย่อย เวทีชุมชน และกิจกรรมรับฟังความเห็นในพื้นที่เป็นประจำ ทำให้เกิดความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการกำหนดทิศทางองค์กร 3) การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารร่วมสมัย การใช้เทคโนโลยีช่วยขยายพื้นที่การสื่อสารให้กว้างและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น เช่น เทศบาลหลายแห่งใช้ LINE Official Facebook Page และแอปพลิเคชันเทศบาลในการแจ้งข่าวสารและรับข้อร้องเรียน โดยมีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ใช้งานระบบอย่างเข้าใจ เช่น เทศบาลเมืองตาลีให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการออกแบบระบบร่วมกับผู้พัฒนาโปรแกรม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและความเข้าใจที่ลึกซึ้ง 4) การสร้างและสนับสนุนผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เทศบาลควรระบุและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมดิจิทัล โดยการแบ่งกลุ่มบุคลากรตามระดับความเข้าใจ และสนับสนุนกลุ่มที่พร้อมเป็น "ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง" เช่น เทศบาลเมืองแม่เหียะส่งเสริมให้พนักงานกลุ่มนี้ถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งจัดกิจกรรมดูงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาเครือข่ายภายใน 5) การสร้างกลไกการให้และรับข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพ เทศบาลที่มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง มักออกแบบช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะอย่างหลากหลาย ทั้งแบบเป็นทางการ เช่น แบบสำรวจ หรือเวทีแสดงความคิดเห็น และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การสนทนาระหว่างกองงาน กรณีเทศบาลเมืองพิบูลมังสาหารสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารแนวนอนที่ช่วยลดระยะห่างทางอำนาจ และส่งเสริมความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ (เทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร, 2567) และ 6) การประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าเพื่อเสริมพลังบวกและความภาคภูมิใจร่วมเทศบาลที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมักใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เช่น เทศบาลเมืองแม่เหียะใช้การส่งผลงานเข้าประกวด และเมื่อได้รับรางวัลแล้วจะใช้เป็นจุดแข็งในการสร้างความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในระดับชุมชน โดยอาศัยเครือข่ายภายนอกช่วยเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะ (เทศบาลเมืองแม่เหียะ, 2567)

ปัญหาและอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นเทศบาลดิจิทัล

แม้ว่าเทศบาลหลายแห่งจะเริ่มแนวทางในการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล แต่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังคงเผชิญกับอุปสรรคสำคัญหลายประการ ซึ่งส่วนใหญ่สะท้อนถึงความไม่พร้อมในเชิงวัฒนธรรมองค์กร ทักษะคนของบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานและระบบการสื่อสารภายในองค์กรโดยเฉพาะปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งพบได้ในเจ้าหน้าที่บางกลุ่มที่มีความกังวลว่าจะไม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีได้ หรือมองว่าเทคโนโลยีเป็นภาระมากกว่าจะเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังพบความเหลื่อมล้ำทางทักษะดิจิทัลภายในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดการแบ่งแยกระหว่างกลุ่มที่สามารถใช้งานเทคโนโลยีได้คล่องแคล่วกับกลุ่มที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน (เทศบาลเมืองแม่เหียะ, 2567) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลก็เป็นอีกหนึ่งอุปสรรคที่เทศบาลขนาดเล็กหลายแห่งเผชิญอยู่ เช่น เทศบาลเมืองพิบูลมังสาหารมีข้อจำกัดในการจัดซื้อเทคโนโลยีใหม่และการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ เนื่องจากไม่มีเจ้าหน้าที่สายไอทีประจำภายในองค์กร ทำให้ต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอกตลอดเวลา (เทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร, 2566) ขณะเดียวกัน

วัฒนธรรมองค์กรที่ยังคงยึดติดกับลำดับชั้นหรือการทำงานแบบแยกส่วนระหว่างกองต่าง ๆ เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลต้องเชื่อมโยงและไหลเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) อีกหนึ่งประเด็นที่ท้าทายคือความกังวลด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลโดยเฉพาะการใช้ระบบคลาวด์ การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และการจัดเก็บข้อมูลประชาชนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิส่วนบุคคล เทศบาลจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และที่สำคัญคือการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรตระหนักถึงความเสี่ยงและมาตรการควบคุมที่สามารถปฏิบัติได้จริงการเปลี่ยนผ่านสู่เทศบาลดิจิทัลจำเป็นต้องพิจารณามิติด้านมนุษย์เป็นศูนย์กลางควบคู่กับการออกแบบระบบสนับสนุนและแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อลดความขัดแย้งและการต่อต้านและเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรในระยะยาว (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566)

บทสรุป

การเปลี่ยนผ่านของเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลเป็นภารกิจที่ท้าทาย แต่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อยกระดับการให้บริการประชาชนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานในโลกยุคใหม่ ความสำเร็จของกระบวนการนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวแต่ต้องอาศัย "การจัดการการสื่อสารภายในองค์กร" ที่มีประสิทธิภาพ การจัดการเนื้อหาสาระโดยวางแผนและกำกับดูแลเนื้อหาที่สื่อสารออกไปให้มีความชัดเจน การขับเคลื่อนเทศบาลดิจิทัลที่มุ่งเน้นการสื่อสารที่คำนึงถึงมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยผสมผสานแผนการสื่อสารกับการจัดการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมทักษะดิจิทัลและการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องเป็นต้นแบบ สื่อสารอย่างโปร่งใส และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นภาพอนาคตร่วมกัน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม ทั้งในเชิงข้อมูล นโยบาย และเรื่องเล่าเชิงสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเสริมความเข้าใจและการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรให้มีความเชื่อมโยงทั้งระบบโดยต้องสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่เปิดกว้าง เชื่อมโยงหน่วยงานทุกระดับให้สามารถส่งต่อข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกันอย่างคล่องตัวเพื่อรองรับการทำงานในรูปแบบดิจิทัลที่ไร้รอยต่อและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ที่เน้นความชัดเจนของวิสัยทัศน์ การเปิดรับฟัง และการมีส่วนร่วม การใช้เครื่องมือที่เหมาะสม การสนับสนุนผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการให้ความสำคัญกับมิติของความเป็นมนุษย์จะช่วยลดแรงเสียดทาน สร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับ และหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเรียนรู้และปรับตัว การสื่อสารจึงไม่ใช่แค่เครื่องมือในการแจ้งข่าวสารแต่เป็นพลังสำคัญในการสร้างความร่วมมือร่วมใจนำพาองค์กรก้าวข้ามผ่านปัญหาต่าง ๆ และบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรดิจิทัลที่เข้มแข็งและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

การเสริมสร้างการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่เทศบาลดิจิทัลควรเริ่มจากการเน้นการสื่อสารที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับความรู้สึก ความต้องการและข้อกังวลของบุคลากรผ่านการใช้ความเข้าใจในการสื่อสาร รับฟังอย่างตั้งใจและปรับวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้คือการเสริมประสิทธิภาพการทำงานไม่ใช่การแทนที่คน นอกจากนี้ควรบูรณาการแผนการสื่อสารเข้ากับแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ขั้นการวางแผนจนถึงการประเมินผล เพื่อให้การสื่อสารเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนนโยบายได้จริง องค์กรยังควรลงทุนในการพัฒนาทักษะดิจิทัลควบคู่ไปกับทักษะการสื่อสาร โดยจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมและต่อเนื่องให้แก่บุคลากรทุกระดับโดยเฉพาะผู้นำองค์กร ซึ่งต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบที่แสดงความมุ่งมั่น ใช้เทคโนโลยีด้วยตนเองและสื่อสารอย่างสม่ำเสมออย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานและการใช้

เรื่องเล่าที่ถ่ายทอดเรื่องราวความสำเร็จหรือประโยชน์ที่จับต้องได้จริงจากการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้บุคลากรมองเห็นภาพอนาคตร่วมกันอย่างชัดเจน

บรรณานุกรม

- กฤษวรรณ์ โล่ห์วัชรินทร์. (2566). *การจัดการปกครองท้องถิ่นดิจิทัล*. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เทศบาลตำบลพินุลมั่งสาหาร. (2567). *แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนเทศบาลดิจิทัล พ.ศ. 2567 - 2570*. เทศบาลตำบลพินุลมั่งสาหาร.
- เทศบาลเมืองแม่เหิยะ. (2567). *รายงานการขับเคลื่อนเทศบาลสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล พ.ศ. 2567*. เทศบาลเมืองแม่เหิยะ.
- มยุรินทร์ มากคง, สุภาภรณ์ ศรีดี และวิทยากร ท่อแก้ว. (2563). การสื่อสารเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ. *วารสารการสื่อสารและการจัดการนวัตกรรม*, 9(2), 1-12.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570*. สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). Rumors during organizational change: Motivational analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 275-287.
- European Commission. (2022). *Digital transformation for regional and local public administrations*. https://reform-support.ec.europa.eu/digital-transformation-regional-and-local-public-administrations_en
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- KPMG International. (2021). *The future of local government: Embracing connectivity and customer centricity*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/07/the-future-of-local-government-embracing-connectivity-and-customer-centricity.html>
- Mays, C. (n.d.). *Digital accessibility and its impact on local governments*. Userway. <https://userway.org/blog/local-government-accessibility/>